



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

**“LA EFECTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN EL LOGRO DE INDICADORES DEL DESEMPEÑO DOCENTE. AÑO 2023. (ESTUDIO DE CASO, CENTRO ESCOLAR COMUNIDAD SAN FRANCISCO HACIENDA ZAPOTITÁN, CIUDAD ARCE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD)”.**

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

**PRESENTADO POR  
LIC. ESPERANZA MEJÍA MANCÍA**

**ASESOR  
DR. RICARDO CAYETANO MARTINEZ MARTINEZ**

**MARZO DE 2025**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**ARQUITECTA CECILIA MARÍA APARICIO DE RODRÍGUEZ  
VICERRECTORÍA EJECUTIVA**

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

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR  
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 2025**



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

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtra. María Ester Ramos de Zepeda  
Presidente**

---

**Mtra. Helen Armida Genovéz Quevedo  
Primer Vocal**

---

**Mtra. Ana Cristina Rodríguez de Mena  
Segundo Vocal**

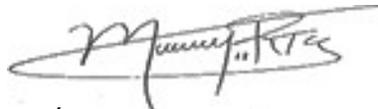
---

**Mtro. Ricardo Cayetano Martínez Martínez  
Asesor**

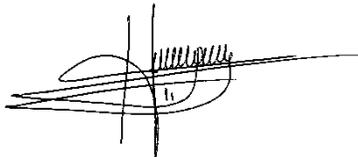
Mes: MARZO

Año: DOS MIL VEINTICINCO

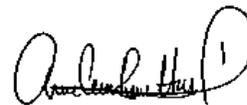
En la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día diecisiete de marzo del año dos mil veinticinco, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: “LA EFECTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN EL LOGRO DE INDICADORES DEL DESEMPEÑO DOCENTE. AÑO 2023. (ESTUDIO DE CASO, CENTRO ESCOLAR COMUNIDAD SAN FRANCISCO HACIENDA ZAPOTITÁN, CIUDAD ARCE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD) presentado por la: LCDA. ESPERANZA MEJÍA MANCÍA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**



MTRA. MARÍA ESTER RAMOS DE ZEPEDA  
Presidente



MTRA. HELEN ARMIDA GENOVÉZ QUEVEDO  
1er. Vocal



MTRA. ANA CRISTINA RODRÍGUEZ DE MENA  
2do. Vocal



LCDA. ESPERANZA MEJÍA MANCÍA  
Sustentante

## DEDICATORIAS

Con gratitud infinita hacia Dios, mi roca eterna y fuente de toda sabiduría por guiarme en cada paso de este viaje académico y darme la fuerza para perseverar. Gracias por ser mi fuente de fortaleza y entendimiento en este logro académico.

A mi compañero y padre de mi hija, tu amor y apoyo han sido la base de nuestro hogar. Esta tesis es un tributo a la colaboración, paciencia y comprensión que has brindado a lo largo de este viaje académico. Gracias por ser un pilar de fortaleza y un ejemplo para nuestra hija. Tu presencia en mi vida es un regalo invaluable, y este logro es nuestro, en equipo.

A mi pequeña Belén quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella.

A mis queridos padres, cuya ausencia deja un vacío profundo, pero cuyo amor, sabiduría y fortaleza siguen guiando mi camino. Este logro es el reflejo de su sacrificio, apoyo incondicional y sueños que compartieron conmigo. Aunque ya no estén físicamente, siempre estarán presentes en cada paso que doy.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

**Esperanza Mejía Mancía**

## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es el fruto de un viaje lleno de desafíos, aprendizajes y logros, y quiero expresar mi más profunda gratitud a quienes han sido pilares fundamentales en este camino.

Agradezco principalmente a Dios todo poderoso, por brindarme la oportunidad de alcanzar un sueño y propósito de vida para el servicio de otros y por permitirme encontrar las personas idóneas que me apoyaron y fortalecieron durante el recorrido de este proceso.

A mi esposo David por todo su apoyo inquebrantable para sostenerme y acompañarme en cada momento, con su amor y comprensión, con sus palabras de aliento, su esfuerzo y dedicación me ha demostrado su amor y cariño incondicional.

A mi pequeña Belén, que es la bendición más grande que Dios me ha dado, es la fuerza y el motivo para luchar día a día y superar los obstáculos.

A mis suegros, David y Dilma, por su presencia, cariño y palabras de ánimo. Gracias por siempre brindarme su confianza y por ser una fuente constante de fuerza.

Mi más profundo agradecimiento a mi asesor, Dr. Ricardo Cayetano Martínez Martínez, por su dedicación y paciencia infinita. Su dirección académica, llena de sabiduría y estímulo, ha sido fundamental para dar forma a esta investigación y mi crecimiento como investigadora. No puedo expresar con palabras cuánto valoro su apoyo y orientación a lo largo de este viaje académico.

Finalmente, mi más sincera gratitud a mis maestros, a quienes les debo mi formación académica, agradezco por compartir su conocimiento y por inspirarme a alcanzar estándares más altos, al jurado evaluador, cuya perspicacia y dirección crítica han sido fundamentales para la culminación de este estudio. Su compromiso y aportaciones constructivas han sido esenciales para afinar mi investigación.

Este logro no es solo mío; es el resultado de la colaboración, el apoyo y la guía de personas extraordinarias en mi vida. A cada uno de ustedes, mi más profundo agradecimiento por su invaluable apoyo en este viaje académico.

**Esperanza Mejía Mancía**

## RESUMEN

El propósito de esta investigación fue determinar la incidencia de la dirección escolar institucional en el logro de indicadores de desempeño docente de los maestros del Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad, en los meses de enero a septiembre del año escolar 2023. La investigación se realizó con un enfoque cualitativo descriptivo bajo en estudio de casos, lo cual nos permitió recopilar nutrida información, vasta y útil, para la comprensión de los factores que intervienen en el logro de indicadores de desempeño docente.

En el análisis realizado de la información recopilada y contrastada con las diversas teorías de la investigación, permitió identificar que hay buena gestión de parte de la dirección escolar del centro educativo que apoyan el logro de indicadores de desempeño docente y que en cierta medida se cumplen dichos indicadores, pero también se identificó que en el centro educativo así como en el sistema educativo nacional no hay un mecanismo de control, seguimiento y capacitación enfocado al cumplimiento de indicadores de desempeño docente.

Es por ello que el presente trabajo de tesis propone un programa cuyo objetivo es desarrollar competencias de liderazgo educativo en directivos, docentes y coordinadores escolares para mejorar los indicadores del desempeño docente mediante estrategias de gestión, acompañamiento pedagógico y fortalecimiento del clima laboral.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to determine the impact of institutional school leadership on the achievement of teacher performance indicators by teachers at Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitan, Ciudad Arce, Departamento de La Libertad, between January and September 2023 school year.

The research was conducted using a qualitative descriptive approach based on case studies, which allowed us to gather extensive, and useful information for understanding the factors involved in achieving teacher performance indicators.

The analysis of the information collected was compared with various research theories that revealed that there is good management by the school's leadership that supports the achievement of teacher performance indicators and that these indicators are met to a certain extent. However, it was also identified that the school, as well as the national education system, lacks a control, monitoring, and training mechanism focused on meeting teacher performance indicators.

Therefore, this Thesis proposes a program aimed at developing educational leadership skills in principals, teachers, and school coordinators to improve teacher performance indicators through management strategies, pedagogical support, and a stronger work environment.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
1.1 Antecedentes.....	20
1.2 Definición o planteamiento del problema.....	24
1.3 Preguntas de investigación .....	29
1.4 Objetivos del estudio.....	30
1.5 Justificación .....	31
1.6 Limitaciones y alcances de investigación .....	34
1.6.1. Alcances de la investigación .....	34
1.6.2. Limitaciones de la investigación .....	35
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	36
2.1 La gestión escolar.....	36
La gestión escolar y su incidencia en el logro de indicadores de desempeño docente. .....	40
La gestión institucional.....	43
Ley de la Carrera Docente (Reforma 2017).....	44
Dirección de Gestión Educativa del MINEDUCYT.....	46
2.2 El liderazgo y el éxito educativo .....	48
Liderazgo educativo en el siglo XXI .....	49
Liderazgo pedagógico.....	55
Hacia un modelo salvadoreño de gestión educativa.....	59
Psicología, liderazgo y los logros del desempeño.....	60
Factores psicosociales en la gestión educativa y los indicadores del desempeño....	63
Educación y el contexto migratorio.....	66
La desigualdad económica como contexto de la gestión educativa, el liderazgo y los indicadores de logros.....	67
Crecimiento Económico y Educación .....	67
Desigualdad, crisis y el ámbito educativo.....	70
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....	73
3.1 Metodología .....	73

3.2 Participantes .....	78
3.3 Instrumentos .....	80
3.4 Estrategia de análisis de datos.....	81
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	84
Cuadros Catoriales: Desempeño Docente .....	86
Análisis de los cuadros catoriales: Desempeño Docente .....	94
Cuadros Catoriales: Práctica Docente .....	96
Análisis de los cuadros catoriales: Práctica Docente.....	107
Cuadros Catoriales: Conflictividad en la práctica docente.....	110
Análisis de los cuadros catoriales: Conflictividad en la práctica docente .....	119
Cuadros Catoriales: Vinculación con la Política Educativa .....	121
Análisis de los cuadros catoriales: Vinculación con la Política Educativa .....	130
Cuadros Catoriales: Matrícula Educativa .....	133
Análisis de los cuadros catoriales: Matrícula Educativa .....	142
Cuadros Catoriales: Formación complementaria.....	144
Análisis de los cuadros catoriales: Formación complementaria.....	153
Cuadros Catoriales: Evaluación y Rendición de Cuentas.....	155
Análisis de los cuadros catoriales: Evaluación y Rendición de Cuentas.....	164
Cuadros Catoriales: Práctica Comunitaria.....	166
Análisis de los cuadros catoriales: Práctica Comunitaria.....	175
Cuadros Catoriales: Prevención de Riesgos Psicosociales.....	177
Análisis de los cuadros catoriales: Prevención de Riesgos Psicosociales.....	186
Cuadros Catoriales: Redes sociales y plataformas virtuales .....	189
Análisis de los cuadros catoriales: Redes sociales y plataformas virtuales .....	200
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	201
5.1 Conclusiones .....	201
5.2 Propuesta de implementación .....	208
Propuesta de capacitación continua en liderazgo educativo escolar para el logro del desempeño docente .....	211
BIBLIOGRAFÍA.....	223
ANEXOS.....	230
Consolidado de Indicadores de Logro.....	231
Instrumentos .....	235
Evidencia de Entrevistas.....	241

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Límitaciones de la investigación</i> .....	35
<b>Tabla 2</b> <i>Gestión Educativa OEI</i> .....	39
<b>Tabla 3</b> <i>Conceptos de competencias</i> .....	51
<b>Tabla 4</b> <i>Competencias educativas</i> .....	52
<b>Tabla 5</b> <i>Unidades de Análisis</i> .....	79
<b>Tabla 6</b> <i>Plantilla Cuadro Categorical</i> .....	83
<b>Tabla 7</b> <i>Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Dirección Escolar</i> .....	86
<b>Tabla 8</b> <i>Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre</i> .....	87
<b>Tabla 9</b> <i>Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre</i> .....	88
<b>Tabla 10</b> <i>Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer</i> .....	89
<b>Tabla 11</b> <i>Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer</i> .....	90
<b>Tabla 12</b> <i>Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Estudiantes</i> ....	91
<b>Tabla 13</b> <i>Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1</i> .....	92
<b>Tabla 14</b> <i>Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2</i> .....	93
<b>Tabla 15</b> <i>Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Dirección Escolar</i> .	96
<b>Tabla 16</b> <i>Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre</i> .....	97
<b>Tabla 17</b> <i>Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre</i> .....	99
<b>Tabla 18</b> <i>Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer</i> .....	100
<b>Tabla 19</b> <i>Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer</i> .....	102
<b>Tabla 20</b> <i>Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Estudiantes</i> .....	103
<b>Tabla 21</b> <i>Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1</i> .....	104
<b>Tabla 22</b> <i>Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2</i> .....	105
<b>Tabla 23</b> <i>Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Dirección Escolar</i> .....	110
<b>Tabla 24</b> <i>Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre</i> .....	111
<b>Tabla 25</b> <i>Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre</i> .....	112
<b>Tabla 26</b> <i>Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer</i> .....	114

<b>Tabla 27</b> Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer.....	115
<b>Tabla 28</b> Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Estudiantes.....	116
<b>Tabla 29</b> Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1 .....	117
<b>Tabla 30</b> Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2 .....	118
<b>Tabla 31</b> Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Dirección Escolar.....	121
<b>Tabla 32</b> Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre .....	122
<b>Tabla 33</b> Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre .....	123
<b>Tabla 34</b> Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer.....	125
<b>Tabla 35</b> Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer.....	126
<b>Tabla 36</b> Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Estudiantes.....	127
<b>Tabla 37</b> Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1 .....	128
<b>Tabla 38</b> Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2 .....	129
<b>Tabla 39</b> Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Dirección Escolar .....	133
<b>Tabla 40</b> Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre.....	134
<b>Tabla 41</b> Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre.....	135
<b>Tabla 42</b> Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer .....	136
<b>Tabla 43</b> Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer .....	137
<b>Tabla 44</b> Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Estudiantes ....	139
<b>Tabla 45</b> Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1.....	140
<b>Tabla 46</b> Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2.....	141
<b>Tabla 47</b> Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Dirección Escolar .....	144
<b>Tabla 48</b> Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre .....	145
<b>Tabla 49</b> Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre .....	146
<b>Tabla 50</b> Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer .....	147

<b>Tabla 51</b> Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer.....	148
<b>Tabla 52</b> Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Estudiantes.....	150
<b>Tabla 53</b> Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1.....	151
<b>Tabla 54</b> Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2.....	152
<b>Tabla 55</b> Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Dirección Escolar.....	155
<b>Tabla 56</b> Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre .....	156
<b>Tabla 57</b> Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre .....	157
<b>Tabla 58</b> Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer.....	158
<b>Tabla 59</b> Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer.....	160
<b>Tabla 60</b> Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Estudiantes.....	161
<b>Tabla 61</b> Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1 .....	162
<b>Tabla 62</b> Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2 .....	163
<b>Tabla 63</b> Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Dirección Escolar .....	166
<b>Tabla 64</b> Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre.....	167
<b>Tabla 65</b> Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre.....	169
<b>Tabla 66</b> Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer .....	170
<b>Tabla 67</b> Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer .....	171
<b>Tabla 68</b> Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Estudiantes ..	172
<b>Tabla 69</b> Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1.....	173
<b>Tabla 70</b> Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2.....	174
<b>Tabla 71</b> Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Dirección Escolar.....	177
<b>Tabla 72</b> Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre .....	178
<b>Tabla 73</b> Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre .....	179
<b>Tabla 74</b> Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer.....	181

<b>Tabla 75</b> Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer.....	182
<b>Tabla 76</b> Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Estudiantes.....	183
<b>Tabla 77</b> Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1 .....	184
<b>Tabla 78</b> Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2 .....	185
<b>Tabla 79</b> Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Dirección Escolar.....	189
<b>Tabla 80</b> Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre .....	190
<b>Tabla 81</b> Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre .....	192
<b>Tabla 82</b> Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer.....	193
<b>Tabla 83</b> Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer.....	194
<b>Tabla 84</b> Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Estudiantes.....	196
<b>Tabla 85</b> Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1 .....	197
<b>Tabla 86</b> Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2 .....	198
<b>Tabla 87</b> Consolidado de Indicadores de Logro.....	231

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo de tesis busca investigar el papel que desempeña el director como líder del centro educativo y su incidencia en el logro de indicadores de desempeño docente por parte de la planta docente.

Se pretende describir indicadores de desempeño docente a partir de caso de éxito del Gobierno de Chile que pueden ser útiles a la realidad salvadoreña.

Se busca indagar las competencias del director en el cumplimiento de políticas educativas, gestión curricular, convivencia escolar y comunitaria; y gestión administrativa, financiera y operativa. Además, plasmar la calidad educativa que pretende alcanzar el centro educativo, considerando a los docentes como actores claves para los procesos de enseñanza aprendizaje.

La dirección escolar tiene como objetivo central lograr aprendizajes de calidad, y esto se relaciona con la toma de decisiones, el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipo, estímulo y apoyo al personal docente. Por este motivo se propone investigar el perfil del director en su rol de líder del centro educativo, como incide en el logro de indicadores de desempeño docente.

El presente trabajo de investigación “La efectividad de la dirección escolar y su incidencia en el logro de indicadores del desempeño docente”, se desarrollará en el Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, Ciudad Arce, Departamento de La Libertad, El Salvador, de enero a septiembre de 2023; será una investigación cualitativa con enfoque de estudio de casos.

## INTRODUCCIÓN

La dirección escolar es un elemento clave de la calidad de la enseñanza, del funcionamiento de los centros educativos y de la calidad del desempeño docente. La calidad de desempeño docente en las escuelas ha sido señalada como uno de los factores de mayor incidencia para que los estudiantes logren alcanzar alto rendimiento académico y desarrollen su capacidad para aprender a lo largo de su vida.

Es por ello que el presente trabajo de tesis “La efectividad de la dirección escolar y su incidencia en el logro de indicadores del desempeño docente. Año 2023”, busca investigar la incidencia que ejerce la dirección escolar en el logro de indicadores del desempeño docente, siendo necesario conocer el perfil de liderazgo que posee y desarrolla la dirección del centro escolar.

En el primer capítulo se presenta el origen de la problemática a estudiar, tomando como base análisis anteriores realizados en El Salvador, así como también estándares de la profesión docente del gobierno de Chile, puesto que suma elementos que si bien en la normativa salvadoreña no aparece sí se practican en los Centros Escolares y en el sistema educativo nacional.

También se establece la delimitación geográfica, delimitación temporal y delimitación semántica con el fin de construir la oración de trabajo con la concreción explícita del objeto de estudio y sus elementos a considerar en esta indagación científica.

Además, se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la investigación, tanto las generales como las particulares; las preguntas de investigación que anteceden y las relacionan para su resolución específica. Asimismo, se describe y justifica la importancia de realizar esta investigación que será de carácter inédita, estableciendo su aporte a nivel del centro educativo y en el contexto nacional.

En el segundo capítulo se abordaron diferentes aportes que respaldan teóricamente la realización de la investigación con el fin de respaldar los principios de indagación y epistemológicos sobre el tema de la incidencia de la dirección escolar institucional sobre el logro de indicadores de desempeño docente de la escuela pública.

Este análisis expositivo se realizó desde diferentes perspectivas teóricas. Se trató de un conjunto de enfoques multidisciplinares: la pedagogía, la psicología, la socioeconómica; con sus respectivos componentes teóricos y sus autores expertos en cada uno de estos campos del saber científico.

El capítulo se dividió en los siguientes apartados: Perfil Educativo: gestión escolar, gestión institucional, Ley de carrera docente, Dirección de Gestión Educativa, liderazgo educativo y sus tipos, y los modelos de educación de gestión educativa; El Perfil Psicológico: Factores psicosociales en la gestión educativa y los indicadores del desempeño, seguridad y cultura de paz como resiliencia educativa, y migración en el proceso educativo psicosocial; El Perfil Socioeconómico: Desigualdad económica, la dirección educativa en contextos de desigualdad, Indicadores de logros y la falta de oportunidades laborales Los contextos políticos y sociológicos son transversales en la perspectiva holística y con pretensión global.

En este estudio de investigación científica se trata de identificar cuáles son las experiencias, prácticas y realidades que se viven en el sistema educativo nacional a parte de casos específicos. A partir de allí podremos proponer una visión de conjunto para que el Ministerio de Educación y para las autoridades directivas, tomen razón en torno a identificar qué es lo necesario para lograr en el aula con base en nuestra realidad social, cultural y nacional.

En el tercer capítulo se define el tipo de investigación y enfoque de la investigación científica a realizar con el fin de alcanzar los objetivos y lograr las metas descritas y señaladas en el capítulo primero.

Además, en este capítulo se define también la población, los sujetos de investigación y la proyección categorial; se describen los tipos de técnicas seleccionadas para la recolección de la información en campo, los instrumentos delineados para su configuración y aplicación, así como la estrategia de análisis de datos después de recogerlos, organizarlos y sistematizarlos.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes**

En El Salvador no existe bibliografía nacional ni información oficial accesible de parte del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, sobre indicadores de desempeño docente, pero hay estudios relacionados a dicha problemática los cuales se tomarán como base para la presente investigación.

En el Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, en el municipio de Ciudad Arce, La Libertad, El Salvador, tampoco a la fecha se han realizado estudios previos sobre dicha temática, lo que indica que se hará un estudio inédito e inicial para nuevos proyectos de investigación.

El Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología no evalúa el desempeño docente de las escuelas públicas. No obstante, la evaluación constante del sistema educativo público es indispensable para lograr alcanzar y mantener la calidad de la educación con estándares internacionales de calidad y la evaluación del desempeño docente es una parte de ese sistema.

En algunos países existe la evaluación docente y eso ha redundado en mejores sistemas educativos con altos estándares de calidad, pero lastimosamente la educación en El Salvador sigue siendo de bajo nivel ya que el Ministerio de Educación no realiza estudios para evaluar y medir el bajo nivel en que se encuentra, si lo hiciera, los indicadores se convirtieran en recursos para tomar medidas pertinentes y adecuadas y lograr así mejorar la calidad educativa.

La evaluación del desempeño docente es vital ya que dicha evaluación tiene el propósito de asegurar que quienes realizan funciones de docencia en la educación ya sea

esta pública o privada, cuenten con los conocimientos, aptitudes y capacidades profesionales para promover el máximo logro de aprendizaje de los educandos. Además, ayuda a determinar en qué medida se están cumpliendo las metas de calidad que se fijan en los estándares, asociadas a los aprendizajes que se espera logren los estudiantes a su paso por la escuela.

Según Martínez (2016), en su artículo La evaluación del desempeño docente en la educación pública salvadoreña indica que: “La formación de alto nivel de los maestros y la capacitación obligatoria permanente son elementos de análisis en la evaluación del desempeño docente. La aprobación de varias pruebas para establecer la capacidad y la aptitud de los profesores así como la contratación por oposición coadyuvará a la cualificación del cuerpo docente del sistema educativo nacional. De la misma manera, la realización periódica de la evaluación del desempeño docente realizado por padres, autoridades académicas, pares, autoevaluación y estudiantes mejoraría también su desempeño” (p. 5).

Por otra parte, el Ministerio de Educación de la República Dominicana señala que: “La calidad de la labor que realizan los docentes en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje ha sido señalada como uno de los factores de mayor incidencia para que los estudiantes logren alcanzar alto rendimiento académico y desarrollen su capacidad para aprender a lo largo de su vida” (MINERD, 2016, p.1).

El Ministerio de Educación del Gobierno de Chile (2021), en el artículo Estándares de la profesión docente establece que: “la competencia profesional se aprende y se desarrolla en el tiempo, en un proceso cíclico orientado a responder de manera flexible a las nuevas necesidades educativas que surgen de un contexto social, político y científico en constante cambio” (p. 13).

El logro de indicadores de desempeño docente, según estos parámetros internacionales, debe ser realizado desde diferentes ángulos para tener una percepción amplia del contexto del centro educativo.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación se realizará sobre experiencias en países donde se ha institucionalizado la política de indicadores que pueden ser útiles a la realidad salvadoreña, (tomando como referencia los indicadores propuestos por el Gobierno de Ecuador en el año 2011 en su publicación “Estándares de Calidad Educativa”):

#### 1. Desarrollo Curricular

- ✓ El docente conoce, comprende y tiene dominio del área del saber que enseña.
- ✓ El docente conoce, comprende y utiliza las principales teorías e investigaciones relacionadas con la enseñanza y su aprendizaje.
- ✓ El docente conoce, comprende, implementa y gestiona el currículo nacional.

#### 2. Gestión del Aprendizaje

- ✓ El docente planifica para el proceso de enseñanza - aprendizaje.
- ✓ El docente crea un clima de aula adecuado para la enseñanza y el aprendizaje.
- ✓ El docente actúa de forma interactiva con sus alumnos en el proceso de enseñanza - aprendizaje.
- ✓ El docente evalúa, retroalimenta, informa y se informa de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
- ✓ Uso de la tecnología en el desarrollo de las clases.
- ✓ El docente mantiene comunicación fluida con los padres de familia.

#### 3. Desarrollo Profesional

- ✓ El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber.

- ✓ El docente participa en forma colaborativa con otros miembros de la comunidad educativa.
- ✓ El docente reflexiona antes, durante y después de su labor, sobre el impacto de la misma en el aprendizaje de sus estudiantes.

#### 4. Compromiso Ético

- ✓ El docente tiene altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes.
- ✓ El docente se compromete con la formación de sus estudiantes como seres humanos y ciudadanos.
- ✓ El docente enseña con valores garantizando el ejercicio permanente de los derechos humanos.
- ✓ El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad más cercana.
- ✓ Cumplimiento del programa y calendario escolar.

## 1.2 Definición o planteamiento del problema

La calidad educativa es una problemática compleja que afecta a nuestro país. En los últimos años y a nivel nacional, los resultados obtenidos en la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media, PAES/AVANZO, la cual evalúa las competencias, razonamiento lógico, análisis, investigación, participación crítica, comunicación, comprensión y expresión escrita, de los estudiantes que están planteadas en los programas de estudio de las asignaturas de matemáticas, lenguaje y literatura, estudios sociales y ciencias naturales, son reprobatorios. (MINEDUCYT, 2019)

Según (OREALC/UNESCO, 2007), la educación de calidad es un derecho fundamental de todos los individuos, cuyas características principales son el respeto a los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia, además de dos componentes de carácter operativo: la eficacia y la eficiencia (Martínez-Chairez, Guevara-Araiza, & Valles-Ornelas, 2016, p13).

De acuerdo con la UNESCO (2007), la educación de calidad se refiere a variables como eficiencia (buen uso de recursos), equidad (distribución de beneficios educativos), relevancia (que responda a las necesidades de la sociedad) y pertinencia (que responda a las necesidades del estudiantado) (OREALC/UNESCO, 2016, p. 21).

La calidad de desempeño docente en las escuelas ha sido señalada como uno de los factores de mayor incidencia para que los estudiantes logren alcanzar alto rendimiento académico y desarrollen su capacidad para aprender a lo largo de su vida.

El desempeño docente es un factor que se asocia de manera directa a la calidad de la educación (Martínez Chairez, et al, 2016). La sociedad y la escuela deben contar con profesionales con buena preparación y con clara conciencia del alcance de su desempeño, tal y como sugiere Martínez y Guevara (2016, p. 3).

Según Román y Murillo (2008): “los docentes son actores claves y relevantes para la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje es algo de lo cual hay no sólo consenso social, sino que cada vez es más sólida la evidencia empírica que lo confirma”.

La OREAL-UNESCO (2013) propone que los países de América Latina desarrollen sistemas válidos y consensuados de evaluación del desempeño docente, haciendo énfasis en que dichos sistemas sean objetivos, transparentes y basados en estándares. Al mismo tiempo, subraya la importancia de que los estándares estén dotados de validez y legitimidad por la profesión docente y la comunidad educativa, que permitan identificar y describir niveles de calidad comparable en el desempeño del personal docente, siempre tomando en consideración el contexto escolar en que se desempeña.

Según Alfaro (2018), director del Departamento de Educación y coordinador el Magíster en Gestión Educacional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile: “La dirección escolar tiene como objetivo central lograr aprendizajes de calidad, se relaciona con la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la calidad de los procesos, el ejercicio del liderazgo y las prácticas al interior de la comunidad educativa, en los ámbitos pedagógico, comunitario y administrativo” (p. 28).

Según la Comunidad Educativa para Docentes EDUCARED (2017), “los directores crean un clima propicio de trabajo, brindan servicios de apoyo que requieren los docentes para poder cumplir sus funciones e innovar, mantienen una buena relación con los padres de familia y con la comunidad del entorno; es el representante de la institución ante las instancias de la administración educativa” (p. 1).

Además, la importancia del director también radica en la capacidad de motivación y estímulo que pueda brindar al personal docente. Un buen docente puede disminuir sus

capacidades de enseñanza si se encuentra con un director rígido, que no estimula iniciativas de innovación, que no alienta las buenas prácticas, que no alienta el trabajo en equipo de sus docentes.

Según Figuerola (2015), profesora e investigadora del Departamento de Pedagogía de la Universidad Rovira i Virgil: “El perfil del director del centro, sus competencias y habilidades con las que desarrolla el cargo y el modelo de dirección tiene una influencia, directa e indirecta, en la mejora y funcionamiento del centro escolar” (p. 2).

Además, Figuerola (2015) plantea que en los últimos años el liderazgo tiene más protagonismo en las agendas educativas internacionales y han aumentado el número de estudios internacionales que enfatizan y apuestan por un perfil de directivo con características y habilidades de un líder con la finalidad de conseguir una mejora en los resultados académicos. La tendencia es convertir a los “directores gestores” en “líderes escolares” que promuevan un liderazgo compartido.

**Debido a esta problemática, se propone realizar el estudio *¿cuál es la incidencia de la dirección escolar institucional en el logro de indicadores del desempeño docente de enero a septiembre del año escolar 2023, en el Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, Municipio Ciudad Arce, Departamento de La Libertad?***

De esta forma se define la oración de este trabajo de tesis con un enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso.

## **Oración de trabajo**

La efectividad escolar de la dirección escolar institucional y su incidencia en el logro de indicadores del desempeño docente de enero a septiembre del año escolar 2023, en el Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, Municipio Ciudad Arce, Departamento de La Libertad, El Salvador.

La cual surge del planteamiento del problema en las delimitaciones espacial, temporal y semántica del objeto de estudio, así como del diseño de las condiciones operativas, financieras y logísticas para la realización de dicha investigación.

### **1. Delimitación geográfica espacial**

Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, Ciudad Arce, Departamento de La Libertad, El Salvador.

### **2. Delimitación temporal**

De enero a septiembre del año escolar 2023

### **3. Delimitación semántica o conceptos de la oración**

- Efectividad: Según Muñoz (2006) la efectividad se refiere a lograr que los educandos, logren adquirir aprendizajes significativos, a partir de una educación

de calidad, en base a la integración de todo el sistema educativo con el objetivo central de educar con calidad, eficacia y equidad (p. 2).

- Dirección institucional escolar: según Linares et al. (2010), la dirección institucional escolar es definida como el proceso social que ocurre en la entidad educativa, orientada a alcanzar los resultados que contribuyen a la formación humana a partir de objetivos socialmente definidos y del compromiso de las personas involucradas (p. 11).
- Indicadores de desempeño: Evidencia lo que el/la docente debe hacer basado en lo que conoce, comprende y maneja para cumplir efectivamente las funciones del cargo y lograr los objetivos asumidos. Viabilizan el seguimiento al despliegue de competencias relevantes, ponderación de prácticas innovadoras e inclusivas, uso de las TICs, y la vinculación con la realidad contextual (Morduchowicz, 2006, p. 14).
- Desempeño docente: el desempeño docente es así el accionar del educador como profesional experto en el campo educacional y “comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación de conocimientos que se van construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos” (Saravia y López, 2008, p. 89).

### 1.3 Preguntas de investigación

- ¿Qué medidas de la dirección escolar institucional del Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán contribuyen al logro de indicadores de desempeño docente?
- ¿Cuáles son las condiciones que limitan el logro de indicadores de desempeño docente en el centro escolar?
- ¿La dirección escolar cuenta con la experiencia de liderazgo para el logro de indicadores de desempeño docente?

## 1.4 Objetivos del estudio

### Objetivo General:

“Determinar la incidencia de la dirección escolar institucional en los indicadores de desempeño docente de los maestros del Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad, en los meses de enero a septiembre del año escolar 2023”.

### Objetivos Específicos:

- Caracterizar las medidas de la dirección escolar institucional del Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán que contribuyen al logro de indicadores de desempeño docente.
- Identificar condiciones que limiten el logro de indicadores de desempeño docente en el centro escolar.
- Conocer la experiencia de liderazgo institucional en el logro de indicadores de desempeño docente en el Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán.
- Brindar una guía de recomendaciones a la dirección escolar que permita estimular a la planta docente para alcanzar los indicadores de desempeño, en el Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán.

## 1.5 Justificación

Los sistemas educativos de América Latina y los modelos de calidad consideran la dirección escolar educativa como un elemento clave de la calidad de la enseñanza y de la mejora de la organización y funcionamiento de los centros y también de sus resultados.

Según Avelino (2013) la dirección escolar es también un factor crítico si se quieren llevar a cabo los cambios necesarios en la enseñanza y en los centros educativos que den respuesta a las nuevas demandas y exigencias sociales a la educación (p. 1).

Por lo tanto, es la alta gestión en el liderazgo que debe ser garantizada por la profesionalización y calidad de su personal. La dirección se convierte en una profesión con unas competencias propias y unas funciones específicas, diferentes a las que necesita un profesor.

Según establece el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, la labor educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permite a los integrantes de una institución logren sus objetivos y metas, siempre y cuando estos sean dirigidos por un líder que tenga clara las metas y los objetivos por cumplir. (MINEDUCYT, 2019, p. 3)

La presente investigación “La efectividad de la dirección escolar y su incidencia en el logro de indicadores del desempeño docente” es pertinente, novedosa, necesaria y proyectiva, ya que no se ha realizado ningún estudio de esta índole en el Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán relacionado al tema planteado, por tanto, es aquí donde surge la importancia de investigar la incidencia que ejerce la dirección escolar en el logro de indicadores del desempeño docente, siendo necesario conocer el perfil de liderazgo que posee y desarrolla la directora del centro escolar ya que de esto

depende no solo la manera en que gestionan y administran su centro educativo sino también su planta docente.

El presente trabajo brindará recomendaciones a la directora como líder, para cumplir sus funciones especialmente de dirección escolar e incidencia en el logro de indicadores del desempeño docente, como un factor que contribuye a mejorar el desempeño laboral de los docentes, para la toma de decisiones en función de orientar estrategias y procedimientos; con el fin de fortalecer las diferentes disciplinas que imparten los docentes; además será de carácter inédita en su publicación.

Esta investigación será de gran utilidad para el Centro Escolar, donde se estudia el problema, pero también para otras instituciones educativas que presentan problemas similares. Además, Según establece el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología este estudio beneficia de manera directa a la directora y subdirector del centro y de manera indirecta al personal docente, estudiantes, padres de familia y comunidad en general donde reside el centro escolar, pues les permitirá desarrollar actitudes más positivas y de satisfacción con su labor ejercida como educando y educadores.

El aporte científico de esta investigación es construido siguiendo una serie de pasos metodológicos, sistemáticos y ordenados. Se inicia analizando la realidad que se tiene en nuestro país respecto a la gestión que ejerce la dirección escolar en los centros escolares públicos y su influencia en el logro de indicadores de desempeño. El conocimiento científico es creado a partir de hechos verificables obtenidos de entrevistas y sustentados en evidencia recogidos por las teorías científicas de diferentes autores, así como del análisis y elaboración de nuevos conocimientos con el fin de dar apoyo a la gestión de la dirección escolar de las instituciones públicas del país.

Finalmente, este estudio tiene mucha utilidad y aportará elementos significativos a las Instituciones de Educación Escolar, que pertenecen al sector público y privado; orientándose de forma adecuada a las actividades de capacitación y actualización de los docentes, que contribuya a mejorar la formación científica de los estudiantes, ya que de ello depende su éxito o su fracaso en su desarrollo académico futuro. Se entregará el documento a la universidad, lugar donde podrá ser consultado, además se convertirá en un referente para la gestión educativa y el logro de indicadores de desempeño docente

## 1.6 Limitaciones y alcances de investigación

### 1.6.1. Alcances de la investigación

- El presente estudio analiza las medidas de la dirección escolar institucional de un centro educativo que contribuyen al logro de indicadores de desempeño docente.
- La investigación se realizará en el Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, Ciudad Arce, Departamento de La Libertad en el período de enero a septiembre del año escolar 2023. Ya que este centro educativo dió la apertura para realizar esta investigación debido a que está interesado en mejorar las medidas de la dirección escolar que contribuyen al logro de indicadores de desempeño docente para poder contribuir a transformar la educación de El Salvador.
- Se utilizarán diferentes fuentes para la investigación: libros, tesis, revistas científicas, leyes de nuestro país y teorías de casos de éxito de otros países aplicables a la realidad salvadoreña.
- Se realizará un análisis comparativo e interpretación de la información obtenida de la ejecución de los instrumentos en el centro escolar y de la información teórica recopilada.
- Finalmente, a partir de los hallazgos se establecerán las conclusiones pertinentes a cada objetivo de investigación y se brindarán recomendaciones y acciones de mejora que contribuyan al logro de los objetivos.

### 1.6.2. Limitaciones de la investigación

**Tabla 1**

*Límites de la investigación*

<b>Dificultad</b>	<b>Estrategia Preventiva</b>
Dificultad para encontrar de forma inmediata fuentes de información documental sobre la temática de investigación.	Utilizar bibliotecas virtuales para nacionales y de otros países sobre el tema objeto de estudio.
Disponibilidad limitada de las unidades en estudio para brindar la información requerida.	Coordinar anticipadamente fechas para las entrevistas con las unidades involucradas.
Falta de estudios previos realizados en El Salvador y específicamente en el Departamento de La Libertad.	Búsqueda de información de otros países que pueden ser útiles a la realidad salvadoreña.
Poco acceso a información en los sitios web del Ministerio de Educación y lenta respuesta institucional ante los requerimientos.	Solicitar directamente información a personal de MINEDUCYT.

*Nota.* Elaboración propia.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1 La gestión escolar

En El Salvador, la gestión escolar de las instituciones educativas es una política que está originada en el quehacer diario de las instituciones. Es fruto del conjunto de acciones realizadas por todos los representantes formales educativos, relacionadas con las funciones y tareas que cada uno tiene ya establecidas, según las normativas propias, leyes y prácticas culturales, por las que se rigen.

Está delegada esta tarea al director escolar, tal y como indica el Ministerio de Educación: “el director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continúa siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva” (Cárcamo, 2023, p. 44).

Así queda definido que el responsable inmediato en las escuelas vela por la gestión escolar en la dimensión curricular, para que las instituciones educativas puedan mejorar y así brindar calidad educativa y procurar que toda la comunidad educativa y padres de familia se involucren.

También el director es el encargado de evaluar y dar seguimiento pedagógico a los docentes.

Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos (Alemán, 2017, p.52).

La gestión escolar es uno de los pilares con las que cuenta una institución para mejorar las condiciones educativas, ya que resulta del trabajo de dirección, sobre todo delegado a un director institucional o del centro escolar y también a cada uno de los demás actores participantes en los procesos de aprendizajes con el propósito de permanecer en la búsqueda de que la comunidad logre sus objetivos pedagógicos.

Con relación a la gestión escolar Navarro M. y Lladó M (2014) aseguran que es un “Conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa” (p. 27).

Desde esta perspectiva, el liderazgo educativo adquiere sentido en quién es capaz de influir en los estudiantes, docentes, administrativos, según la normativa y el código de procedimientos con el fin de lograr los objetivos fundamentales de la institución en su filosofía y sus metas. El ámbito educativo necesita líderes que posibiliten la construcción social, se constituya en un orientador que haga que los compromisos con el conocimiento se hagan realidad. (Navarro M y Lladó M, 2014, p.5)

Según lo que plantea El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2015) citado por Cienfuegos (2019) se define a la gestión educativa como “un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales.” (CENC, 2015, p.14)

Reflexionar sobre la educación para el siglo que estamos viviendo exige buscar la relación que hay entre lo educativo y lo organizacional como una gestión bien integrada y

holística, con visión de futuro, práctica y creativa, lo que conlleva a pensar en las capacidades que debe tener quién lidera esos procesos educativos.

En conformidad con El Ministerio de Educación de la Nación en Chile, a través de la Unesco (s.f.), citado por Cienfuegos, (2019, párr. 24) plantea un modelo de gestión estratégica educativa centrada en: esencia de lo pedagógico, habilidades para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación profesional, culturas organizacionales cohesionadas con el futuro. (Navarro M y Lladó M, 2014, p. 10)

La gestión estratégica busca fortalecer el desempeño de las escuelas a través de diversas técnicas, instrumentos y conocimientos para consolidar un buen desarrollo académico de los estudiantes. Además, conlleva no solo a una responsabilidad de líder frente a la ética institucional y a los objetivos estratégicos establecidos desde un proyecto educativo institucional, sino también a una serie de condiciones como es el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, la gestión de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva.

A continuación, en la Tabla 2 se integra un cuadro de gestión educativa escolar propuesto por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para la educación, la ciencia y la cultura, sede en El Salvador.

**Tabla 2***Gestión Educativa OEI*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Políticas educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el cumplimiento de las normas.</li> <li>• Seguimiento, regulación, vigilancia y control de objetivos y metas.</li> <li>• Autonomía, toma de decisiones.</li> <li>• Concertación, manejo y resolución de conflictos.</li> <li>• Articulación con instancias municipales, departamentales, centrales y con otras escuelas.</li> </ul>
Administrativa, financiera u organizativa operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el crecimiento de la escuela.</li> <li>• Gestionar recursos: humanos, financieros, materiales y tiempo.</li> <li>• Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de la educación.</li> <li>• Gestionar los procesos a su cargo, evaluación y rendición de cuentas.</li> </ul>
Gestión curricular o Técnica-pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar condiciones para la gestión de contenidos curriculares.</li> <li>• Desarrollar estrategias educativas del establecimiento e intencionalidad pedagógica.</li> <li>• Asesorar a los docentes en sus procesos de aprendizaje enseñanza; dotación e implementación de equipamiento y materiales didácticos.</li> <li>• Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y</li> </ul>

Dimensiones	Indicadores
	resultados de aprendizaje. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar a los estudiantes hacia su desarrollo futuro.</li> <li>• Orientación a los estudiantes y sus familias.</li> </ul>
Gestión convivencia escolar o socio comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizativa, cultura propia: creencias, representaciones y expectativas.</li> <li>• Articulación con el contexto.</li> <li>• Gestionar redes sociales, interacción y convivencia escolar: familias, autoridades escolares y locales.</li> <li>• Prevenir situaciones de riesgo psicosocial.</li> </ul>

*Nota.* Datos tomados de Donoso, Benavides, Cancino, Castro y López (2012) (Citado por OEI 2017 pp. 21-22)

### **La gestión escolar y su incidencia en el logro de indicadores de desempeño docente.**

La gestión escolar es un proceso determinante en la búsqueda de indicadores de desempeño, puesto que implica que tanto la administración escolar cuyo representante es el director como el docente de aula, ejecuten una gestión curricular efectiva, tomando en cuenta las necesidades de toda la comunidad educativa.

Al respecto, Schmelkes Sylvia (2000) en el libro Primer curso nacional para directivos de educación primaria plantea que: “Gestión es un sustantivo que denota acción, una acción de carácter creativo, y como tal supone cierta intencionalidad y cierta dirección de los sujetos implicados. Por eso, la gestión escolar está asociada con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando” (p. 126).

Para que se pueda llevar a cabo un buen proceso de gestión escolar es necesario que haya unión entre los causantes que integran la comunidad educativa, (director y docentes) siendo estos los principales protagonistas, promotores y generadores de condiciones, para que se garantice un efectivo proceso de aprendizajes, que lleve al estudiante a alcanzar la calidad educativa, conforme a las necesidades de la sociedad actual. (Ramírez et al, 2000, p. 4)

Con el fin de alcanzar los indicadores de logros, los directivos y docentes deben articularse en un proceso de organización y coordinación con principios colectivos, ética profesional y conducta convincente afines al liderazgo.

Los directores escolares deben ejecutar su gestión al área pedagógica, curricular y de valores, con la participación de los docentes, con el fin de desarrollar los procesos de aprendizaje, donde se detectan fortalezas y debilidades, en los procesos pedagógicos que se dan sobre todo en las aulas para alcanzar la calidad académica.

Para la OIE(2017) “liderazgo pedagógico (supervisar y orientar la enseñanza, coordinación del currículo, seguimiento del alumnado) ha sido más una propuesta teórica que una práctica real” .

Según los diagnósticos de OIE “el proceso de evaluación y seguimiento pedagógico a los docentes en el aula es deficiente” (2017), por lo tanto, “se siguen implementando estrategias metodológicas que no favorecen el aprendizaje de los educandos”.

Esas estrategias deben complementarse con los indicadores de logros, es decir, con aquellos aspectos que deben cumplir en el aula los docentes y los estudiantes. Para lograr lograrlos el liderazgo directivo es fundamental. Contribuye a que se conozca el contexto social, económico, político y cultural de la comunidad educativa, puesto que

mantiene la entera visión de la mejora de los procesos educativos; sin olvidar propiciar la motivación del personal docente, al potenciar sus habilidades y gestionar su formación, con ello se vuelvan actores activos del proceso. (OEI, 2017, p. 23)

### **La función del director en la gestión escolar.**

El director es parte primordial en la gestión escolar, debido a que es el principal responsable de vigilar por ésta, efectuando sus funciones de acuerdo a su cargo, a través del seguimiento y monitoreo del proceso de enseñanza aprendizaje, ya que él es encargado de dar el debido seguimiento y evaluación al personal docente mientras realiza esta labor, dando así un seguimiento pedagógico oportuno, eficaz y eficiente.

Cienfuegos (2019) en el artículo “La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje” afirma que:

La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, se refiere a la actividad que tiene como contenido el aseguramiento informacional, y la creación y mejoramiento sistemático de las condiciones pedagógicas, organizativas y contextuales para el desarrollo efectivo del proceso de enseñanza-aprendizaje con los escolares. Todo ello, con la participación de su equipo directivo. (Cienfuegos, 2019, p. 30)

Castro (2008) sostiene que:

La gestión del aprendizaje y la construcción de conocimientos en la escuela, el ejercicio del rol directivo se vincula con ser un “provocador” de rupturas y un “constructor” de algunas certezas que puedan volver a ponerse en cuestión en otro momento (p. 35).

## **La gestión institucional**

La gestión institucional también incluye la evaluación al desempeño docente. Debe ser un proceso que dirija a los maestros a la reflexión crítica del proceso de aprendizajes, que sea evaluado y conozca su propósito, sin perder de vista que es en función de mejorar la práctica pedagógica, así como del propio docente en ejercicio de sus funciones.

La Asamblea Legislativa (2017) en el Art. 55 subraya que:

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 (p.11).

La evaluación del rendimiento escolar debe concebirse como un proceso, el cual permitirá que tanto el estudiante como el docente tomen decisiones, con el fin de hacer las correcciones en el momento preciso del proceso; la evaluación del rendimiento permite al docente hacer ajustes en la planificación de los contenidos y hacer las adaptaciones curriculares pertinentes.

De hecho, la evaluación es un mecanismo de nivelación de conocimientos y, sobre todo, brinda un parámetro para el aprovechamiento de los estudiantes en sus prácticas escolares.

La evaluación también es un parámetro para consolidar de los indicadores de logros.

### **Ley de la Carrera Docente (Reforma 2017)**

Tiene como finalidad garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Escalafón del Ministerio de Educación, asegurándoles estabilidad laboral, para así lograr la calidad académica.

Esta ley tiene como objeto crear una relación regulada entre las instituciones educativas, el Estado y la comunidad educativa con el propósito de armonizar el quehacer educativo. La normativa los faculta para verificar que las prácticas pedagógicas y la gestión de cada institución vayan de acuerdo a las necesidades de los estudiantes. Por esta razón se retoman los siguientes artículos: El Art. 5. Numeral 1 que establece que es obligación del MINEDUCYT “formar de manera adecuada, científica y ética, a los docentes para los distintos niveles y especialidades educativas; promoviendo y fomentando la investigación para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje”. (Asamblea Legislativa, 2017, p2).

La calidad del proceso de aprendizajes es un compromiso tanto del Ministerio de Educación como de los docentes, pero el compromiso de formar constantemente a los profesores es más bien del Ministerio de Educación, tanto en el área cognoscitiva en cuanto al manejo de nuevas tecnologías, metodologías, estrategias y técnicas, como en el área reflexiva y ética.

Según el Art. 25. “El ejercicio de la carrera docente estará sometido a evaluación permanente, a fin de conocer méritos, detectar necesidades de capacitación o recomendar métodos que mejoren su rendimiento en la docencia” (Asamblea Legislativa, 2017, p8)

Aun cuando se evidencian muchos esfuerzos por parte de las autoridades competentes del Ministerio de Educación para involucrar al director escolar en el proceso

de evaluación de los docentes, hay muchas situaciones que no permiten el desarrollo de dicho proceso, debido a diferentes factores tales como: el director está más enfocado o involucrado en el área administrativa que el área de gestión pedagógica, el director se concentra en el manejo operativo de recursos logísticos, el director se vincula con el entorno y ambientes externos que afectan al centro escolar, etc.

Además, muchas veces hay directores que por miedo a ya no ser elegidos en el próximo periodo, no realizan ningún proceso de seguimiento a los docentes o simplemente por negligencia no lo realizan.

En el Art. 31 se hace mención a las obligaciones de los educadores, quienes dirigen el quehacer de éstos en los centros escolares, en sus literales 1) y 3) rezan: “Desempeñar el cargo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugar establecidos por el Ministerio de Educación; Obedecer las instrucciones que reciba de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores”. (Asamblea Legislativa, 2017, p. 11).

En consecuencia, el maestro está obligado por ley a ejecutar el proceso de enseñanza aprendizaje de la mejor forma, eso quiere decir que debe utilizar metodologías, técnicas y estrategias que vayan acorde a las necesidades de sus estudiantes. Además, el director como autoridad en la institución está autorizado para sugerir al docente corregir y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje cuando sea necesario. (Asamblea Legislativa, 2022)

La ley obliga al educador a ejercer la cátedra con libertad de pensamiento, tolerancia y respeto a las discrepancias. Brindar tutoría a los estudiantes para orientarlos en su formación profesional y/o académica. Participar de la mejora de los programas educativos en los que se desempeña. Deben animar a cada estudiante a discernir entre valores personales, sociales y morales con el principio rector de mejoramiento social, es

decir, ser guía de un estudiante que desea formarse para lograr retribuir algo nuevo a la sociedad.

### **Dirección de Gestión Educativa del MINEDUCYT**

El Ministerio de Educación es el ente encargado de las normas y mecanismos de coordinación y armonización entre niveles y modalidades, con el objetivo de garantizar la cobertura, calidad y eficiencia del sistema educativo. Establece también el currículo nacional y el marco normativo que regula la carrera docente y la administración de los Establecimientos educativos.

Tal cual lo menciona el Manual de Organizaciones y Funciones 2015 - 2019 del Ministerio de Educación la finalidad primordial es:

Fortalecer el Modelo Pedagógico y de Gestión escolar de los Centros educativos Públicos; y acompañar junto a las Direcciones Nacionales de Nivel a los Sistemas Integrados de las escuelas Inclusivas de tiempo Pleno, por medio de la Asistencia Técnica Pedagógica y Supervisión, para la mejora de la calidad educativa (2016, p. 10).

Entre los propósitos que persigue dicho manual se enumeran los siguientes:

1. Dirigir a las Direcciones Departamentales en los procesos educativos, administrativos, financieros y de recursos humano.
2. Gestionar el fortalecimiento de las Direcciones Departamentales de Educación, con la asignación adecuada de recursos técnicos, físicos, humanos y del presupuesto escolar para que se ejecuten en función del modelo pedagógico y facilitar la coordinación entre ellas y la administración central.

3. Coordinar con las Direcciones Nacionales, de Staff y Departamentales en los ámbitos pedagógico, comunitario y administrativo para la implementación del Plan Nacional de Educación en función de la nación.
4. Planificar y dirigir la Asistencia Técnica y Supervisión para el diseño y ejecución del Modelo Pedagógico y de Gestión Escolar de los Centros Educativos del Sistema Educativo Público y acompañar a el Sistema Integrado de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno que contribuya al desarrollo de competencias ciudadanas y productivas en el estudiantado.
5. Desarrollar investigaciones que permitan implementar estrategias para la mejora en la presentación de los servicios educativos claves, que garanticen ambientes favorables para los aprendizajes.
6. Desarrollar procesos de investigación educativa a partir de los problemas fundamentales del sistema educativo, con base en las cuales formula estrategias de intervención que mejoren las prácticas educativas en el aula.
7. Coordinar las acciones pertinentes para gestionar recursos, que permitan desarrollar las estrategias de intervención, para la llegada oportuna de los servicios educativos a fin de resolver los problemas fundamentales de los diferentes sectores de la comunidad educativa.
8. Planificar y coordinar la gestión de los recursos de los centros educativos para la atención de los diferentes niveles educativos (recurso humano, infraestructura, mobiliario y equipo), para la implementación del Modelo Pedagógico y de Gestión Escolar.
9. Planificar, coordinar, dirigir y controlar la administración de los procesos de acreditación, supervisión y evaluación de los centros educativos privados, así

como la emisión de certificados y auténticas de títulos y documentos relacionados de Educación Básica y Media.

10. Gestionar oportunamente la legislación de servicios educativos de todos sus niveles educativos, así como de los organismos de Administración Escolar (creación, ampliación, cierre y ordenamiento de los servicios educativos)
11. Desarrollar la planificación educativa que marca la ruta organizada de las estrategias y programas de las políticas educativas, con una intervención conjunta y articulada entre las diferentes instancias del MINEDUCYT, así como con sus actores claves del territorio.
12. Ejecutar las tareas que le sean delegadas por el Despacho Ministerial.

El objetivo que persigue el Manual de Organizaciones y Funciones es ajustar la estructura organizacional, de tal manera que responda no sólo a la nueva versión de gestión, sino que también responda a las necesidades institucionales, que contribuya a fortalecer la toma de decisiones con responsabilidad compartida, lo cual implica un cambio en el estilo de liderazgo en la toma de decisiones en los diferentes niveles de responsabilidad y autoridad.

## **2.2 El liderazgo y el éxito educativo**

El liderazgo es un elemento clave para el éxito escolar y se fundamenta, sobre todo, en el establecimiento de metas comunes y en la preocupación por el desarrollo de la comunidad educativa.

Figuerola (2015) sostiene que: “el liderazgo escolar es, por tanto, necesario para articular favorablemente las condiciones de la escuela y disponer de medios para mejorar la coordinación, la supervisión y la colaboración con los recursos del entorno.” (p. 26)

Es por ello que el liderazgo escolar es considerado un factor clave e importante para la mejora escolar.

De acuerdo con El Ministerio de educación de Chile (MINEDUC, 2019), “el liderazgo educativo ejerce una influencia importante en el mejoramiento y cambio escolar, puesto que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos escolares, incidiendo en ámbitos como la motivación, habilidades, prácticas, condiciones de trabajo e impactando indirectamente en los aprendizajes del estudiantado.” (p. 29)

Si bien es cierto que el liderazgo educativo es llevado a cabo formalmente por los equipos directivos, éste también puede ser distribuido a otros miembros de la comunidad educativa para involucrarlos y comprometerlos con el logro de objetivos de la institución.

El propósito del liderazgo educativo es brindar a las personas la adquisición de los conocimientos necesarios para desenvolverse profesional y personalmente.

### **Liderazgo educativo en el siglo XXI**

El liderazgo educativo se establece a partir de la acción formativa con bases filosóficas, pedagógicas y éticas. En cuanto a lo estratégico se deriva hacia la comprensión y transformación de la cultura.

La Dra. Gloria Sierra Villamil del Instituto Nacional de Ciencias Pedagógicas de Colombia sugiere que los liderazgos educativos en los tiempos actuales requieren de principios y bases sólidas experimentadas en la trayectoria histórica educativa.

Los cambios que necesitamos para el aprendizaje profundo y duradero de nuestros estudiantes requieren procesos sostenibles, democráticos y justos. Han de inspirarse en ciertos principios como amplitud, profundidad, continuidad,

diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria.

(Sierra, 2016, p.114)

En su reflexión, Sierra propone una visión de futuro para los aspectos académicos y de formación. Recoge, en principio, la gestión educativa con base en las cualidades del líder y sus competencias con un sentido pedagógico y de innovación. En segundo lugar, formación de liderazgos con alta calidad en el trato y el entorno, esto se transforma en la calidad educativa y en organización educativa en función del desarrollo humano.

El desarrollo humano solo es posible a partir de un proyecto sustentable, reconoce la experta.

Son siete prácticas de la gestión educativa a razón de un nuevo humanismo pedagógico.

1. Inspirar la necesidad de generar transformaciones.
2. Generar una visión de futuro.
3. Comunicar la visión de futuro.
4. Promover el trabajo en equipo.
5. Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro.
6. Consolidar los avances en las transformaciones.
7. Actualizar los aprendizajes.

Los componentes que acompañan este proceso son: Organizaciones Inteligentes, transformación personal e institucional; acción, el compromiso y el aprendizaje, alimentar las innovaciones, generar procesos de innovación y cambio, que los involucrados también aprendan en el nivel que se les proponga.

Qué son las competencias, según los organismos reconocidos para definirlos.

Sierra (2013) nos propone un cuadro de definiciones con utilidad para este estudio.

Conceptos sobre competencias:

**Tabla 3**

*Conceptos de competencias*

<b>Autor – Entidad-Año</b>	<b>Definición</b>
Bunk (1994)	Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer su propia actividad laboral, resuelve los problemas de forma autónoma y creativa, y está capacitado para actuar en su entorno laboral y en la organización del trabajo.
Gonczi Athanasou (1996)	Las competencias son una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades por desempeñar.
Levy-Leboyer (2000, p. 10)	Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
Díaz Barriga (2005, p. 13-14)	En el mundo del trabajo, la competencia se concibe como una estrategia que se apoya fundamentalmente en el análisis de tareas, a partir de la cual se busca determinar las etapas puntuales en las que se debe formar a un técnico medio en la adquisición de las habilidades y destrezas que le permitan un desempeño eficiente en su labor. Los términos aptitudes y

Autor – Entidad-Año	Definición
	habilidades se encuentran de alguna forma relacionados con el de competencias, si bien el primero da cuenta de diversas disposiciones de cada individuo, el segundo remite a la pericia que ha desarrollado a partir de tales disposiciones.
CONOCER, México	Una competencia es una capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral.
POLFORM/OIT	La competencia laboral es la construcción de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo.

*Nota. Datos tomados del Instituto Nacional de Ciencias Pedagógicas.*

Con el reconocimiento de la definición de competencias, Sierra (2013) elabora un esquema de precisión en torno a las competencias educativas, que servirán en esta investigación para la elaboración de un referente de indicadores de logros. (p. 123)

**Tabla 4**

*Competencias educativas*

<b>Competencias estratégicas</b>	<b>Definición</b>
Liderazgo centrado en principios	Es la capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con su grupo de influencia, guiando y orientando a sus colaboradores hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto y de sentido de lo humano, con exigencia personal y profesional, inspirado en los principios y

<b>Competencias estratégicas</b>	<b>Definición</b>
	valores de la organización.
Emprendimiento	Es la capacidad para idear y poner en marcha soluciones nuevas y diferentes ante los problemas o situaciones planteadas por su entorno, buscando activamente oportunidades de proyectos que generen impacto organizacional dentro de un marco de innovación, creatividad y diferenciación y autonomía pedagógica y académica.
Inteligencia emocional	Es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados de ánimos propios y ajenos, promoviendo el crecimiento emocional e intelectual, mediante la creación de estrategias para promover el crecimiento emocional de los colaboradores académicos y administrativos en el desarrollo intelectual, social y cultural.
Orientación al cliente	Es la capacidad de conocer, resolver y satisfacer, con un alto estándar de calidad, las necesidades y expectativas presentes y futuras de los estudiantes y grupos de interés, como el Ministerio de Educación Nacional y estamentos de registro calificado y acreditación, Consejo Nacional de Acreditación (CNA), como también las acreditaciones internacionales.
Orientación a resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con calidad, oportunidad y sentido estratégico. Tendencia a lograr resultados, fijando metas desafiantes por encima de los

<b>Competencias estratégicas</b>	<b>Definición</b>
	estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización educativa.
Gerenciamiento estratégico	Es la capacidad de vincular la misión y visión de largo plazo de la organización al trabajo diario; va desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado entendimiento de cómo el entorno influye en los planes estratégicos y cómo estos, a su vez, determinan las distintas alternativas de formación y académicas.
Negociación y relaciones	Es la capacidad para concretar acuerdos y alianzas que generen valor, solucionen problemas, conflictos o diferencias, creando ambientes propicios de colaboración y logrando compromisos duraderos de ganancia mutua, que fortalecen las relaciones de la comunidad educativa, mediante convenios y alianzas con diversos sectores empresariales, de investigación, universidades nacionales e internacionales y entidades globales.
Trabajo en equipo	Capacidad para construir relaciones de respeto, colaboración, cooperación y crecimiento con otras personas para conseguir resultados comunes y compartidos dentro de un equipo de trabajo, valorando las diferencias, reconociendo las competencias de cada uno y logrando sinergia en los resultados.
Gerenciamiento táctico	Capacidad de orientar las actividades diarias en la dirección determinada por los resultados de los procesos y el mejoramiento

<b>Competencias estratégicas</b>	<b>Definición</b>
	constante de la calidad de su trabajo y de sus competencias. Implica establecer prioridades, fijar objetivos, hacerle seguimiento al cumplimiento de estos y manejar el cambio.
Relaciones interpersonales	Capacidad de construir y mantener relaciones respetuosas, armónicas y efectivas, basadas en la confianza, para el logro de proyectos que generen desarrollo personal y organizacional de la institución educativa.
Empoderamiento	Capacidad de asumir procesos de autodesarrollo que implica prepararse adecuadamente y evidenciar un desempeño sostenible que le permita asumir nuevos retos y responsabilidades en la organización educativa.
Orientación al mejoramiento continuo	Es la capacidad de revisar, analizar, ajustar los procesos con el fin de aprender de la experiencia y definir acciones de mejoramiento permanente. También incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia como el Know how, que permite enriquecer el capital intelectual de los colaboradores de la organización educativa.

Nota. Elaboración propia a partir del Modelo de gestión de competencias de la Universidad EAN (2005).

### **Liderazgo pedagógico**

El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las

labores administrativas que se asocian a su rol. Provoca un importante mejoramiento y cambio escolar, ya que permite definir la capacidad de los centros escolares; e incurre en ámbitos como la motivación, destrezas, prácticas, condiciones de trabajo e impactando indirectamente en los aprendizajes de los estudiantes. Si bien se sabe que el liderazgo educativo es ejercido por los equipos directivos, también puede ser distribuido a otros miembros de la comunidad educativa.

El liderazgo educativo representa una síntesis colectiva entre los representantes institucionales con el resto de la comunidad, la cual determina un núcleo de saber autónomo, responsable y regulatorio entre las fortalezas y sus debilidades.

Existen tipos de liderazgo en el ámbito educativo que se manifiestan en los centros escolares.

#### **Tipos de liderazgo escolar:**

- Liderazgo transformacional:

El liderazgo transformacional centra su atención en los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, en ese sentido, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. (Tapia y Antequera, 2020, p1)

- Liderazgo distribuido:

El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el

directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes (Murillo, 2006, p.13).

- Liderazgo pedagógico o liderazgo instruccional:

El liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración. (Gallardo y Ulloa, 2016, p. 4).

- Liderazgo para la justicia social:

Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades (Murillo et al., 2017, p. 6)

Shaked, H. (2019) sostiene que:

La premisa del liderazgo para la justicia social es que todo estudiante puede tener éxito académico, sin excepciones ni excusas. Esta creencia motiva a los líderes a transformar sus entornos escolares en espacios donde los estudiantes persistan aunque las condiciones materiales sean básicas. Además, buscan soluciones a los problemas que puedan generar y reproducir la falta de igualdad. (p. 3)

- Liderazgo emocional:

Según lo que plantea Goleman (2014) el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. Por lo tanto, una clave del ejercicio de este liderazgo es cómo el líder maneja la inteligencia emocional. En este sentido, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás. (p. 13)

- Líder directivo educativo

Ser un líder educativo se refiere a la gestión de actividades y tareas de manera eficaz en el ambiente escolar, universitario o institucional en pro del cumplimiento de metas y objetivos. Reúne sus principales esfuerzos en formar personas capaces de adquirir el conocimiento necesario para que en un futuro puedan liderar sus propias vidas tanto en el ámbito personal como profesional.

Un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en su programa de formación que oferta (Sierra, 2016, p. 119).

Los directivos tienen la autoridad para crear, implementar y evaluar procesos educativos que lleven a la institución a lograr los resultados de los estudiantes y las metas organizacionales a través del trabajo colaborativo de toda la comunidad (Tafur et al., 2020, p. 2). Los directivos deben crear una visión para el futuro, utilizando diferentes

estrategias que ayuden a realizar los cambios necesarios en el aprendizaje (Colovic, 2022; Yangali y Torres, 2020, p. 5).

### **Hacia un modelo salvadoreño de gestión educativa**

A través de la historia el sistema educativo de El Salvador, se ha pasado por múltiples cambios administrativos que buscan ofrecer un servicio más eficiente y eficaz en pro de la calidad.

Antes de los años 60, la educación era administrada por las Alcaldías de las localidades, coordinadas por una Subsecretaría adscrita a la Cartera de Cultura, lo que a partir de la Reforma Educativa de 1969 pasó a convertirse en el actual Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Con esta reforma se impulsaron importantes cambios en la educación, porque se introdujeron los primeros programas de estudio en una estructura educativa que le dio importancia a la planificación y estructura de un sistema por niveles educativos, desde parvularia hasta bachillerato, centralizando los servicios en una Cartera de Estado, con su propio presupuesto para su funcionamiento.

Durante la década de los 80 se descentralizaron servicios educativos en zonas regionales. Los cambios se centraron en el área administrativa y no en lo pedagógico. En los años 90 se produjeron otros cambios orientados a fortalecer al personal docente a través de capacitaciones masivas, sobre la estructura de los nuevos programas de estudio desde parvularia hasta bachillerato. En 1997 se comenzó a analizar el rol del director cuando se crea una sola figura para administrar el centro escolar.

Con el propósito de ordenar la situación, se impulsaron reformas a la Ley General de Educación y se creó la Ley de la Carrera Docente, Tribunal Calificador de la

Carrera Docente, Juntas de la Carrera Docente y el Tribunal de la Carrera Docente, así como los Organismos de Administración Escolar denominados Consejos Consultivos Escolares y se establecer criterios para optar al puesto de Director en C.E. (Ticas et al, 2016, p. 4)

Durante los años que dan inicio al siglo XXI se relanzó el concepto y la práctica de la Gestión Educativa.

Constituye en sí misma el currículo propio de la educación. Siendo que el concepto de currículo debe comprenderse como la unidad epistémica, holística y sistémica, ontológica y deontológica que rige las condiciones mismas de la enseñanza y el aprendizaje a partir de las razones históricas, sociales y culturales necesarias para la configuración de lo humano. (Ticas et al, 2016, p. 9)

En esta perspectiva, los indicadores de logros permitirían un acercamiento evaluativo al quehacer docente y académico de las poblaciones estudiantiles del país y vincular el ejercicio del liderazgo institucional.

### **Psicología, liderazgo y los logros del desempeño**

La psicología, como ciencia, se encarga de estudiar las formas en que aprendemos y enseñamos desde las emociones y su relación con el razonamiento, con el objetivo de optimizar el proceso de aprendizajes. Algunos autores como sugieren que:

La psicología ha sido fundamental para el proceso de enseñanza –aprendizaje, ya que a través de ella se podrá entender cómo aprendemos, a través de que en cada una de las etapas de desarrollo, el conocimiento de esta ciencia ayudará al docente a que pueda identificar y actuar ante diferentes dificultades, problemas o

trastornos de aprendizaje ya que conocerá las características de cada uno de ellos con el fin de planificar, seleccionar, implementar las mejores estrategias metodológicas, didácticas y los recursos adecuados según las necesidades de cada estudiante. (Garzón et al., 2019, p. 544)

En la actualidad compleja del sistema mundo, el rol del docente es multifacético, ya que se encarga de realizar diferentes tareas a la vez, es decir, el profesor es pedagogo, administrativo, enfermero, consejero, mediador, etc. Su actividad se centra en una variedad de problemas que debe resolver por sí mismo. Es por ello que en el tiempo de ahora el docente debe contar con una formación psicopedagógica, ya que él debe tomar decisiones relacionadas a la elección de contenidos, tareas, métodos de enseñanza, completar indicadores de logros, ambientes de aprendizaje de cada estudiante y un sistema de evaluación más acorde al perfil de los estudiantes, entre otros. Si el profesor tiene conocimientos de psicología, ello le brindará un punto de referencia de conocimiento importante para observar a sus estudiantes en su proceso de aprendizaje.

Según Garzón et al (2019) “la psicología cumple un papel determinante en el ámbito educativo en donde las prácticas psicológicas se convierten automáticamente en las primeras labores de la docencia” (p. 550), es por eso que la psicología educacional en el contexto escolar juega, sin duda, un rol importante ya que nos brinda ideas para buscar soluciones a los problemas que se viven hoy en el ámbito educativo.

De acuerdo con lo planteado por Garzón, podemos entender que la psicología es una materia que puede ser de mucha utilidad para ejercer la docencia, ya que mediante la psicología es posible comprender muchos temas importantes y de esta manera poder entender el perfil que debe tener un buen docente para impartir clases, además nos

brinda herramientas de cómo saber socializar con los alumnos y actuar con el estudiante, toda una base de proyección en perspectiva de los indicadores de logros.

El perfil docente es de suma importancia, sobre todo lo que tiene que ver con la naturaleza del aprendizaje, de esta manera el docente podrá implementar metodologías y temas que sean apropiados para cada situación, como a la edad del niño, al estilo de aprendizaje y sobre todo a sus intereses (Garzón et al., 2019, p. 12)

Cuando un docente lleva a cabo sus funciones como un auténtico profesional, debe estar apto no sólo para dominar el conocimiento, sino que su labor debe también ir en busca de un ambiente propicio para todos sus alumnos reconociendo que no todos aprenden al mismo ritmo ni con las mismas técnicas.

La educación ha incluido a la psicología educacional como parte fundamental de los currículos académicos de nivel superior para los futuros docentes con dos propósitos bien marcados, para ello Barraza (2015) identifica “Una, centrada en el acto educativo con énfasis en la conducta del individuo, las diferencias individuales, la capacidad de aprendizaje y la otra, centrada en los grandes problemas educativos y las dificultades que presenta la escuela”. (p. 4).

Esto nos lleva a comprender la importancia de la psicología, ya que esta ciencia se ocupa no sólo de la conducta individual de cada estudiante, sino también de todo el educando, en una búsqueda constante de la raíz que provoca las dificultades en toda la comunidad educativa para llevar a cabo el proceso de aprendizajes.

### **Factores psicosociales en la gestión educativa y los indicadores del desempeño**

Es necesario valorar que en los últimos años, antes de las medidas del régimen de excepción que en la actualidad se aplica, en El Salvador existieron diferentes fenómenos que afectaron sustancialmente su dinámica social y éstos han sido los precursores de cambios negativos en la cultura salvadoreña. Después de los Acuerdos de Paz, la percepción de la criminalidad e inseguridad se acrecentó y se evidenció a todos los niveles. Llegó y afectó a los Centros Escolares, muchos de ellos convertidos en espacios controlados para el reclutamiento forzado de las pandillas. (Carrillos et al, 2016, p.19)

El flagelo de la delincuencia y las pandillas afectó a todo el sistema educativo. Las limitaciones hacia una liderazgo y ejercicio docente fueron visibles, tal como la amenaza, el reclutamiento, las tomas de centros escolares, las extorsiones, los crímenes en las inmediaciones, las desapariciones de personas de la comunidad educativa, fueron mecanismos que impidieron el ejercicio docente y académico libres y armónicos, basados en un terror permanente y generando una situación psicosis generalizada.

Este tema requiere en primera instancia de una conceptualización que nos permita, de forma teórica y práctica, abordar los factores que lo envuelven y cómo son contrastados con la realidad que se estima y se demuestra in situ de la comunidad educativa, la percepción de la seguridad por autoridades, padres de familia y jóvenes, el enfoque o marco de trabajo que la Policía Nacional Civil propone en el ámbito comunitario desde la prevención, como garante de la seguridad pública y en el entendido que no sólo le corresponde a la policía solventar el flagelo de la inseguridad, sino que depende de políticas encaminadas a fortalecer la democracia, la participación ciudadana y de las instituciones. (Carrillos et al 2016, p. 52).

Está demostrado que la educación se origina desde el seno de la familia y los comportamientos demostrados en los lugares y entornos en donde la persona se encuentra son resultado de ello, de tal manera que en su proceso de vida no ha iniciado el tema del respeto, la resolución de conflictos y la tolerancia. Todo eso también se fortalece en el aula.

Al considerar los valores como principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, y que son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. (Carrillos et al, 2016, pág. 199-200).

Los valores son la fuente de todo principio de convivencia, los que debemos plasmar para mejorar nuestra realidad.

Carrillos et al (2016) definen los siguientes valores:

- **Valores familiares:** Hacen referencia a aquello que la familia considera que está bien y lo que está mal.
- **Valores socioculturales:** Son los valores que imperan en la sociedad en el momento en que vivimos.
- **Valores espirituales:** Para muchas personas la religión es un valor de vital importancia y trascendencia así como su práctica.
- **Valores éticos y morales:** Son aquellos que se consideran indispensables para la correcta convivencia de los individuos en la sociedad.

Entre los valores familiares que se deben transmitir prioritariamente están:

1. **Respeto:** tiene que ver con aceptar al prójimo tal como es, con sus virtudes y defectos, reconociendo sus derechos y necesidades.

2. **Sinceridad:** es el pilar en el que se sustenta la confianza.
3. **Renuncia a la violencia:** que nuestros hijos no sean violentos depende mucho de que sus padres no griten, peguen o les falten al respeto.
4. **Disposición a ayuda:** conseguir que los niños ayuden a los adultos y a sus iguales se consigue fácilmente, sólo debemos aceptar desde el principio sus ganas de ayudar, encomendarles pequeñas tareas y adaptarlas siempre a su edad y sus posibilidades.
5. **Cortesía:** se relaciona con el respeto, la consideración y los modelos. No tiene que ver con no poder hacer algunas cosas porque no es de buena educación, sino en hacerlas diciendo “por favor”, “gracias” y ¿puedo?
6. **Consideración:** implica el saber renunciar a los principios intereses en beneficio de los demás.
7. **Tolerancia:** se refiere a la aceptación y el respeto hacia la gente que es diferente, a lo que nos resulta extraño, desconocido o poco habitual.
8. **Responsabilidad:** tiene que ver con la confianza que tenemos en que nuestros hijos sabrán asumir algunas tareas y las cumplirán.

En el ejercicio docente de los Centros Escolares, estos valores también se configuran como propuestas para indicadores de logros, que los estudiantes puedan fomentar las prácticas éticas de valores y prácticas educativas con base en ellos.

El liderazgo educativo, la práctica docente, la producción colectiva de conocimientos, los arquetipos de buenos valores y libertades sociales, son el mecanismo articulado para la educación de nuestro tiempo.

## **Educación y el contexto migratorio**

Pero no solo la situación de la delincuencia afectó el campo educativo. Otros flagelos también estuvieron y siguen presentes, como son los flujos migratorios.

Se entiende por Migración a los cambios de residencia de las personas desde un lugar a otro, cruzando los límites geográficos, por ejemplo: de una región a otra.

El fenómeno migratorio no se limita a la consideración de personas que ingresan o salen del territorio de la República, sino a los aspectos psicosociales que se generan alrededor, su impacto es significativo en la transformación económica de las familias que reciben dinero de sus familiares migrantes; a la vez se ha vuelto componente fundamental del tipo de sociedad en la que se ha convertido El Salvador.

Toda migración conlleva implícitamente consecuencias culturales, cambio de identidad de quienes emigran, modificación en su modo de vida, costumbres y tradiciones que son poco comprendidas y valoradas en los países donde se asientan.

Donde existe mucha migración es usual que se produzca una desestructuración social importante y que las mujeres asuman el rol de jefas de familia marcando cambios en la forma de relacionarse con los miembros de las familias.

Según Carrillos et al (2016):

Otro fenómeno a tener en consideración es la migración, ya que los salvadoreños constituyen el tercer grupo de población migrante en los Estados Unidos de América, por debajo de México y Cuba, con casi dos millones de salvadoreños. (p. 23)

Podemos inferir que por cada familia salvadoreña hay un miembro como mínimo fuera del país.

La práctica educativa en El Salvador, al igual que en todo país, no debe considerar únicamente los aspectos técnico-pedagógicos para su diseño, implementación y evaluación. Es menester prestar atención a factores externos a la institución escolar que inciden directamente en la dinámica escolar y en el aprovechamiento de los estudiantes. Uno de estos factores es la migración, que actualmente está experimentando una profunda transformación debido a la acción e influencia de su población migrante que como se ha dicho inicialmente está creciendo constantemente y se ha convertido en un fenómeno de interés regional. (Carrillos et al, 2016, p. 34).

### **La desigualdad económica como contexto de la gestión educativa, el liderazgo y los indicadores de logros.**

#### **Crecimiento Económico y Educación**

La educación es sin lugar a dudas una de las herramientas determinantes para reducir la pobreza y la desigualdad, ya que sienta las bases del crecimiento económico sostenido, tal como lo afirma la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):

La educación es necesaria en todos los sentidos. Para alcanzar mejores niveles de bienestar social y de crecimiento económico; para nivelar las desigualdades económicas y sociales; para propiciar la movilidad social de las personas; para acceder a mejores niveles de empleo; para elevar las condiciones culturales de la población; para ampliar las oportunidades de los jóvenes; para vigorizar los valores cívicos y laicos que fortalecen las relaciones de las sociedades; para el avance democrático y el fortalecimiento del Estado de derecho; para el impulso de la ciencia, la tecnología y la innovación. (OCDE, 2009, p. 5)

Este organismo económico reconoce la experiencia mundial sobre esta vinculación, la cual muestra la existencia de una estrecha correlación entre el nivel de desarrollo de los países, en su sentido amplio, con la fortaleza de sus sistemas educativos y de investigación científica y tecnológica. Según estudios de la OCDE, un año adicional de escolaridad incrementa el PIB per cápita de un país entre 4 y 7 por ciento.

A partir de la educación, las sociedades mantienen una tenaz lucha contra la desigualdad. A nivel mundial el progreso humano en educación y salud se ha mantenido en crecimiento, considerando altos y bajos, según explica el economista Piketty (2021, p. 31).

Se estima que solo el 10 por ciento de la población mundial mayor de 15 años estaba alfabetizada a principios del siglo XIX, frente al 85 por ciento en la actualidad. La media de años de escolarización ha pasado apenas de uno a más de ocho en el mundo actual, y a más de 12 en los países avanzados. En 1820, menos del 10 por ciento de la población mundial tenía acceso a la escuela primaria; en 2020 más de la mitad de las generaciones jóvenes tendrán acceso a sistemas universitarios. (Piketty, 2021, p. 37).

No obstante, la visión optimista de Piketty, la situación específica en cada país puede tener altos y bajos en esa perspectiva global señalada. Por ejemplo, en El Salvador el acceso a la educación tiene niveles de contradicción respecto a los crecimientos económicos experimentados en la última década.

Según un artículo sobre El Salvador publicado en la página web oficial del Banco Mundial (BM) se expone:

El país más pequeño de América Central, El Salvador, ha experimentado un crecimiento económico modesto en las últimas décadas, con un crecimiento del

PIB anual que superó el 3 por ciento, sólo tres veces entre 2000 y 2022. Aun así, el país logró una disminución significativa de la pobreza y la desigualdad. (Banco Mundial, 2023)

Aún con esta perspectiva de crecimiento económico en la actualidad y sus efectos en los parámetros de la desigualdad, El Salvador experimenta un decrecimiento en los presupuestos gubernamentales anuales para la educación, pese a la concepción de que ésta posibilita oportunidades para el crecimiento, desarrollo y estabilidad de un país. La tendencia en el último año indica una relación inversa: mientras el país crece o se mantiene estable, la inversión pública en el sector educativo baja.

El diario El Economista reseñó el informe del Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI) en el cual se advierte que la aparente mejora en indicadores como el déficit fiscal y la deuda pública en realidad va en detrimento de áreas clave como son educación e infraestructura.

Para el caso, el ramo de educación pasó de 4.6 % del PIB (producto interno bruto) en 2021 a 3.9 % del PIB en el 2022, es decir de \$1,329.5 millones a \$1,251.9 millones, respectivamente. Para el 2023, el monto aprobado es de \$1,501.9 millones o un 4.5 % del PIB, por debajo del porcentaje de 2021. (Diario El Economista, 2023)

Se observa una disyuntiva entre crecimiento económico o estabilidad macroeconómica respecto a las inversiones gubernamentales en educación, lo que podría afectar a mediano plazo el impulso económico nacional, si atendemos las previsiones teóricas de la OCDE y el BM.

Mientras el país cumple con estabilidad económica, la inversión en educación decrece, lo que resultaría una fuente limitada para el desarrollo del país, en su conjunto; y

los niveles de desigualdad se incrementarían puesto que las oportunidades de enseñanza, instrucción, formación y capacitación serán afectadas y las poblaciones castigadas en sus proyecciones de mejora, rendimiento y lucha contra la pobreza.

Esta situación afecta a las comunidades educativas al ver estancados sus procesos de aprendizajes. Por ejemplo, sus metas y logros son limitados ya que carecen de recursos, instrumentos y medios para alcanzarlos. Las aulas se encuentran en situación precaria o la estabilidad de la planta docente es mínima.

Además, la gestión educativa del director escolar se mantiene con dificultad, al carecer de los medios necesarios para un efectivo liderazgo con mecanismos e instrumentos necesarios para ello.

### **Desigualdad, crisis y el ámbito educativo**

Lo que subyace en esencia son los niveles de desigualdad estructural que implica una serie de decisiones estatales para el uso de recursos con base en prioridades de inversión.

Para Carlos Marx, economista y filósofo, la desigualdad en el sistema imperante realmente radica en la concentración y centralización de la riqueza, por un lado, y la expansión y profundización de la miseria humana, por otro. Se trata de una dualidad contradictoria. Mientras se crea riqueza, ésta no es distribuida equitativamente entre sus productores, por el contrario, el efecto es la miseria, la expoliación y la pobreza.

Mientras el crecimiento económico se experimenta en El Salvador, la contracción educativa se experimenta recargando el costo total a la población. Menos educación, menos oportunidades.

Carlos Marx en su teoría económica retoma principalmente los temas sobre salario, el capital, la propiedad de la tierra, el trabajo asalariado. Según este pensador, el capitalismo es un modo de producción que está determinado por el nivel de desarrollo de las fuerzas productivas y una forma particular de relaciones de producción que son desiguales, de dominación y explotación.

Esta forma particular de producción histórica se caracteriza por la propiedad privada de los medios de producción, la plusvalía creada por la producción, el trabajo asalariado y la producción de mercancías.

Carlos Marx, en su libro Manuscritos Económicos y filosóficos de 1844 se refiere al salario como la lucha abierta entre capitalista y obreros, (Marx, 1932) "El capitalista puede vivir más tiempo sin el obrero, que éste sin el capitalista", haciendo referencia a la desigualdad y relación vertical que siempre ha existido entre obrero y el dueño de los medios de producción, llegando a un punto de que el obrero encarna también una mercancía que se compra y vende, llamada fuerza de trabajo, usada por el propietario de los medios de producción sólo como un instrumento más en la cadena de producción de bienes. Y el salario depende de la gravitación del mercado, es decir, de cuánto es el precio de su fuerza de trabajo por horas.

La situación del obrero depende de la situación en la que se encuentre la sociedad. Si la riqueza de la sociedad está en descenso, el obrero sufre más que nadie; si la sociedad aumenta en riqueza, que es la única propicia para el obrero, la demanda de obreros excede a la oferta. En esta situación el aumento de salario requiere un exceso de trabajo de los obreros.

Este es el contexto histórico global donde reside el campo educativo a nivel mundial y el campo educativo a nivel particular de El Salvador.

La pobreza también es una consecuencia de la desigualdad. En términos teóricos es un indicador social y se define como la no obtención de un determinado nivel de ingreso que permita al individuo adquirir los elementos necesarios para su sustento.

El Centro de Investigación y Desarrollo en Ciencia de la Salud (CIDICS) define la pobreza como: “La privación o la falta de acceso a los medios a través de los cuales las personas pueden desarrollarse económicamente. Pero este concepto también involucra la falta de acceso a la atención de salud, a la información o a un entorno que permita el llevar una vida saludable.” (CIDICS, 2023, p. 3)

En este sentido se inscriben también los medios educativos, ya que si faltan o el acceso a ellos es nulo, la pobreza se extiende y profundiza.

En un contexto de desigualdad, la gestión educativa presenta limitaciones y problemas y sus poblaciones académicas están inmersas en un complejo proceso que les impide desarrollarse. Los indicadores de logros que se proyectan para la adecuada práctica educativa sufren también de problemas para alcanzarse.

El Salvador continúa haciendo progresos en indicadores de desarrollo humano, principalmente debido a la expansión del acceso a los servicios públicos. Por ejemplo, en educación, tanto el acceso como las tasas de alfabetización han aumentado, siendo las áreas urbanas las que han presentado los avances más significativos. Aun así, la deserción en secundaria sigue siendo un desafío.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

El presente trabajo de investigación “La efectividad escolar de la dirección escolar institucional y su incidencia en el logro de indicadores del desempeño docente de enero a septiembre del año escolar 2023, en el Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, Municipio Ciudad Arce, Departamento de La Libertad”, corresponde a una investigación cualitativa con enfoque en estudio de casos, la cual está enfocada a determinar la efectividad escolar de la dirección escolar institucional y su incidencia en el logro de indicadores del desempeño docente en el centro educativo objeto de estudio.

### **3.1 Metodología**

#### **Método o enfoque metodológico**

##### **Enfoque Cualitativo:**

La presente investigación se realiza bajo un enfoque metodológico cualitativo. Este método permite recopilar nutrida información, vasta y útil, para la comprensión de experiencias sobre el objeto de estudio, la dinámica de los sujetos analizados, sus prácticas, emociones y vivencias con significados que las propias fuentes les atribuyen, las cuales se comprenden en conceptos y definiciones generalizables.

La razón de utilidad en esta investigación es porque conoceremos a profundidad la situación de los estudios, se espera generar una perspectiva más amplia y profunda de la situación en estudio. Se considera que es un estudio más integral, completo y holístico. La decisión surge de la necesidad de caracterizar a los objetos de estudio mediante la

exposición de las experiencias particulares, esto nos dará una perspectiva de expandir nuestro entendimiento sobre el objeto de estudio.

El Dr. Roberto Sampieri (2014) en su libro Metodología de la Investigación, indica sobre este enfoque:

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en el ambiente natural y en relación con su contexto. (p. 358)

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (Hernández- Sampieri, 2014, p. 358)

Para nuestra investigación es recomendable, ya que el tema de estudio ha sido poco explorado y se carece de una investigación previa que nos provee de experiencias y sistematizaciones pasadas.

Para el Dr. Heinz Dieterich “la investigación cualitativa aborda aspectos peculiares que los datos numéricos no proveen. Tiene un sentido de profundidad en el conocimiento, ya que permite que el investigador vaya más allá de la información superficial y se adentre en las bases de los razonamientos y narraciones de los actores que son estudiados”. (Dieterich, 2008, p. 28)

Sampieri cita a Lieber y Weisner (2010), así como Collins, Onwuegbuzie y Sutton (2006) quienes identifican cuatro razonamientos para utilizar los métodos cualitativos:

Enriquecimiento de la muestra, mayor fidelidad de los instrumentos de recolección de los datos, integridad del tratamiento o intervención y optimizar significados.

Algunas de las características del método cualitativo es que el investigador puede interactuar directamente a través de entrevistas con la comunidad que estudia, se observa la forma en que una situación se transforma, el sujeto es su propio marco de referencia, es decir, no se juzgan las actitudes y pensamientos de ese grupo estudiado; es holística, esto es, el estudio es completo y no de hechos aislados, sino que se comprende cada suceso, comportamientos o costumbre. (Etecé, 2023, p. 3)

### **Tipo de investigación: Descriptiva**

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que busca precisar las características de la población que se estudia a partir de un profundo análisis de fuentes verificables para así explicarla.

Los estudios descriptivos buscan relatar observaciones, reflexiones y acciones de los sujetos en estudio; especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otra cuestión que es sometido a un análisis. Para el especialista en metodología Sampieri (2014): “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 92)

Partiendo de lo anterior, se realiza una investigación con un estudio descriptivo, el cual tiene el objetivo de analizar la experiencia de gestión educativa por parte de la dirección escolar institucional y su incidencia en el logro de indicadores del desempeño docente en el Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, Ciudad Arce, Departamento de La Libertad, El Salvador.

Ante la necesidad de conocer si la gestión educativa institucional con un liderazgo sólido y de referencia ética, incide en que los docentes logren alcanzar los indicadores de buenas prácticas formativas e instructivas para el mejoramiento escolar de los estudiantes, la investigación estará circunscrita en tres fases de indagación y exposición. Primero, la recopilación de información teórica, bibliográfica y referencial, documentos sobre experiencias en los indicadores de logros; segundo, la observación del proceso de aprendizajes durante el periodo en cuestión, de enero a septiembre de 2023, y, tercero, a partir de la indagación y recolección de información en el lugar específico, lo que denominados fundamentalmente como trabajo de campo con entrevistas y observaciones varias.

#### **Método de investigación: inductivo**

En esta investigación se integró el método cualitativo con una perspectiva inductiva, que permite ir de lo particular, a lo general. De experiencias locales a generalizaciones.

En esta investigación se utilizará el método inductivo, a través del estudio de caso que permitirá conocer las condiciones que envuelven la problemática.

El método inductivo es un método basado en el razonamiento, el cual “permite pasar de hechos particulares a los principios generales” (Hurtado León y Toro Garrido, 2007, p.84). Fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría (Torres, 2006, p. 19).

No obstante, se es cuidadoso en cuanto las generalizaciones no necesariamente aplican a todos los grupos y sociedades, sino que al que se estudia en particular y sobre todo al que se busca exponer e interpretar.

### **Diseño de la investigación: estudio de casos**

El estudio de casos es un método o técnica que se caracteriza por precisar de un proceso de búsqueda e indagación, así como el análisis sistemático de uno o varios casos.

La Dra. Isabel Rovira considera que “por caso entendemos todas aquellas circunstancias, situaciones o fenómenos únicos de los que se requiere más información o se merecen algún tipo de interés en la investigación científica.” (Rovira, 2023, p. 3)

El estudio de caso destaca entre los diseños de tipo cualitativo, en algunas disciplinas sociales es el método cualitativo de investigación más utilizado (Yacuzzi, 2005, p. 6).

El método de indagación para esta investigación es: el Estudio de Casos, ya que a partir de docentes y directivos conoceremos su experiencia en el logro de sus metas académicas en los periodos de aprendizajes en el centro escolar enfocado.

Para algunos autores, el estudio de casos tiene su potencialidad en la capacidad de generar premisas hipotéticas y orientar la toma de decisiones. El estudio de casos debe considerarse como una estrategia encaminada a la toma de decisiones. Su verdadero poder está en su capacidad para generar hipótesis y descubrimientos, en centrar su interés en un individuo, evento o institución, y en su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales. (Arnal et al., 1992, p. 206).

Respecto a su propósito, las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio (Carazo, 2006, p. 65-193).

El estudio de caso llevado a cabo en esta investigación es de tipo interpretativo debido a que se pretende explicar detalladamente el objeto de estudio y los datos obtenidos ilustrando y apoyando supuestos teóricos.

### **3.2 Participantes**

En el presente trabajo de investigación se examinan las medidas de la dirección escolar institucional que contribuyen en el logro de indicadores de desempeño docente de los maestros del Centro Escolar objeto de estudio.

Según Sampieri (2014), la selección de la muestra en un estudio cualitativo está enfocada en la riqueza, profundidad y calidad de la información; y es por medio del estudio de casos que se utiliza en esta investigación que se pretende explicar detalladamente el objeto de estudio, analizando los datos obtenidos y contrastándolos con los supuestos teóricos. (p. 387)

El contexto que envuelve la problemática y el muestreo, la investigación abarca únicamente al Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, ubicado en el departamento de La Libertad, durante el período de enero a septiembre del año escolar 2023.

A continuación, se presentan las unidades de análisis (la dirección escolar, docentes, alumnos y padres de familia) que se han seleccionado para nuestro estudio.

**Tabla 5**

*Unidades de Análisis*

Unidades de Análisis A			Carácter	Unidad
<b>Dimensión Global</b>	Dirección Escolar	Director (a)	Gestor general de las políticas educativas y administrativas del centro educativo.	Lilian Moreno
		Subdirector (a)	Gestor que ocupa un cargo inmediatamente inferior al director y que lo sustituye en determinadas circunstancias.	Subdirector
Unidades de Análisis B			Carácter	Unidad
<b>Dimensión Global</b>	Profesor	Profesor de matemáticas	Persona que se dedica a la enseñanza de las matemáticas.	PM1
		Profesor de lenguaje	Persona que se dedica a la enseñanza de la asignatura de lenguaje y literatura.	PL1
		Profesor de ciencias naturales	Persona que se dedica a la enseñanza de la asignatura de ciencias naturales.	PN1
		Profesor de estudios sociales	Persona que se dedica a la enseñanza de la asignatura de estudios sociales.	PS1
Unidades de Análisis C			Carácter	Unidad
<b>Dimensión Global</b>	Estudiante	Estudiantes de tercer ciclo	Persona que cursa estudios en un centro educativo	E1
				E2

				E3
<b>Unidades de Análisis D</b>			<b>Carácter</b>	<b>Unidad</b>
<b>Dimensión Global</b>	Padres de familia	Padres de familia de alumnos de tercer ciclo	Personas encargadas de la crianza y desarrollo de niños y niñas.	F1
				F2

*Nota.* Elaboración propia.

### 3.3 Instrumentos

Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. (Sampieri, 2014, p. 397).

Con la finalidad de obtener información útil para desarrollo de la investigación en el centro educativo, se utilizarán entrevistas dirigidas a la directora del centro escolar, docentes, alumnos y padres de familia.

#### **Entrevista:**

El instrumento utilizado para la presente investigación es la entrevista semiestructurada, la cual se basa en una guía de preguntas en la que el entrevistador

tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información por lo cual es una entrevista flexible y abierta.

Este tipo de entrevista permite establecer una relación de preguntas dirigidas con la ventaja de tener oportunidad de pedir detalles y clarificaciones sobre el tema a investigar. Da la oportunidad de guiar la conversación aun siguiendo el protocolo de la entrevista y permitiendo la flexibilidad de que el director aporte sus comentarios.

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

En el análisis de los datos, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados (resultado de la ejecución de los instrumentos) y les proporcionamos una estructura.

Según Sampieri (2014):

“Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes: a) visuales (fotografías, videos, pinturas, entre otras), b) auditivas (grabaciones), c) textos escritos (documentos, cartas, etc.) y d) expresiones verbales y no verbales (como respuestas orales y gestos en una entrevista o grupo de enfoque), además de las narraciones del investigador (anotaciones o grabaciones en la bitácora de campo, ya sea una libreta o un dispositivo electrónico)” (p. 418).

Se utilizará un cuadro categorial para el vaciado y sistematizado de la información resultado de las entrevistas que se harán en campo a las unidades de análisis (la dirección escolar, docentes, alumnos y padres de familia) contrastado con los indicadores de logro que se han construido (ver anexo “Consolidado de Indicadores de Logro”).

A partir de la relación y comparación entre la narrativa y el indicador que se haya identificado, se propondrá una nueva categoría emergente.

Y finalmente se establecerán conclusiones y observaciones sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño.

A continuación, se presenta la plantilla del cuadro categorial a utilizar para el análisis de los datos.

**Tabla 6**

*Plantilla Cuadro Categorial*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Dirección Escolar	Dirección	Director (a)					
	Escolar	Subdirector (a)					
Profesor	Profesor	PM1					
		PL1					
		PN1					
		PS1					
Estudiante	Estudiante	E					
Padres de familia	Padres de familia	PF					
Sentido/comprensión/reflexividad:							
Nota:							

*Nota.* Tomado de Metodología Fundamentada de Investigación Educativa.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

La investigación cualitativa se apoya en las narraciones, experiencias y emociones de las fuentes de información. Para sistematizar la amplia y vasta información que suministran aquellos sujetos de la investigación a través de entrevistas, grupos focales, escritos, documentos históricos o diversos formatos narrativos, se introduce la herramienta del cuadro categorial que permite organizar la información a partir de un estratégico y quirúrgico mecanismo de síntesis y construcción de conceptos a partir de ideas, términos, experiencias en diálogo y contrastes con las teorías base de la investigación.

En el estudio científico “La efectividad de la dirección escolar y su incidencia en el logro de indicadores del desempeño docente 2023”, se introdujeron ideas retomadas de las narraciones a los entrevistados, el director escolar, cuatro docentes, dos hombres y dos mujeres; cuatro estudiantes integrados en un grupo focal y dos padres de familia, todos del Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, Ciudad Arce, Departamento de La Libertad.

A partir de las ideas expresadas que se relacionan con los indicadores de logros del desempeño docente que contempla la Ley de Educación en El Salvador y otros ejemplos de normativas internacionales, útiles para relacionarlos con la experiencia en la educación nacional, se configuraron los cuadros en este capítulo.

De diecinueve ideas expresadas en conceptos que fueron seleccionadas, extraídas de las narraciones como datos/información, después fueron explicadas por las mismas fuentes y sistematizadas para ser codificadas a partir de un análisis categorial y que en forma de lista fueron integradas en el cuadro, en la columna de codificación axial. A partir de ello, se recurrió a la construcción y vinculación de nuevos conceptos

emergentes que se relacionan con la base teórica que la investigación tiene en el capítulo II.

En la columna de la definición se integró una síntesis de la teoría para reforzar la producción del concepto emergente. Y en la última columna se escribió una síntesis global de las narraciones, conceptos y teoría para dar curso los resultados.

Los resultados se redactaron al final del cuadro de cada categoría creada y se expone como información sintética y sistematizada con los alcances que tiene el estudio sobre el trabajo de campo, metodología cualitativa y diálogo con la teoría.

A continuación, se presentan los diez cuadros guía con los conceptos emergentes creados y con los resultados obtenidos.

## Cuadros Catorce: Desempeño Docente

**Tabla 7**

*Cuadro Catorce: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Dirección Escolar*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Dirección Escolar	Dirección Escolar	Director (a)	Normas de Desempeño	1.- Cumplimiento de Horario por parte del docente. 2.- Planificación anual de asignaturas, mensual, trimestral y anual de grado.	Desempeño Docente	Cumplimiento de funciones determinadas por el ambiente en el aula, el entorno al que se adscribe la institución, a los estudiantes y al docente en sí.	De acuerdo a la información obtenida, los docentes asisten puntualmente y desempeñan el cargo en el tiempo establecido por el MINEDUCYT, tal como lo establece el Art. 31 de la Ley de La Carrera Docente. Además, se planifica y organiza el trabajo docente en forma participativa con los profesores, atendiendo a los planes y programas de estudio, como lo establece el Art. 36 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 8

Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PM1 Hombre	<b>Normas de Desempeño Docente</b>	1.- Plan de convivencia del Centro Escolar con la participación de la comunidad (profesor, alumnos y padres de familia)  2.- Ley y reglamento de la carrera docente.	Desempeño Docente	Se da cumplimiento a la red normativa que da base de actuación y operación del profesor adscrito al sistema educativo público con su reglamento de la carrera docente y a partir del 2023 bajo los lineamientos de la Ley Crecer Juntos.	Con base en la información obtenida, el profesor evoca y presenta el Plan de Convivencia entre los actores educativos, estudiantes y él como docente con la presencia de los padres de familia, donde se exponen los elementos instructivos y formativos del trabajo educativo regidos por la carrera docente y los nuevos lineamientos de la Ley Crecer Juntos que subraya el carácter público, educación integral e inclusiva en su artículo 49 sobre el acceso a la educación. Además, el profesor deberá orientar el proceso pedagógico al pleno ejercicio de la ciudadanía, el respeto de los derechos humanos, la equidad de género, inclusión, el fomento de valores, el respeto de la identidad cultural propia, la paz, la democracia, la solidaridad, la corresponsabilidad familiar y la protección del medio ambiente.

				3.- A partir del año 2023 se establece la Ley Crecer Juntos como base de la práctica pedagógica de los docentes.		
--	--	--	--	--	--	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 9**

*Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PL1 Hombre	<b>Normas de Desempeño o Docente</b>	1.- Tener la planificación didáctica de 32	Desempeño Docente	Se produce la planificación educativa y didáctica del año escolar y la planificación de actividades cívicas,	Con base en la información obtenida, este docente centra el desempeño docente es una planificación didáctica del año escolar, donde delinea los

				semanas y 8 semanas para planificación de otras actividades.  2.- Precisar el proceso de evaluación.		culturales y recreativas, así como la manera en que los estudiantes serán evaluados en los cursos.	temas, talleres, herramientas, promoción de valores y proceso de evaluación. El sistema educativo cuenta con estos dos componentes esenciales que responden a los programas de educación básica y media conforme a la política y la ley de educación nacional.
--	--	--	--	---	--	---	---

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 10**

*Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcatego rías</b>	<b>Narrativas/ datos/infor mación</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Docentes	Profesor	PN1 Mujer	<b>Normas de Desempeño</b>	1.- Aplicamos las	Desempeño Docente	A partir de las normativas de la Ley de la carrera docente se retoman las guías del desempeño docente que establecen	Con base en la información obtenida, este docente conoce las funciones y los resultados que se derivan

			<b>Docente</b>	guías del desempeño docente.  2.- Se planifica anualmente.		las autoridades del MINEDUCYT, entre ellas la planificación de contenidos, actividades y acciones escolares.	
--	--	--	----------------	--	--	--	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 11**

*Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer*

	<b>Codificación Abierta</b>			<b>Codificación Axial</b>	<b>Codificación selectiva</b>	<b>Definición/ conceptualización</b>	<b>Matriz condicionada</b>
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Docentes	Profesor	PS1 Mujer	<b>Normas de Desempeño Docente</b>	1.- Nos regimos con la Ley de la Carrera Docente.  2.- La	Desempeño Docente	La acción pedagógica en las Escuelas y Complejos educativos se rigen con la Ley de la Carrera Docente. Es el MINEDUCYT la institución encarga de la política y los programas y es ejecutada por la	Con base en la información obtenida, la docente reconoce que la acción educativa se rige a través de la Ley de la Carrera Docente y es el MINEDUCYT el garante, como gobierno central, para la implementación de la política y programas de estudios, así

			departamental da las líneas generales.  3.- La currícula se exige para la dirección del MINEDUCYT.		Dirección Departamental, que en su caso da las líneas generales educativas.	como su adecuada ejecución por parte de la planta docente, a través de las direcciones departamentales en los 14 departamentos del país.
--	--	--	---	--	--	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 12**

*Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Estudiantes*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcatego rías</b>	<b>Narrativas/ datos/inform ación</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Alumnos	Estudiante	EMBC	<b>Normas de Desempeño</b>	Cumplimiento del horario laboral docente.	Desempeño Docente	Según los estudiantes, entrevistados en grupo focal, el docente cumple con los horarios estipulados, hay atención	Con base en la información obtenida, los estudiantes evaluaron a sus docentes, ponderando un buen desempeño, atención y

			<b>Docente</b>	Atención Académica.  Apoyo a resolución de Problemas.	hacia ellos con lo que se cumple la normativa sobre la Carrera Docente y se atiende con énfasis las necesidades educativas, resolución de dudas y problemas en el aula confirmando las directrices de la Ley Crecer Juntos.	solución de problemas académicos y cotidianos en el aula.
--	--	--	----------------	---	---	---

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 13**

*Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1*

Dimensión Global	Codificación Abierta		Narrativas/ datos/información	Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
	Categorías analíticas	Subcategorías		Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1	<b>Normas de Desempeño Docente</b>	Sí cumple las normas de desempeño	Desempeño Docente	Según el padre de familia, el docente sí cumple la normativa de la carrera docente	Con base en la información obtenida, este padre de familia asegura que el docente de su hijo sí cumple con las normas de desempeño, lo que quiere decir que el docente se ajusta a la Ley de la Carrera

							Docente y también a las normativas correspondientes a la Ley Crecer Juntos.
--	--	--	--	--	--	--	---

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 14**

*Cuadro Categorical: Desempeño Docente – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF2	<b>Normas de Desempeño Docente</b>	Sí bastante	Desempeño Docente	Según el padre de familia, el docente sí cumple, haciendo énfasis “bastante” a la normativa de la carrera docente.	Con base en la información obtenida, este padre de familia asegura que el docente de su hijo sí cumple con énfasis las normas de desempeño, lo que quiere decir que el docente se ajusta a la Ley de la Carrera Docente y también a las normativas correspondientes a la Ley Crecer Juntos.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

### **Análisis de los cuadros categoriales: Desempeño Docente**

A partir de entrevistas estructuradas, bajo el enfoque de la investigación cualitativa, a las fuentes de información consultadas o también definidas como categorías de análisis, se clasificó la información obtenida de acuerdo a criterios temáticos con el fin de expresar significados y así explicar, contrastar e interpretar los datos conforme a los conceptos guía del análisis.

El concepto guía de este bloque de preguntas y respuestas, expresadas en los cuadros categoriales, fue **El Desempeño Docente**.

Se entrevistaron al director del Centro Escolar, a cuatro docentes, a un grupo focal de estudiantes y a dos padres de familia.

El cuadro para cada uno de ellos denota la narración como concepto guía y su relación con las respuestas codificadas con el propósito de construir una definición que nos permita dar una interpretación o análisis global.

De acuerdo a la información obtenida, los docentes asisten puntualmente y desempeñan el cargo en el tiempo establecido por el MINEDUCYT, tal como lo establece el Art. 31 de la Ley de La Carrera Docente, según las respuestas de la entrevista al director del centro escolar.

Además, se planifica y organiza el trabajo docente en forma participativa con los profesores, atendiendo a los planes y programas de estudio, como lo establece el Art. 36 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, como la misma dirección verifica a lo largo del proceso de aprendizajes.

Los docentes entrevistados, dos hombres y dos mujeres, reconoce que la acción educativa se rige a través de la Ley de la Carrera Docente y es el MINEDUCYT el garante, como gobierno central, para la implementación de la política y programas de estudios, así como su adecuada ejecución por parte de la planta docente, a través de las direcciones departamentales en los 14 departamentos del país, y que el cumplimiento es resultado de la integración de las políticas de liderazgos de la dirección escolar con el cumplimiento de éstas por parte de la planta docente.

Por su parte, los 4 estudiantes entrevistados con la técnica de en grupo focal evaluaron a sus docentes, ponderando un buen desempeño, atención y solución de problemas académicos y cotidianos en el aula, lo que se interpreta como una aceptación al buen desempeño docente.

Los padres de familia, con base en la información obtenida, aseguran que el docente de su hijo sí cumple con énfasis las normas de desempeño, lo que quiere decir que el docente se ajusta a la Ley de la Carrera Docente y también a las normativas correspondientes a la Ley Crecer Juntos.

## Cuadros Catorce: Práctica Docente

**Tabla 15**

*Cuadro Catorce: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Dirección Escolar*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Dirección Escolar	Dirección Escolar	Director (a)	Socialización de metas y objetivos de la práctica docente	<p>1.- Reuniones mensuales para planificar las metas y las actividades para cumplirlas.</p> <p>2.- Evaluar avances y logros de los estudiantes.</p>	Práctica docente	El Manual de Organizaciones y Funciones 2015 - 2019 del MINEDUCYT establece directrices que reunión para la evaluación de las actividades realizadas y los logros	De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con el director del centro escolar, los docentes practican estrategias, pedagogías y didácticas para cumplir las metas y los objetivos delineados en los procesos de aprendizajes de los estudiantes. El manual de Organizaciones y Funciones determina que con ello se fortalecerá el modelo pedagógico y la gestión escolar con base en la asistencia técnica y supervisión para el desempeño y ejecución del modelo pedagógico. El director escolar confirma que cada mes evalúan en conjunto con los docentes la planificación y su ejecución, además con asistencia técnica del MINEDUCYT y su supervisión. También se realizan evaluaciones de los avances y logros de los estudiantes que contribuya al

						educativos por parte de los estudiantes con la guía de los docentes	desarrollo de competencias ciudadanas y productivas en el estudiantado.
--	--	--	--	--	--	---	---

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 16**

*Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PM1 Hombre	Socialización de metas y objetivos de la práctica docente	1.- Evaluación trimestral entre docentes y estudiantes. 2.- A nivel institucional se	Práctica docente	El Manual de Organizaciones y Funciones 2015 - 2019 del MINEDUCYT	De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con docente confirman que él y sus colegas docentes, practican estrategias, pedagogías y didácticas para cumplir las metas y los objetivos delineados en los procesos de aprendizajes de los estudiantes.  Evalúan el Plan Educativo institucional tanto en los aspectos pedagógicos,

			<p>evalúa el Plan Educativo Institucional (Pedagógico, curricular, administrativo)</p> <p>3.- Pausa pedagógica de evaluación de resultados.</p> <p>4.- Revisión de evaluación por parte del MINED y recomendaciones.</p> <p>5.- Elaboración de un plan de refuerzo para las áreas deficitarias.</p>	<p>establece directrices que reunión para la evaluación de las actividades realizadas y los logros educativos por parte de los estudiantes con la guía de los docentes</p>	<p>curriculares y administrativos en su aplicación, lo hacen con los estudiantes y las autoridades del centro escolar.</p> <p>El manual de Organizaciones y Funciones determina que con ello se fortalecerá el modelo pedagógico y la gestión escolar con base en la asistencia técnica y supervisión para el desempeño y ejecución del modelo pedagógico. El MINEDUCYT realiza la revisión de la evaluación y emite análisis y recomendaciones.</p> <p>A partir de ese mecanismo dialógico entre estudiantes, autoridades, docentes y representantes del MINEDUCYT se elabora un plan de refuerzo para áreas deficitarias.</p>
--	--	--	---	--	---

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 17

Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PL1 Hombre	Socialización de metas y objetivos de la práctica docente	<p>1.- Cumplir las competencias del programa de estudio.</p> <p>2.- Cumplir indicadores de logros.</p> <p>3.- Proyectar refuerzos escolares.</p>	Práctica docente	<p>El Manual de Organizaciones y Funciones 2015 - 2019 del MINEDUCYT establece directrices que reunión para la evaluación de las actividades realizadas y los logros educativos por parte de los</p>	<p>De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con este docente confirman que él y sus colegas docentes, practican estrategias, pedagogías y didácticas para cumplir las metas y los objetivos delineados en los procesos de aprendizajes de los estudiantes, lo hacen a través de la evaluación de competencias en el programa de estudios, verifican los indicadores de logros y proyectan esfuerzos y refuerzos escolares.</p> <p>El manual de Organizaciones y Funciones determina que con ello se fortalecerá el modelo pedagógico y la gestión escolar con base en la asistencia técnica y supervisión para el desempeño y ejecución del modelo pedagógico. El MINEDUCYT realiza la revisión de la evaluación y emite análisis y recomendaciones, confirma la fuente consultada.</p> <p>A partir de ese mecanismo dialógico entre estudiantes, autoridades, docentes y</p>

						estudiantes con la guía de los docentes y también corregir lo necesario.	representantes del MINEDUCYT se elabora un plan de refuerzo para áreas deficitarias, así como manifiesta el docente de “proyectar refuerzos escolares.”
--	--	--	--	--	--	--	---

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 18**

*Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Docentes	Profesor	PN1 Mujer	Socialización de metas y objetivos de la práctica docente	1.- Tenemos sitios web que permiten la guía de metas y objetivos.	Práctica docente	El Manual de Organizaciones y Funciones 2015 - 2019 del	De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con esta docente se confirma que existe una plataforma web que permite conocer públicamente la guía de las metas y los objetivos de la práctica docente.  El manual de Organizaciones y

					<p>MINEDUCYT establece directrices que reunión para la evaluación de las actividades realizadas y los logros educativos por parte de los estudiantes con la guía de los docentes y también corregir lo necesario.</p>	<p>Funciones es pública y de acceso libre.</p>
--	--	--	--	--	---	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 19

Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PS1 Mujer	Socialización de metas y objetivos de la práctica docente	<p>1.- Se crea un grupo de trabajo docente que planifica las perspectivas de metas y objetivos.</p> <p>2.- Cada temporalidad se evalúa.</p> <p>3.- Se hace un</p>	Práctica docente	<p>El Manual de Organizaciones y Funciones 2015 - 2019 del MINEDUCYT establece directrices que reunión para la evaluación de las actividades realizadas y los logros educativos por parte de los</p>	<p>De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con esta docente se confirman que ella y sus colegas docentes crean un grupo de trabajo con el fin de planificar las estrategias, pedagogías y didácticas con el fin cumplir las metas y los objetivos delineados en los procesos de aprendizajes de los estudiantes. También confirmó que lo hacen a través de la evaluación de competencias en el programa de estudios, verifican los indicadores de logros y proyectan esfuerzos y refuerzos escolares.</p> <p>El manual de Organizaciones y Funciones perfila un plan anual que se proyecta con plazos y alcances.</p>

				plan anual.		estudiantes con la guía de los docentes y también corregir lo necesario.
--	--	--	--	-------------	--	--

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 20**

*Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Estudiantes*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Alumnos	Estudiante	EMBC	Socialización de metas y objetivos de la práctica	<b>1.- Actividades de refuerzo.</b>	Práctica Docente	El Manual de Organizaciones y Funciones 2015 - 2019 del MINEDUCYT	Con base en la información obtenida, los estudiantes confirmaron que sus docentes atienden la socialización de las metas y objetivos de la práctica docente, a través del apoyo pedagógico, orientación cívica ciudadana de la vida y actividades de refuerzo educativo por materias o temas que fueron comprendido en clase. Se

			docente	<p><b>2.- Orientación para la vida</b></p> <p><b>3.- Apoyo psicológico</b></p>	<p>establece directrices que reunión para la evaluación de las actividades realizadas y los logros educativos por parte de los estudiantes con la guía de los docentes y también corregir lo necesario.</p>	<p>hace la socialización de los contenidos y se logran con alcances planteados.</p>
--	--	--	---------	--	---	---

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 21**

*Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Padre de	Padre	PF1	Socialización de metas y		Práctica docente	Según el padre de familia, el docente se	Con base en la información obtenida, este padre de familia destaca la atención hacia los estudiantes en sus actividades académicas, es decir, que la práctica de

Familia			objetivos de la práctica docente	Atención académica		destaca la atención académica de los docentes hacia los estudiantes.	los docentes se ajustan al Manual de Organizaciones y Funciones 2015 - 2019 del MINEDUCYT.
---------	--	--	----------------------------------	--------------------	--	--	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 22**

*Cuadro Categorical: Práctica Docente – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de	Padre	PF1	Socialización de metas y	Atención académica	Práctica Docente	Según el padre de familia, igual que el anterior, los	Con base en la información obtenida, este padre de familia destaca la atención hacia los estudiantes en sus actividades académicas, es decir, que la práctica de los docentes se ajustan al Manual de Organizaciones y Funciones 2015 - 2019 del

Familia		objetivos de la práctica docente		docentes sí ponen énfasis en la atención académica hacia los estudiantes.	MINEDUCYT.
---------	--	----------------------------------	--	---	------------

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

### **Análisis de los cuadros categoriales: Práctica Docente**

El concepto guía de este bloque de preguntas y respuestas, expresadas en los cuadros categoriales, fue **Práctica Docente**.

Se entrevistaron al director del Centro Escolar, a cuatro docentes, a un grupo focal de estudiantes y a dos padres de familia.

En este conjunto de cuadros categoriales se obtuvo los siguientes resultados:

De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con el director del centro escolar, los docentes sí practican estrategias, pedagogías y didácticas para cumplir las metas y los objetivos delineados institucionalmente por MINEDUCYT en los procesos de aprendizajes de los estudiantes.

El manual de Organizaciones y Funciones que rige a los centros escolares determina que se fortalecerá el modelo pedagógico y la gestión escolar con base en la asistencia técnica y supervisión para el desempeño y ejecución del modelo pedagógico implementado por los docentes. El director escolar confirma que cada mes con los docentes evalúan en conjunto la planificación y su ejecución de las metas y objetivos, además con asistencia técnica del MINEDUCYT y su respectiva supervisión. También se realizan evaluaciones de los avances y logros de los estudiantes que contribuyan al desarrollo de competencias ciudadanas y productivas en el estudiantado.

En las entrevistas hechas a los docentes se obtuvieron como respuestas que sí practican estrategias, pedagogías y didácticas para cumplir las metas y los objetivos delineados en los procesos de aprendizajes de los estudiantes, tal y como indica el Manual. También evalúan la ejecución del Plan Educativo institucional, tanto en los

aspectos pedagógicos, curriculares y administrativos en su aplicación, lo hacen con los estudiantes y las autoridades del centro escolar.

El manual de Organizaciones y Funciones determina que con sus lineamientos ejecutados se fortalecerá el modelo pedagógico y la gestión escolar con base en la asistencia técnica y supervisión para el desempeño y ejecución del modelo pedagógico. El MINEDUCYT realiza la revisión de la evaluación y emite análisis y recomendaciones.

Las metas y los objetivos delineados en los procesos de aprendizajes de los estudiantes, lo hacen a través de la evaluación de competencias en el programa de estudios, verifican los indicadores de logros, proyectan esfuerzos y refuerzos escolares.

A partir de ese mecanismo dialógico entre estudiantes, autoridades, docentes y representantes del MINEDUCYT se elabora un plan de refuerzo para áreas deficitarias.

A partir de ese mecanismo dialógico entre estudiantes, autoridades, docentes y representantes del MINEDUCYT se elabora un plan de refuerzo para áreas deficitarias, así como manifiesta el docente de “proyectar refuerzos escolares.”

De acuerdo con la información obtenida a través de las entrevistas con los docentes se confirma que existe una plataforma web que permite conocer públicamente la guía de las metas y los objetivos de la práctica docente. El manual de Organizaciones y Funciones es pública y de acceso libre y cuenta con metas y alcances.

Para atender estos lineamientos, los docentes crean un grupo de trabajo con el fin de planificar las estrategias, pedagogías y didácticas con el fin cumplir las metas y los objetivos en los procesos de aprendizajes de los estudiantes.

En la entrevista con el grupo focal de los estudiantes se confirmó que sus docentes atienden la socialización de las metas y objetivos de la práctica docente, a

través del apoyo pedagógico, orientación cívico ciudadana de la vida y las actividades de refuerzo educativo por materias o temas que fueron comprendidos en clase. Se hace la socialización de los contenidos y se lograron con alcances planteados.

Con base en la información obtenida con los padres de familia se destaca la atención hacia los estudiantes en sus actividades académicas, es decir, que la práctica de los docentes sí se ajusta al Manual de Organizaciones y Funciones 2015 - 2019 del MINEDUCYT.

### Cuadros Catorce: Conflictividad en la práctica docente

**Tabla 23**

*Cuadro Catorce: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Dirección Escolar*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Dirección Escolar	Dirección Escolar	Director (a)	<p><b>Conflictividad en el aula durante la práctica docente</b></p>	<p>1.- Inasistencia persistente.</p> <p>2.- Falta de cooperación de padres de familia.</p> <p><b>Tratamiento</b></p> <p>3.- Reuniones con padres de familia para dar seguimiento a el aprovechamiento</p>	Conflictividad en la práctica docente	<p>El MINEDUCYT delinea competencias docentes y para estudiantes con base en la norma estándar internacional. Según la intelectual Gloria Sierra Villamil, una de las competencias importantes es la negociación y relaciones.</p>	<p>De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con el director del centro escolar, los docentes identifican dos factores de conflicto: la inasistencia persistente de los estudiantes y la falta de cooperación de los padres de familia en la búsqueda de soluciones de potencial conflicto con los estudiantes. A partir de esta identificación de conflictos el director propone y algunas promueve reuniones con padres de familia para dar seguimiento al proceso de aprendizajes de los hijos y delinear creación de planes de refuerzo en donde se nivele a los estudiantes y se reduzca los conflictos.</p>

				escolar de los hijos.  4.-Creación de planes de refuerzo.			
--	--	--	--	---	--	--	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 24**

*Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PM1 Hombre	<b>Conflictividad en el aula durante la práctica docente</b>	1.- Problemas disciplinarios.  2.- Se lleva un libro disciplinario y	Conflictividad en la práctica docente	El MINEDUCYT delinea competencias docentes y para estudiantes con base en la norma estándar internacional. Según la intelectual Gloria Sierra Villamil, una de las competencias importantes es la negociación y relaciones.	De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista este con docente confirma que él y sus colegas docentes identifican en el campo de la conflictividad a los problemas de disciplina de los estudiantes, algunas veces expresada en falta graves.  A partir de una visión de

			<p>se dialoga con los estudiantes que cometan faltas.</p> <p>3.- Si hay una falta grave o recurre, se lleva a la Dirección escolar donde se establece la forma en cómo abordarlo.</p>		<p>negociación y relación armónica, el docente dice que se lleva un libro disciplinario donde se consigna el problema y con ello se busca el diálogo con estudiantes y entre estudiantes. Se dialoga con ellos para evitar faltas. Cuando los actos de falta son graves se lleva al estudiante o a los estudiantes a la Dirección Escolar donde se establece la forma en cómo abordarlo y solucionarlo para resarcir el proceso de enseñanza interrumpido.</p>
--	--	--	---	--	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 25**

*Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre*

	<b>Codificación Abierta</b>		<b>Codificación Axial</b>	<b>Codificación selectiva</b>	<b>Definición/ conceptualización</b>	<b>Matriz condicionada</b>
--	-----------------------------	--	---------------------------	-------------------------------	--------------------------------------	----------------------------

Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	
Docentes	Profesor	PL1 Hombre	<b>Conflictividad en el aula durante la práctica docente</b>	<p>1.- Se presenta la falta de motivación.</p> <p>2.- Problemas intrafamiliares que afectan el proceso educativo.</p> <p>3.- Se resuelve llamando a los padres e integrarlos al proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	Conflictividad en la práctica docente.	<p>El MINEDUCYT delinea competencias docentes y para estudiantes con base en la norma estándar internacional. Según la intelectual Gloria Sierra Villamil, una de las competencias importantes es la negociación y relaciones.</p>	<p>De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista este con docente afirma que uno de los conflictos presentados en el aula es la falta de motivación de los estudiantes, muchas veces a causa, según evalúa, de problemas intrafamiliares que se trasladan al aula y afectan el proceso educativo.</p> <p>A partir de una visión de negociación y relación armónica, el docente dice que se busca a los padres de familia o tutores representantes a dialogar y formar parte de la solución en el proceso de aprendizaje.</p>

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 26

Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PN1 Mujer	<b>Conflictividad en el aula durante la práctica docente</b>	<p>1.- Se presenta la falta de interés en los tópicos y clases.</p> <p>2.- Resolvemos con la introducción de nuevos métodos.</p> <p>3.- Buscar Concientizar a la población estudiantil sobre sus deberes escolares.</p>	Conflictividad en la práctica docente.	<p>El MINEDUCYT delinea competencias docentes y para estudiantes con base en la norma estándar internacional. Según la intelectual Gloria Sierra Villamil, una de las competencias importantes es la negociación y relaciones.</p>	<p>De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con esta docente uno de los conflictos presentes en el aula es la falta de interés en los temas del curso por parte de los estudiantes.</p> <p>Para resolver este déficit de interés estudiantil, los docentes buscan introducir nuevos métodos de enseñanza lo que permite saber que los docentes cuentan con la competencia de innovación pedagógica. También buscan concientizar a la población estudiantil para que atienda sus deberes lo que permite reconocer en el docente su competencia de estímulo al estudio por parte del estudiantado.</p>

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 27

Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PS1 Mujer	<b>Conflictividad en el aula durante la práctica docente</b>	<p>1.- Problemas disciplinarios.</p> <p>2.- Se lleva un libro disciplinario y se dialoga con los estudiantes que cometan faltas.</p> <p>3.- Si hay una falta grave o recurre, se lleva a la Dirección escolar donde se establece la forma en cómo abordarlo.</p>	Conflictividad en la práctica docente.	<p>El MINEDUCYT delinea competencias docentes y para estudiantes con base en la norma estándar internacional. Según la intelectual Gloria Sierra Villamil, una de las competencias importantes es la negociación y relaciones.</p>	<p>De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con esta docente se confirman que ella y sus colegas docentes identifican en el mayor de las veces problemas de disciplina en estudiantes.</p> <p>Se establece un libro disciplinario donde se registra la conducta periódica de quienes comenten faltas, se identifica y el docente dialoga con el estudiante sobre el comportamiento. Si la falta es grave, los docentes recurren a la Dirección Escolar donde se establece la mejor forma de abordarla.</p>

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 28**

*Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Estudiantes*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Alumnos	Estudiante	EMBC	<b>Conflictividad en el aula durante la práctica docente</b>	<p>1.- Los docentes sí cumplen las competencias de diálogo y resolución de conflictos.</p> <p>2.- Habla con los involucrados y si no corrigen los llevan a la Dirección.</p>	Conflictividad en la práctica docente.	El MINEDUCYT delinea competencias docentes y para estudiantes con base en la norma estándar internacional. Según la intelectual Gloria Sierra Villamil, una de las competencias importantes es la negociación y relaciones.	Con base en la información obtenida, los estudiantes confirmaron que sus docentes practican las competencias el acercamiento para la distensión, diálogo y resolución de conflictos, cuando se presentan problemas de conducta. Se hablan con los estudiantes de forma tolerable cuando las veces que sea necesario y si no corrigen el comportamiento, se les lleva a la Dirección Escolar.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 29

Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1	<b>Conflictividad en el aula durante la práctica docente</b>	1.- Los docentes sí atienden los conflictos en la aula escolar y tratan la manera de darles seguimiento.	Conflictividad en la práctica docente.	El MINEDUCYT delinea competencias docentes y para estudiantes con base en la norma estándar internacional. Según la intelectual Gloria Sierra Villamil, una de las competencias importantes es la negociación y relaciones.	Con base en la información obtenida, este padre de familia destaca que los docentes atienden los conflictos generados en las aulas por o entre estudiantes. Aplican la competencia de diálogo y dan seguimiento a los procesos de conflictividad que requieren más atención.

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 30**

*Cuadro Categorical: Conflictividad en la práctica docente – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1	<b>Conflictividad en el aula durante la práctica docente</b>	1.- Cuando es de pleitos convocan a los padres.	Conflictividad en la práctica docente.	El MINEDUCYT delinea competencias docentes y para estudiantes con base en la norma estándar internacional. Según la intelectual Gloria Sierra Villamil, una de las competencias importantes es la negociación y relaciones.	Con base en la información obtenida, este padre de familia asegura que cuando se presentan “pleitos” en el aula, convocan a los padres de familia para abordarlos y buscarles solución.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

### **Análisis de los cuadros categoriales: Conflictividad en la práctica docente**

El concepto guía de este bloque de preguntas y respuestas, expresadas en los cuadros categoriales, fue **Conflictividad en la práctica docente**.

Se entrevistaron al director del Centro Escolar, a cuatro docentes, a un grupo focal de estudiantes y a dos padres de familia.

De acuerdo a la información obtenida a través de las entrevistas con las fuentes consultadas, “los docentes identifican factores de conflicto”: la inasistencia persistente de los estudiantes, la indisciplina, a veces expresa en faltas graves, falta de motivación entre los estudiantes y los temas abordados, problemas intrafamiliares que se trasladan al aula con la afectación del proceso educativo, y la falta de cooperación de los padres de familia en la búsqueda de soluciones de potencian el conflicto con los estudiantes.

A partir de esta identificación de dos factores de conflictos el director propone y en algunos caso promueve reuniones con padres de familia para dar seguimiento al proceso de aprendizajes de los hijos y delinear creación de planes de refuerzo en donde se nivele a los estudiantes y se reduzcan los conflictos a partir del diálogo que promuevan los docentes.

A partir de una visión de negociación y relación armónica, los docentes dicen que se lleva un libro disciplinario donde se consigna el problema y con ello se busca el diálogo con estudiantes y entre estudiantes. Se dialoga con ellos para evitar faltas. Cuando los actos de falta son graves se lleva al estudiante o a los estudiantes a la Dirección Escolar donde se establece la forma en cómo abordarlo y solucionarlo para resarcir el proceso de enseñanza interrumpido. También, los docentes dicen que se busca a los padres de

familia o tutores representantes a dialogar y formar parte de la solución en el proceso de aprendizajes.

De acuerdo con la información obtenida, a través de las entrevistas con docentes, éstos afirman: para resolver este déficit de interés estudiantil, ellos buscan introducir nuevos métodos de enseñanza, lo cual permite saber que los docentes sí cuentan con la competencia de innovación pedagógica. También buscan concientizar a la población estudiantil para que atienda sus deberes, lo que permite reconocer en el docente su competencia de estímulo al estudio por parte del estudiantado.

Para identificar la incidencia en competencias se establece un libro disciplinario donde se registra la conducta periódica de quienes cometen faltas, se identifica los sujetos en conflicto y el docente dialoga con el estudiante sobre el comportamiento en la aula escolar. Si la falta es grave, los docentes recurren a la Dirección Escolar donde se establece la mejor forma de abordarla.

Por su parte, los estudiantes confirmaron que sus docentes sí practican las competencias, el acercamiento para la distensión, el diálogo y la resolución de conflictos, cuando se presentan problemas de conducta. Se habla con los estudiantes de forma tolerable cuantas veces que sea necesario y si no se corrigen en el comportamiento, se les llevan a la Dirección Escolar.

Con base en la información obtenida, los padres de familia destacan que los docentes atienden los conflictos generados en las aulas por o entre estudiantes, aplican la competencia de diálogo y dan seguimiento a los procesos de conflictividad que requieren más atención. Cuando se presentan “pleitos” en el aula, convocan a los padres de familia para abordarlos y buscarles solución.

### Cuadros Catorce: Vinculación con la Política Educativa

**Tabla 31**

*Cuadro Catorce: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Dirección Escolar*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Dirección Escolar	Dirección Escolar	Director (a)	Vinculación con la política educativa	1.- Apoyo con la Departamental de Educación. 2.- Apoyo de MINEDUCYT central.	Vinculación institucional educativa	La gestión de la dirección escolar efectiva tiene una serie de condiciones como es el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva, así lo define los especialistas Navarro M y Lladó (2014)	De acuerdo a las respuestas del director escolar a la pregunta relativa a la vinculación del proceso de liderazgo escolar con la política educativa nacional, se obtuvo los siguientes resultados.  Los docentes reconocen la institucionalidad y se apoyan para el ejercicio de su trabajo en los lineamientos institucionales del MINEDUCYT, a través de la Dirección Departamental y de la Dirección Central. Ambas son las unidades motrices de vinculación institucional donde se determina la política académica que se aplica en los centros escolares, donde directivos y docentes atienden y velan por su realización.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 32

Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PM1 Hombre	Vinculación con la política educativa	<p>1.- Directrices de la Departamental de Educación a través de circulares del quehacer educativo.</p> <p>2.- Asesores técnicos pedagógicos.</p> <p>3.- Relación con ONG's Glass Room).</p>	Vinculación institucional educativa	<p>La gestión de la dirección escolar efectiva tiene una serie de condiciones como es el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva, así lo define los especialistas Navarro M y Lladó (2014)</p>	<p>De acuerdo a las respuestas a la entrevista con este docente la institucionalidad se afinsa con la ejecución de las directrices en formato de circulares que realiza la dirección Departamental del MINEDUCYT, además el MINED provee de asesores técnicos que visitan los centros escolares para entablar la relación y posibilitar el ejercicio de la política educativa.</p> <p>También, el Centro escolar mantiene relaciones instituciones de cooperación con organizaciones civiles ong's, políticas como la Alcaldía cercana y denominaciones religiosas.</p> <p>De acuerdo a los especialistas Navarro y Lladó, la dirección escolar efectiva se afinsa en la ejecución adecuada de la política, su conocimiento, institucionalización y permanencia dinámica entre actores que se</p>

				4.- Alcaldía a través del consejo directivo escolar.  5.- Iglesias y otras.			articulan alrededor del centro escolar.
--	--	--	--	---	--	--	---

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 33**

*Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	
Docentes	Profesor	PL1 Hombre	Vinculación con la política educativa	1.- La articulación con el MINEDUCYT se hace a través de la correlación	Vinculación institucional educativa	La gestión de la dirección escolar efectiva tiene una serie de condiciones como es el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica	De acuerdo con las respuestas de este docente la relación política del centro escolar con el MINEDUCYT se hace con base a la correlación Escuela-Dirección Departamental-Dirección Central lo que permite conocer las condiciones del centro escolar, las políticas educativas y las posibles

			<p>escuela- departamental- central MINEDUCYT.</p> <p>2.- La Alcaldía es gestionar cursos.</p> <p>3.- La PNC también dicta ocasionalmente cursos.</p>	<p>educativa sea efectiva, así lo define los especialistas Navarro M y Lladó (2014)</p>	<p>reformas a las normativas. Se realiza una efectiva orientación con los liderazgos para una efectiva práctica educativa.</p> <p>También informa esta fuente que se mantiene la relación entre el centro escolar y la Alcaldía para proyectos de cooperación y el centro escolar y la Policía Nacional Civil para proyectos de seguridad.</p>
--	--	--	--	---	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 34**

*Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PN1 Mujer	Vinculación con la política educativa	1.- Tenemos el apoyo del MINEDUCYT. 2.- Apoyo con organizaciones civiles.	Vinculación institucional educativa	La gestión de la dirección escolar efectiva tiene una serie de condiciones como es el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva, así lo define los especialistas Navarro M y Lladó (2014)	De acuerdo a las respuestas de esta docente, la vinculación institucional educativa se realiza a través de la relación y apoyo del MINEDUCYT, así como de organizaciones civiles. Identifica a la dirección escolar como la instancia encargada de la gestión escolar para la ejecución de programas creados con base en las políticas educativas nacionales.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 35**

*Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer*

	Codificación Abierta		Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada	
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PS1 Mujer	Vinculación con la política educativa	1.- A través de la Dirección escolar se relaciona con la PNC, Minsal, organizaciones civiles, Alcaldía, etc.	Vinculación institucional educativa	La gestión de la dirección escolar efectiva tiene una serie de condiciones como es el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva, así lo define los especialistas Navarro M y Lladó (2014)	De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con esta docente, la Dirección Escolar se vincula con las instituciones nacionales, civiles y comunitarias. Principalmente lo hace con la PNC, MINSAL, Alcaldía y organizaciones civiles.  Identifica una dinámica gestión de trabajo por parte del Director con entes gubernamentales y civiles, lo que muestra una adecuada relación de vinculación institucional educativa.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 36**

*Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Estudiantes*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Alumnos	Estudiante	EMBC	Vinculación con la política educativa	1.- A través del MINEDUCYT, Alcaldía y Organizaciones civiles	Vinculación institucional educativa	La gestión de la dirección escolar efectiva tiene una serie de condiciones como es el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva, así lo define los especialistas Navarro M y Lladó (2014)	De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con los estudiantes, la Dirección Escolar se vincula sobre todo con el MINEDUCYT, Alcaldía y organizaciones civiles.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 37**

*Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Padre de Familia	Padre	PF1	Vinculación con la política educativa	1.- A través del MINEDUCYT	Vinculación institucional educativa	La gestión de la dirección escolar efectiva tiene una serie de condiciones como es el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva, así lo define los especialistas Navarro M y Lladó (2014)	De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con los padres de familia, la Dirección Escolar se vincula sobre todo con el MINEDUCYT.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 38**

*Cuadro Categorical: Vinculación con la Política Educativa – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1	Vinculación con la política educativa	1.- A través de Organizaciones civiles.	Vinculación institucional educativa	La gestión de la dirección escolar efectiva tiene una serie de condiciones como es el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva, así lo define los especialistas Navarro M y Lladó (2014)	De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con los padres de familia, la Dirección Escolar se vincula sobre todo con organizaciones civiles.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

### **Análisis de los cuadros categoriales: Vinculación con la Política Educativa**

El concepto guía de este bloque de preguntas y respuestas, expresadas en los cuadros categoriales, fue **VINCULACIÓN CON LA POLÍTICA EDUCATIVA**

Se entrevistaron al director del Centro Escolar, a cuatro docentes, a un grupo focal de estudiantes y a dos padres de familia.

De acuerdo a la información obtenida a través de las entrevistas con las fuentes consultadas,

De acuerdo a las respuestas del director escolar a la pregunta relativa a la vinculación del proceso de liderazgo escolar con la política educativa nacional, se obtuvo los siguientes resultados.

Los docentes reconocen la institucionalidad y se apoyan para el ejercicio de su trabajo en los lineamientos institucionales del MINEDUCYT, a través de la Dirección Departamental y de la Dirección Central. Ambas son las unidades motrices de vinculación institucional donde se determina la política académica que se aplica en los centros escolares, donde directivos y docentes atienden y velan por su realización.

Con base en la perspectiva teórica de Navarro M y Lladó (2014), el liderazgo educativo de los docentes se corresponde con el liderazgo de la dirección escolar, el cual impulsa la política educativa general del MINEDUCYT y atiende las relaciones de vinculación con instituciones de gobiernos, organismos civiles de cooperación y seguridad como la PNC.

De acuerdo a los especialistas Navarro y Lladó, la dirección escolar efectiva se afina en la ejecución adecuada de la política, su conocimiento, institucionalización y permanencia dinámica entre actores que se articulan alrededor del centro escolar.

Las respuestas a la entrevista con los cuatro docentes se inscriben en que sí se construye institucionalidad, la cual se afianza con la ejecución de las directrices en formato de circulares que realiza la dirección Departamental del MINEDUCYT, además el MINED provee de asesores técnicos que visitan los centros escolares para entablar la relación y posibilitar el ejercicio de la política educativa. También, el centro escolar mantiene relaciones institucionales de cooperación con organizaciones civiles ONG's, políticas como la Alcaldía cercana y denominaciones religiosas.

La vinculación institucional educativa se realiza a través de la relación y apoyo del MINEDUCYT, así como de organizaciones civiles. Identifica a la dirección escolar como la instancia encargada de la gestión escolar para la ejecución de programas creados con base en las políticas educativas nacionales.

La relación política del centro escolar con el MINEDUCYT se hace con base a la correlación Escuela-Dirección Departamental-Dirección Central lo que permite conocer las condiciones del centro escolar, las políticas educativas y las posibles reformas a las normativas. Se realiza una efectiva orientación con los liderazgos para una efectiva práctica educativa. Se mantiene la relación entre el centro escolar y la Alcaldía para proyectos de cooperación y el centro escolar y la Policía Nacional Civil para proyectos de seguridad.

La Dirección Escolar se vincula con las instituciones nacionales, civiles y comunitarias. Principalmente lo hace con la PNC, MINSAL, Alcaldía y organizaciones civiles. Se identifica una dinámica gestión de trabajo por parte del director con entes gubernamentales y civiles, lo que muestra una adecuada relación de vinculación institucional educativa.

De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con los estudiantes, la Dirección Escolar se vincula sobre todo con el MINEDUCYT, Alcaldía y organizaciones civiles. De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista con los padres de familia, la Dirección Escolar se vincula sobre todo con el MINEDUCYT y organizaciones civiles. En este punto coinciden los estudiantes y los padres de familia.

## Cuadros Catoriales: Matrícula Educativa

**Tabla 39**

*Cuadro Catorial: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Dirección Escolar*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Dirección Escolar	Dirección Escolar	Director (a)	<b>Crecimiento de matrícula escolar</b>	<p>1.- A través de los gestores pedagógicos que lo solicitan a la departamental de educación.</p> <p>2.- Proceso de verificación de necesidades por crecimiento de matrícula.</p>	Matrícula escolar	<p>El Salvador continúa haciendo progresos en indicadores de desarrollo humano, principalmente debido a la expansión del acceso a los servicios públicos. Por ejemplo, en educación, tanto el acceso como las tasas de alfabetización han aumentado, siendo las áreas urbanas las que han presentado los avances más</p>	<p>De acuerdo a las respuestas de la entrevista a la dirección escolar, existen tres mecanismos de atención a demanda educativa de la población.</p> <p>Evaluación y verificación de las necesidades de crecimiento de la matrícula, los gestores pedagógicos de la dirección departamental recogen en consulta las necesidades y las proyectan incluyendo el material didáctico, presupuesto para infraestructura y otros gastos de ampliación de los espacios educativos.</p> <p>Con base en los parámetros de la teoría marxista, el acceso a la educación perfila los niveles de la desigualdad social y la falta de opción para toda la demanda en el acceso a los estudios. No hay perspectiva de crecimiento o es</p>

				3.- El material didáctico a través del presupuesto escolar anual.		significativos. Aun así, la deserción en secundaria sigue siendo un desafío.  Carlos Marx habla de la desigualdad con efectos en todos los campos sociales, en este caso el educativo. El acceso a la educación es un indicador de ello.	limitado el acceso.
--	--	--	--	---	--	--	---------------------

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 40**

*Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PM1 Hombre	<b>Crecimiento de matrícula escolar</b>	1.- Consejo directivo escolar y autoridades evalúan la matrícula.  2.- Se gestiona a la	Matrícula escolar	El Salvador continúa haciendo progresos en indicadores de desarrollo humano, principalmente debido a la expansión del acceso a los servicios públicos. Por ejemplo, en educación, tanto el acceso como las tasas de alfabetización han aumentado, siendo las	Con base en las respuestas de este docente, la matrícula escolar se gestiona por medio del consejo directivo escolar, el cual evalúa las necesidades en infraestructura, materiales, docentes y cuerpo administrativo cuando se requiera.  A partir una evaluación, se gestiona a la dirección departamental los

			<p>Departamental docentes, inmobiliario y construcciones nuevas.</p> <p>3.- Asistentes pedagógicos y asistentes territoriales confirman necesidades.</p>	<p>áreas urbanas las que han presentado los avances más significativos. Aun así, la deserción en secundaria sigue siendo un desafío.</p> <p>Carlos Marx habla de la desigualdad con efectos en todos los campos sociales, en este caso el educativo. El acceso a la educación es un indicador de ello.</p>	<p>docentes que hagan falta, inmobiliario correspondiente a la matrícula y construcciones nuevas.</p> <p>Los asistentes pedagógicos son los que confirman los requerimientos. Por lo regular, cada año escolar se necesitan docentes, materiales e infraestructura, lo que determina una demanda que muchas veces no puede ser cubierta, situación que expone las condiciones de desigualdad social, tal y como se explica desde la teoría marxista.</p>
--	--	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 41**

*Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	
Docentes	Profesor	PL1 Hombre	<b>Crecimiento de</b>	1.- Ante necesidades se	Matrícula escolar	El Salvador continúa haciendo progresos en indicadores de desarrollo humano, principalmente debido a la expansión del acceso a	Con base en las respuestas de este docente, cuando hay necesidad de

			<p><b>matrícula escolar</b></p> <p>gestiona con el gestor educativo de la Departamental.</p> <p>2.- Se gestionan plazas docentes.</p>		<p>los servicios públicos. Por ejemplo, en educación, tanto el acceso como las tasas de alfabetización han aumentado, siendo las áreas urbanas las que han presentado los avances más significativos. Aun así, la deserción en secundaria sigue siendo un desafío.</p> <p>Carlos Marx habla de la desigualdad con efectos en todos los campos sociales, en este caso el educativo. El acceso a la educación es un indicador de ello.</p>	<p>infraestructura, material didáctico y docentes, es el gestor educativo de la Dirección Departamental el que hace la evaluación y tramita la necesidad a su instancia superior.</p> <p>En la normativa de educación se prevé el fondo económico del presupuesto anual para cubrir las necesidades.</p>
--	--	--	---	--	--	--

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 42**

*Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Docentes	Profesor	PN1 Mujer	<b>Crecimiento de matrícula escolar</b>	1.- Se solicita a las autoridades del MINED en infraestructura y	Matrícula escolar	El Salvador continúa haciendo progresos en indicadores de desarrollo humano, principalmente debido a la expansión del acceso a los servicios públicos. Por ejemplo, en educación, tanto el acceso como las tasas de alfabetización han aumentado, siendo las áreas urbanas las que han presentado	Con base en las respuestas de este docente, cuando hay necesidad de infraestructura, material didáctico y docentes, la dirección escolar lo solicita al MINEDUCYT.

				docentes.		<p>los avances más significativos. Aun así, la deserción en secundaria sigue siendo un desafío.</p> <p>Carlos Marx habla de la desigualdad con efectos en todos los campos sociales, en este caso el educativo. El acceso a la educación es un indicador de ello.</p>	
--	--	--	--	-----------	--	---	--

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 43**

*Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PS1 Mujer	<b>Crecimiento de matrícula escolar</b>	<p>1.- Con la departamental se gestiona.</p> <p>2.- Se va a hacer una reconstrucción</p>	Matrícula escolar	<p>El Salvador continúa haciendo progresos en indicadores de desarrollo humano, principalmente debido a la expansión del acceso a los servicios públicos. Por ejemplo, en educación, tanto el acceso como las tasas de alfabetización han aumentado, siendo las áreas urbanas las que han presentado los avances más significativos. Aun así, la deserción en secundaria sigue siendo un</p>	<p>Con base en las respuestas de esta docente, cuando aumenta la matrícula estudiantil se presenta un plan de ampliación de pupitres, materiales didácticos, nuevos docentes e infraestructura y solicita al MINEDUCYT.</p> <p>Este centro escolar tiene un área en reconstrucción,</p>

			<p>del centro escolar.</p> <p>3.- Cuando aumenta la matrícula, se presenta un plan de ampliación de pupitres, material didáctico y nuevos docentes.</p>	<p>desafío.</p> <p>Carlos Marx habla de la desigualdad con efectos en todos los campos sociales, en este caso el educativo. El acceso a la educación es un indicador de ello.</p>	<p>ejemplo de las necesidades de ampliación y proyección presupuestal ante la demanda de ampliación en matrícula escolar.</p>
--	--	--	---	---	---

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 44

Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Estudiantes

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Alumnos	Estudiante	EMBC	<b>Crecimiento de matrícula escolar</b>	1.- Sí atienden demanda con pupitres, mesas y las computadoras.	Matrícula escolar	El Salvador continúa haciendo progresos en indicadores de desarrollo humano, principalmente debido a la expansión del acceso a los servicios públicos. Por ejemplo, en educación, tanto el acceso como las tasas de alfabetización han aumentado, siendo las áreas urbanas las que han presentado los avances más significativos. Aun así, la deserción en secundaria sigue siendo un desafío.  Carlos Marx habla de la desigualdad con efectos en todos los campos sociales, en este caso el educativo. El acceso a la educación es un indicador de ello.	Con base en las respuestas de los estudiantes en los grupos focales confirman que la Dirección Escolar atiende la demanda de pupitres, mesas y computadoras cuando es necesario con base en la demanda de cupos de estudiantes.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 45

Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1	<b>Crecimiento de matrícula escolar</b>	1.- Gestionan mobiliario y necesidades	Matrícula escolar	<p>El Salvador continúa haciendo progresos en indicadores de desarrollo humano, principalmente debido a la expansión del acceso a los servicios públicos. Por ejemplo, en educación, tanto el acceso como las tasas de alfabetización han aumentado, siendo las áreas urbanas las que han presentado los avances más significativos. Aun así, la deserción en secundaria sigue siendo un desafío.</p> <p>Carlos Marx habla de la desigualdad con efectos en todos los campos sociales, en este caso el educativo. El acceso a la educación es un indicador de ello.</p>	Con base en las respuestas de este padre de familia las necesidades ante el crecimiento de la matrícula se gestionan con mobiliario, aulas, docentes y materiales didácticos.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 46**

*Cuadro Categorical: Matrícula Educativa – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1	<b>Crecimiento de matrícula escolar</b>	Sí se gestiona. Se pintan y forran los pupitres.	Matrícula escolar	El Salvador continúa haciendo progresos en indicadores de desarrollo humano, principalmente debido a la expansión del acceso a los servicios públicos. Por ejemplo, en educación, tanto el acceso como las tasas de alfabetización han aumentado, siendo las áreas urbanas las que han presentado los avances más significativos. Aun así, la deserción en secundaria sigue siendo un desafío.  Carlos Marx habla de la desigualdad con efectos en todos los campos sociales, en este caso el educativo. El acceso a la educación es un indicador de ello.	Con base en las respuestas de este padre de familia las necesidades ante el crecimiento de la matrícula ellos también participan en la resolución de la demanda con pintar y forrar pupitres, entre otros aspectos de colaboración solidaria.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

### **Análisis de los cuadros categoriales: Matrícula Educativa**

El concepto guía de este bloque de preguntas y respuestas, expresadas en los cuadros categoriales, fue CRECIMIENTO DE LA MATRÍCULA EDUCATIVA.

Se entrevistaron al director del Centro Escolar, a cuatro docentes, a un grupo focal de estudiantes y a dos padres de familia.

De acuerdo a las respuestas de la entrevista a la dirección escolar, existen tres mecanismos de atención a demanda educativa de la población, esto es, 1) Evaluación y verificación de las necesidades de crecimiento de la matrícula, 2) la puesta en práctica de los gestores pedagógicos de la dirección departamental quienes recogen en consulta las necesidades y las proyectan incluyendo el material didáctico, 3) la elaboración del presupuesto para infraestructura y otros gastos de ampliación de los espacios educativos.

Con base en los parámetros de la teoría marxista, el acceso a la educación perfila los niveles de la desigualdad social y la falta de opción para toda la demanda en el acceso a los estudios. No hay perspectiva de crecimiento o el acceso es limitado.

Por otra parte, las respuestas de los docentes entrevistados complementan la información de la dirección escolar. La matrícula escolar se gestiona por medio del Consejo Directivo Escolar, el cual evalúa las necesidades en infraestructura, materiales, docentes y cuerpo administrativo.

A partir una evaluación, se gestiona a la dirección departamental los docentes que hagan falta, el inmobiliario correspondiente a la matrícula y construcciones nuevas. Los asistentes pedagógicos son los que confirman los requerimientos. Por lo regular, cada año escolar se necesitan docentes, materiales e infraestructura, lo que determina una

demanda que muchas veces no puede ser cubierta, situación que expone las condiciones de desigualdad social, tal y como se explica desde la teoría marxista.

Cuando hay necesidad de infraestructura, material didáctico y docentes, es el gestor educativo de la Dirección Departamental el que hace la evaluación y tramita la necesidad a su instancia superior y después al MINEDUCYT.

En la normativa de educación se prevé el fondo económico del presupuesto anual para cubrir las necesidades.

Este centro escolar tiene un área en reconstrucción, ejemplo de las necesidades de ampliación y proyección presupuestal ante la demanda de ampliación en matrícula escolar. Así lo observan los estudiantes en los grupos focales cuando la entrevista y confirmaron que la Dirección Escolar atiende la demanda de pupitres, mesas y computadoras cuando es necesario con base en la demanda de cupos de estudiantes.

Por su parte, los padres de familia entrevistados evaluaron el crecimiento de la matrícula y explicaron que es la dirección escolar la que se encarga de la gestión del mobiliario, aulas, docentes y materiales didácticos ante la Departamental del MINEDUCYT. Algunas veces los padres de familia apoyan con su esfuerzo en atender la demanda de ingreso de los estudiantes con pintar y forrar pupitres, entre otros aspectos de colaboración solidaria.

## Cuadros Catorce: Formación complementaria

**Tabla 47**

*Cuadro Catorce: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Dirección Escolar*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Dirección Escolar	Dirección Escolar	Director (a)	Capacitaciones para estudiantes	1.- Cuentan con el apoyo de FEPADE y Glass Win International con clubes de refuerzo académico.	Formación complementaria	<p>Durante los años que dan inicio al siglo XXI se relanzó el concepto y la práctica de la Gestión Educativa.</p> <p>Constituye en sí misma el currículo propio de la educación. Siendo que el concepto de currículo debe comprenderse como la unidad epistémica, holística y sistémica, ontológica y deontológica que rige las condiciones mismas de la enseñanza y el aprendizaje a partir de las razones históricas, sociales y culturales necesarias para la configuración de lo humano. (Ticas et al, 2016)</p> <p>En este contexto se inscribe la formación complementaria en valores, técnicas y aprendizajes para la formación</p>	<p>Con base en la información recabada en la entrevista con la dirección escolar, las capacitaciones complementarias se dan por parte de instituciones externas, entre ellas FEPADE con una gran trayectoria en la capacitación y formación estratégica profesional y la organización Glass Win que se centra en apoyos en prácticas y conocimientos como el deporte, la cultura y la capacitación en oficios diversos.</p> <p>El currículo propio de la educación se construye también a partir de los saberes locales de las comunidades y población donde reside el centro escolar. Por ello las organizaciones e instituciones externas que dan apoyo también construyen el</p>

						integral del estudiante.	currículo.
--	--	--	--	--	--	--------------------------	------------

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 48**

*Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PM1 Hombre	<b>Capacitaciones para estudiantes</b>	1.- Se desarrolla el programa Gray con los niños y con Glass Win.  2.- Se realizan trabajos con los estudiantes sábados.	Formación complementaria	Durante los años que dan inicio al siglo XXI se relanzó el concepto y la práctica de la Gestión Educativa.  Constituye en sí misma el currículo propio de la educación. Siendo que el concepto de currículo debe comprenderse como la unidad epistémica, holística y sistémica, ontológica y deontológica que rige las condiciones mismas de la enseñanza y el aprendizaje a partir de las razones históricas, sociales y culturales necesarias para la configuración de lo humano. (Ticas et al, 2016)	Con base en las repuestas de los docentes en las entrevistas, este docente confirma que se desarrollan actividades de capacitación y formación complementaria con la organización civil Glass Win y Plan Internacional, sobre todo los días sábados.  Estas actividades de capacitación sobre todo se hacen en un contexto fuera de las actividades formales del centro escolar, donde participan agentes externos y donde comúnmente participan personas de la comunidad en apoyo o con su presencia, esto permite nutrir el currículo a partir de la atmósfera cooperativa y

				3.- Plan internacional implementa programa con niñas.	En este contexto se inscribe la formación complementaria en valores, técnicas y aprendizajes para la formación integral del estudiante.	colectiva que se dan en las capacitaciones.  El contexto sociohistórico y cultural envuelven los aspectos formativos de los estudiantes y fortalecen sus valores, técnicas y aprendizajes para la formación integral del estudiante.
--	--	--	--	---	---	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 49**

*Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	
Docentes	Profesor	PL1 Hombre	Capacitaciones para estudiantes	1.- Organizaciones civiles apoyan con refuerzos escolares como Glass Win.	Formación complementaria	Durante los años que dan inicio al siglo XXI se relanzó el concepto y la práctica de la Gestión Educativa.  Constituye en sí misma el currículo propio de la educación. Siendo que el concepto de currículo debe comprenderse como la unidad epistémica, holística y sistémica, ontológica	Este docente confirma en la entrevista la formación complementaria realizada por la organización civil Glass Win

						<p>y deontológica que rige las condiciones mismas de la enseñanza y el aprendizaje a partir de las razones históricas, sociales y culturales necesarias para la configuración de lo humano. (Ticas et al, 2016)</p> <p>En este contexto se inscribe la formación complementaria en valores, técnicas y aprendizajes para la formación integral del estudiante.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 50**

*Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PN1 Mujer	Capacitaciones para estudiantes	1.- Cursos para uso de material didáctico para impartir clases.	Formación complementaria	<p>Durante los años que dan inicio al siglo XXI se relanzó el concepto y la práctica de la Gestión Educativa.</p> <p>Constituye en sí misma el currículo propio de la educación. Siendo que el concepto de currículo debe comprenderse</p>	Este docente explica como parte de su formación continua, reciben los profesores capacitaciones para el uso de material didáctico, por ejemplo, computadoras, esto con el fin de poder impartir clases

				2.- Nos dan material que nos entregan desde la departamental.	como la unidad epistémica, holística y sistémica, ontológica y deontológica que rige las condiciones mismas de la enseñanza y el aprendizaje a partir de las razones históricas, sociales y culturales necesarias para la configuración de lo humano. (Ticas et al, 2016)  En este contexto se inscribe la formación complementaria en valores, técnicas y aprendizajes para la formación integral del estudiante.	con la calidad y la tecnología que se introduce.  Además, informa sobre material complementario de apoyo estudiantil como guías, libros de literatura, etc.
--	--	--	--	---	--	---

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 51**

Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer

	<b>Codificación Abierta</b>		<b>Codificación Axial</b>	<b>Codificación selectiva</b>	<b>Definición/ conceptualización</b>	<b>Matriz condicionada</b>	
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Docentes	Profesor	PS1 Mujer	<b>Capacitaciones para estudiantes</b>	1.- Se desarrolla el programa Gray con los niños y	Formación complementaria	Durante los años que dan inicio al siglo XXI se relanzó el concepto y la práctica de la Gestión Educativa.  Constituye en sí misma el currículo propio de la educación.	Esta docente, al igual que uno de sus colegas confirma que la formación complementaria es realizada por la organización civil Glass

			<p>con Glass Win.</p> <p>2.- Se realizan trabajos con los sábados.</p> <p>3.- Plan internacional implementa programa con niñas.</p>	<p>Siendo que el concepto de currículo debe comprenderse como la unidad epistémica, holística y sistémica, ontológica y deontológica que rige las condiciones mismas de la enseñanza y el aprendizaje a partir de las razones históricas, sociales y culturales necesarias para la configuración de lo humano. (Ticas et al, 2016)</p> <p>En este contexto se inscribe la formación complementaria en valores, técnicas y aprendizajes para la formación integral del estudiante.</p>	Win y Plan Internacional.
--	--	--	---	---	---------------------------

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 52

Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Estudiantes

Dimensión	Codificación Abierta		Narrativas / datos/información	Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
	Categorías analíticas	Subcategorías		Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Alumnos	Estudiantes	EMBC	<b>Capacitaciones para estudiantes</b>	1.- Robótica, inglés, baile y deporte, pintura, lectura e inglés. 2.- Se reciben después de clases.	Formación complementaria	Durante los años que dan inicio al siglo XXI se relanzó el concepto y la práctica de la Gestión Educativa.  Constituye en sí misma el currículo propio de la educación. Siendo que el concepto de currículo debe comprenderse como la unidad epistémica, holística y sistémica, ontológica y deontológica que rige las condiciones mismas de la enseñanza y el aprendizaje a partir de las razones históricas, sociales y culturales necesarias para la configuración de lo humano. (Ticas et al, 2016)  En este contexto se inscribe la formación complementaria en valores, técnicas y aprendizajes para la formación integral del estudiante.	El currículo educativo ofrece clases innovadoras como robótica, arte, cultura y deportes. Los estudiantes entrevistados confirman que sí las reciben, además de otros idiomas como inglés, se realizan las actividades extraordinarias y complementarias después de los horarios de clases y algunas veces los sábados.

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 53**

*Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1	Capacitaciones para estudiantes	Hay programas como Glass Win.	Formación complementaria	<p>Durante los años que dan inicio al siglo XXI se relanzó el concepto y la práctica de la Gestión Educativa.</p> <p>Constituye en sí misma el currículo propio de la educación. Siendo que el concepto de currículo debe comprenderse como la unidad epistémica, holística y sistémica, ontológica y deontológica que rige las condiciones mismas de la enseñanza y el aprendizaje a partir de las razones históricas, sociales y culturales necesarias para la configuración de lo humano. (Ticas et al, 2016)</p> <p>En este contexto se inscribe la formación complementaria en valores, técnicas y aprendizajes para la formación integral del estudiante.</p>	Conforme a las respuestas de los padres de familia, los estudiantes reciben formación complementaria, por ejemplo, de la organización civil Glass Win.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 54

Cuadro Categorical: Formación complementaria – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1	Capacitaciones para estudiantes	Hay programas de estudio con Glass Win; FEPADE, Plan Internacional, entre otras organizaciones civiles.	Formación complementaria	<p>Durante los años que dan inicio al siglo XXI se relanzó el concepto y la práctica de la Gestión Educativa.</p> <p>Constituye en sí misma el currículo propio de la educación. Siendo que el concepto de currículo debe comprenderse como la unidad epistémica, holística y sistémica, ontológica y deontológica que rige las condiciones mismas de la enseñanza y el aprendizaje a partir de las razones históricas, sociales y culturales necesarias para la configuración de lo humano. (Ticas et al, 2016)</p> <p>En este contexto se inscribe la formación complementaria en valores, técnicas y aprendizajes para la formación integral del estudiante.</p>	Conforme a las respuestas de los padres de familia, los estudiantes reciben formación complementaria, por ejemplo impartidas por agentes educativos civiles como Glass Win, FEPADE, Plan Internacional, entre otras organizaciones.

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

### **Análisis de los cuadros categoriales: Formación complementaria**

El concepto guía de este bloque de preguntas y respuestas, expresadas en los cuadros categoriales, fue FORMACIÓN COMPLEMENTARIA.

Se entrevistaron al director del Centro Escolar, a cuatro docentes, a un grupo focal de estudiantes y a dos padres de familia.

Con base en la información recaba en la entrevista con la dirección escolar, las capacitaciones complementarias se dan por parte de instituciones externas, entre ellas FEPADE con una gran trayectoria en la capacitación y formación estratégica profesional y la organización Glass Win que se centra sobre todo en apoyos en prácticas y conocimientos como el deporte, la cultura y la capacitación en oficios diversos. El currículo propio de la educación se construye también a partir de los saberes locales de las comunidades y población donde reside el centro escolar. Por ello, las organizaciones e instituciones externas que dan apoyo también construyen el currículo desde una particularidad atendiendo los aspectos culturales y comunitarios.

Por otra parte y con base en las repuestas de los docentes en las entrevistas, se confirma que se desarrollan actividades de capacitación y formación complementaria con las organizaciones civiles Glass Win y Plan Internacional, sobre todo los días sábados. Estas actividades de capacitación sobre todo se hacen en un contexto fuera de las actividades formales del centro escolar, donde participan agentes externos y donde comúnmente participan personas de la comunidad en apoyo o con su presencia. Esto permite nutrir el currículo a partir de la atmósfera cooperativa y colectiva que se dan en las capacitaciones.

El contexto sociohistórico y cultural envuelven los aspectos formativos de los estudiantes y fortalecen sus valores, técnicas y aprendizajes para la formación integral del

estudiante. También los profesores reciben capacitaciones para el uso de material didáctico, por ejemplo, computadoras, esto con el fin de poder impartir clases con la calidad y la tecnología que se introduce para el ejercicio de la innovación. Además, informa sobre material complementario de apoyo estudiantil como guías, libros de literatura, etc.

El currículo educativo ofrece clases innovadoras como robótica, arte, cultura y deporte. Los estudiantes entrevistados confirman que sí las reciben, además de otros idiomas como inglés. Se realizan las actividades extraordinarias y complementarias después de los horarios de clases y algunas veces los sábados.

## Cuadros Catorce: Evaluación y Rendición de Cuentas

**Tabla 55**

*Cuadro Catorce: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Dirección Escolar*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Dirección Escolar	Dirección Escolar	Director (a)	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<p>1.- Se instala Asamblea informativa con padres de familia, docentes y autoridades para dar a conocer el presupuesto anual. Se invita a instituciones de la comunidad como PNC, Iglesias, unidad de salud, etc.</p> <p>2.- Al final del año se instala otra asamblea para dar a conocer los gastos y rendición de cuentas.</p> <p>3.- Hacer la liquidación al MINEDUCYT.</p>	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<p>La gestión institucional también incluye la evaluación al desempeño docente. Debe ser un proceso que dirija a los maestros a la reflexión crítica del proceso de aprendizajes, que sea evaluado y conozca su propósito, sin perder de vista que es en función de mejorar la práctica pedagógica, así como del propio docente en ejercicio de sus funciones.</p> <p>La Asamblea Legislativa (2017) en el Art. 55 subraya que 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</p>	<p>De acuerdo con las respuestas de la entrevista a la dirección escolar, la evaluación del proceso educativo conlleva la relación con la rendición de cuentas. La inversión pública nacional al campo educativo reconoce el esfuerzo académico global y espera niveles de aprovechamiento óptimo, y lo hace a través de la evaluación y la rendición de cuentas.</p> <p>Según la fuente, al inicio de año se da a conocer el presupuesto anual de la institución y se presente con los actores del proceso de enseñanza y con instituciones invitadas. Al final del año se expone los saldos y finalmente de hace una liquidación al MINEDUCYT.</p> <p>Durante la práctica pedagógica se aplican las diversas</p>

						labor pedagógica.	evaluaciones del rendimiento escolar y esto se compara con la inversión global y también se cumple un proceso correctivo para la implementación formativa positiva del estudiante.
--	--	--	--	--	--	-------------------	--

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 56**

*Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PM1 Hombre	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	1.- Reuniones generales con padres de familia. 2.- Reuniones con docentes. 3.- Reuniones con	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	La gestión institucional también incluye la evaluación al desempeño docente. Debe ser un proceso que dirija a los maestros a la reflexión crítica del proceso de aprendizajes, que sea evaluado y conozca su propósito, sin perder de vista que es en función de mejorar la práctica pedagógica, así como del propio docente en ejercicio de sus funciones.  La Asamblea Legislativa (2017) en el Art. 55 subraya que la evaluación del	Conforme a las entrevistas con los docentes, se confirma que al inicio del año escolar las autoridades y docentes convocan a los padres de familia, a los docentes y a los estudiantes a reuniones informativas sobre la importancia de las evaluaciones y la rendición de cuentas sobre los recursos públicos que se asignaron.  Al final del año se hace la entrega de los saldos de ejecución y se reflexiona sobre

			estudiantes.		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.	el aprovechamiento de los estudiantes en sus cursos y asignaturas específicas.  Se confirma la puesta en práctica de la Ley de Educación.
			4.- Se informa el recurso al inicio del año.			
			5.- Al final del año se hace la liquidación.			

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 57**

*Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	
Docentes	Profesor	PL1 Hombre	<b>Evaluación y</b>	1.- Para rendición de cuentas se	<b>Evaluación y Rendición de</b>	La gestión institucional también incluye la evaluación al desempeño docente. Debe ser un proceso que dirija a los	Conforme a las entrevistas con los docentes, este docente confirma que se convoca a la comunidad estudiantil y

			<p><b>Rendición de Cuentas</b></p> <p>convoca a padres de familia y se les detallan ingresos y gastos, el estado financiero.</p>	<p><b>Cuentas</b></p> <p>maestros a la reflexión crítica del proceso de aprendizajes, que sea evaluado y conozca su propósito, sin perder de vista que es en función de mejorar la práctica pedagógica, así como del propio docente en ejercicio de sus funciones.</p> <p>La Asamblea Legislativa (2017) en el Art. 55 subraya que 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.</p>	<p>docente, así como la los padres de familia para detallar ingresos y gastos anuales, dar claridad sobre el estado financiero del centro escolar.</p> <p>Se confirma la puesta en práctica de la Ley de Educación.</p>
--	--	--	--	--	---

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 58**

*Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/infor	Análisis por categoría	Nuevas categorías	Narrativas/ datos/información	Análisis global

			<b>mación</b>	<b>analítica</b>	<b>emergentes</b>		
Docentes	Profesor	PN1 Mujer	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<p>1.- Se hace mensualmente para evaluar avances.</p> <p>2.- Gastos y actividades.</p> <p>3.- Se hacen reuniones trimestrales para evaluar aprendizaje, conducta y desarrollo.</p>	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<p>La gestión institucional también incluye la evaluación al desempeño docente. Debe ser un proceso que dirija a los maestros a la reflexión crítica del proceso de aprendizajes, que sea evaluado y conozca su propósito, sin perder de vista que es en función de mejorar la práctica pedagógica, así como del propio docente en ejercicio de sus funciones.</p> <p>La Asamblea Legislativa (2017) en el Art. 55 subraya que 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.</p>	<p>Conforme a las entrevistas con los docentes, esta docente hizo mayor énfasis en las reuniones trimestrales para la evaluación del aprendizaje estudiantil, la conducta y el desarrollo del proceso educativo. Aquí se evalúa la práctica pedagógica, tal y como indica la ley de educación para la evaluación del desempeño docente.</p>

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 59

Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer

	Codificación Abierta		Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada	
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PS1 Mujer	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<p>1.- Se realiza al entregar notas a los padres de familia con el sistema siges.</p> <p>2.- Cada trimestre se colocan las notas en promedio en el sistema del MINED.</p> <p>3.- En los libros se realizan notas.</p>	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<p>La gestión institucional también incluye la evaluación al desempeño docente. Debe ser un proceso que dirija a los maestros a la reflexión crítica del proceso de aprendizajes, que sea evaluado y conozca su propósito, sin perder de vista que es en función de mejorar la práctica pedagógica, así como del propio docente en ejercicio de sus funciones.</p> <p>La Asamblea Legislativa (2017) en el Art. 55 subraya que 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.</p>	<p>Conforme a las entrevistas con los docentes, esta docente hizo mayor énfasis en las reuniones trimestrales porque se colocan las notas en promedio y se convoca a los padres para informar sobre el desempeño de sus hijos estudiantes. Aquí se evalúa la práctica pedagógica, tal y como indica la ley de educación para la evaluación del desempeño docente.</p> <p>Cabe destacar que las evaluaciones también se hacen sobre los libros de texto. Se analizan y evalúan los alcances.</p>

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 60

Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Estudiantes

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Alumnos	Estudiante	EMBC	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<p>1.- Informe de evaluaciones ante padres de familia.</p> <p>2.- Rendición de cuentas con saldos de ingresos y egresos.</p>	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<p>La gestión institucional también incluye la evaluación al desempeño docente. Debe ser un proceso que dirija a los maestros a la reflexión crítica del proceso de aprendizajes, que sea evaluado y conozca su propósito, sin perder de vista que es en función de mejorar la práctica pedagógica, así como del propio docente en ejercicio de sus funciones.</p> <p>La Asamblea Legislativa (2017) en el Art. 55 subraya que 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.</p>	Conforme a las entrevistas colectivas con los estudiantes se confirma que cada trimestre reciben las evaluaciones de su desempeño junto a sus padres y que cada año las autoridades exponen los recursos económicos con los que cuentan para su ejecución y al final del año informan sobre gastos y saldos finales.

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 61

Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<p>1.- Informe de evaluaciones ante padres de familia.</p> <p>2.- Rendición de cuentas con saldos de ingresos y egresos.</p>	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<p>La gestión institucional también incluye la evaluación al desempeño docente. Debe ser un proceso que dirija a los maestros a la reflexión crítica del proceso de aprendizajes, que sea evaluado y conozca su propósito, sin perder de vista que es en función de mejorar la práctica pedagógica, así como del propio docente en ejercicio de sus funciones.</p> <p>La Asamblea Legislativa (2017) en el Art. 55 subraya que 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.</p>	Los padres de familia confirman las convocatorias trimestrales para recibir las evaluaciones de aprendizaje de sus hijos y también son partícipes de escuchar la rendición de cuentas de las autoridades del centro escolar.

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 62

Cuadro Categorical: Evaluación y Rendición de Cuentas – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<p>1.- Informe de evaluaciones ante padres de familia.</p> <p>2.- Rendición de cuentas con saldos de ingresos y egresos.</p>	<b>Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<p>La gestión institucional también incluye la evaluación al desempeño docente. Debe ser un proceso que dirija a los maestros a la reflexión crítica del proceso de aprendizajes, que sea evaluado y conozca su propósito, sin perder de vista que es en función de mejorar la práctica pedagógica, así como del propio docente en ejercicio de sus funciones.</p> <p>La Asamblea Legislativa (2017) en el Art. 55 subraya que 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.</p>	Este padre de familia también confirma las convocatorias trimestrales para recibir las evaluaciones de aprendizaje de sus hijos y también confirma que los padres de familia son partícipes de escuchar la rendición de cuentas de las autoridades del centro escolar.

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

### **Análisis de los cuadros categoriales: Evaluación y Rendición de Cuentas**

El concepto guía de este bloque de preguntas y respuestas, expresadas en los cuadros categoriales, fue Evaluación y Rendición de Cuentas.

Se entrevistaron al director del Centro Escolar, a cuatro docentes, a un grupo focal de estudiantes y a dos padres de familia.

De acuerdo con las respuestas de la entrevista a la dirección escolar, la evaluación del proceso educativo conlleva una relación y vinculación con la rendición de cuentas. La inversión pública nacional al campo educativo reconoce el esfuerzo académico global y espera niveles de aprovechamiento óptimo por parte del estudiantado, y lo hace a través de la evaluación y la rendición de cuentas.

Según la fuente consultada, al inicio de año se da a conocer el presupuesto anual del centro escolar y se presente ante los actores del proceso de enseñanza y también ante instituciones invitadas. Al final del año se exponen los saldos y finalmente se hace una liquidación entrega del informe al MINEDUCYT. Durante la práctica pedagógica se aplican las diversas evaluaciones del rendimiento escolar y esto se compara con la inversión global y también se cumple un proceso correctivo para la implementación formativa positiva del estudiante, según explicó la dirección escolar.

Conforme a las entrevistas con los docentes, se confirma que al inicio del año escolar las autoridades y docentes convocan a los padres de familia, a los docentes y a los estudiantes, a reuniones informativas sobre la importancia de las evaluaciones y la rendición de cuentas, sobre los recursos públicos que se asignaron. Al final del año confirman los docentes que se hace la entrega de los saldos de ejecución y se reflexiona sobre el aprovechamiento de los estudiantes en sus cursos y asignaturas específicas.

Con ello se confirma la puesta en práctica de la Ley de Educación en su aspecto de evaluación y rendición de cuentas.

También los docentes expusieron que se hacen reuniones trimestrales para la evaluación del aprendizaje estudiantil, la conducta y el desarrollo del proceso educativo. Aquí se evalúa la práctica pedagógica, tal y como indica la Ley de Educación para la evaluación del desempeño docente. Del mismo modo hicieron énfasis en las reuniones trimestrales porque se colocan las notas en promedio y se convoca a los padres para informar sobre el desempeño de sus hijos estudiantes. Aquí se evalúa la práctica pedagógica, tal y como indica la ley de educación para la evaluación del desempeño docente.

Cabe destacar que las evaluaciones también se hacen sobre los libros de texto. Se analizan y evalúan los alcances.

Conforme a las entrevistas colectivas con los estudiantes éstos confirman que cada trimestre reciben las evaluaciones de su desempeño junto a sus padres y que cada año las autoridades exponen los recursos económicos con los que cuentan para su ejecución y al final del año informan sobre gastos y saldos finales. Tanto estudiantes como padres de familia, conocen la ejecución del presupuesto anual.

Los padres de familia, por su parte, confirman las convocatorias trimestrales para recibir las evaluaciones de aprendizaje de sus hijos y también son partícipes de escuchar la rendición de cuentas de las autoridades del centro escolar.

## Cuadros Catorce: Práctica Comunitaria

**Tabla 63**

*Cuadro Catorce: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Dirección Escolar*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Dirección Escolar	Dirección Escolar	Director (a)	<p><b>Participación comunitaria educativa</b></p>	<p>1.- Intramuros y torneos relámpago.</p> <p>2.- Mañanas recreativas con niños de parvularia y primer grado.</p> <p>3.- Ferias con otras escuelas.</p> <p>4.- Certámenes de</p>	Práctica comunitaria	<p>Está demostrado que la educación se origina desde el seno de la familia y los comportamientos demostrados en los lugares y entornos en donde la persona se encuentra son resultado de ello, de tal manera que en su proceso de vida no ha iniciado el tema del respeto, la resolución de conflictos y la tolerancia. Todo eso también se fortalece en el aula.</p> <p>Al considerar los valores como principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, y que son creencias fundamentales</p>	<p>La Educación tiene fuentes familiares y comunitarias, está arraigada en las prácticas culturales, modos, usos y costumbres, por lo cual el entorno del centro escolar es fundamental para entender el nivel de aprendizajes y experiencias cognitivas y educativas.</p> <p>Derivado de las entrevistas a la dirección escolar identifica una serie de actividades que cumplen el rol cultural, identidad y cohesión de las prácticas educativas. En el centro escolar se organizan intramuros y torneos, se han dinámicas recreativas con niños y niñas de los niveles de parvularia y grados</p>

				oratoria.		que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. (Carrillos et al, 2016, pág. 199-200).	básicos de educación; también se organizan ferias con otros centros escolares cercanos y se promueven los certámenes de oratoria.  En estas prácticas comunitarias y académicas se practican valores y se da cauce a los aprendizajes escolares en un contexto colectivo y cooperativo. Se afianza el comportamiento y el carácter del estudiante.
--	--	--	--	-----------	--	---	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 64**

*Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Docentes	Profesor	PM1 Hombre	<b>Participación comunitaria</b>	1.- Clubes extracurriculares.	Práctica comunitaria	Está demostrado que la educación se origina desde el seno de la familia y los comportamientos demostrados en los lugares y entornos en donde la	Conforme a los resultados de la entrevista a docentes, explicaron que la creación de espacios centro escolar-comunidad se da con la creación de

			<b>educativa</b>	2.- Comités de apoyo al centro escolar en áreas diversas (pedagógico, infraestructura, etc.)		<p>persona se encuentra son resultado de ello, de tal manera que en su proceso de vida no ha iniciado el tema del respeto, la resolución de conflictos y la tolerancia. Todo eso también se fortalece en el aula.</p> <p>Al considerar los valores como principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, y que son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. (Carrillos et al, 2016, pág. 199-200).</p>	<p>clubes extracurriculares. Se crea un comité de apoyo al centro escolar en áreas diversas como pedagogía, infraestructura y festejos.</p> <p>Estos elementos definen una relación escuela-comunidad.</p>
--	--	--	------------------	--	--	--	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 65

Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	
Docentes	Profesor	PL1 Hombre	<b>Participación comunitaria educativa</b>	1.- Se realizan intramuros.  2.- Mañanas recreativas para parvularia.	Práctica comunitaria	Está demostrado que la educación se origina desde el seno de la familia y los comportamientos demostrados en los lugares y entornos en donde la persona se encuentra son resultado de ello, de tal manera que en su proceso de vida no ha iniciado el tema del respeto, la resolución de conflictos y la tolerancia. Todo eso también se fortalece en el aula.  Al considerar los valores como principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, y que son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. (Carrillos et al, 2016, pág. 199-200).	Conforme a los resultados de la entrevista a docentes, también confirmaron que se busca la creación de espacios centro escolar-comunidad y se da con actividades intramuros. Y se instrumentan las mañanas recreativas.  Estos elementos definen también una relación escuela-comunidad, donde se comparten valores y procesos identitarios.

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 66

Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PN1 Mujer	Participación comunitaria educativa	1.- Promovemos la semana de nutrición, la semana deportiva.	Práctica comunitaria	<p>Está demostrado que la educación se origina desde el seno de la familia y los comportamientos demostrados en los lugares y entornos en donde la persona se encuentra son resultado de ello, de tal manera que en su proceso de vida no ha iniciado el tema del respeto, la resolución de conflictos y la tolerancia. Todo eso también se fortalece en el aula.</p> <p>Al considerar los valores como principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, y que son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. (Carrillos et al, 2016, pág. 199-200).</p>	<p>Conforme a los resultados de la entrevista a docentes, también confirmaron que se busca la creación de espacios centro escolar-comunidad y se da con actividades orientadas hacia la participación comunitaria como por ejemplo la Semana de Nutrición y también la Semana Deportiva.</p> <p>Estos elementos definen también una relación escuela-comunidad, donde se comparten valores y procesos identitarios.</p>

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 67**

*Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer*

	<b>Codificación Abierta</b>		<b>Codificación Axial</b>	<b>Codificación selectiva</b>	<b>Definición/ conceptualización</b>	<b>Matriz condicionada</b>	
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Docentes	Profesor	PS1 Mujer	<b>Participación comunitaria educativa</b>	1.- Festejos y fechas nacionales.	Práctica comunitaria	<p>Está demostrado que la educación se origina desde el seno de la familia y los comportamientos demostrados en los lugares y entornos en donde la persona se encuentra son resultado de ello, de tal manera que en su proceso de vida no ha iniciado el tema del respeto, la resolución de conflictos y la tolerancia. Todo eso también se fortalece en el aula.</p> <p>Al considerar los valores como principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, y que son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. (Carrillos et al, 2016, pág. 199-200).</p>	<p>Conforme a los resultados de la entrevista a docentes se destacaron los festejos de conmemoración y fechas nacionales. Una educación cívica que impacta en la sociedad.</p>

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 68

Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Estudiantes

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Alumnos	Estudiante	EMBC	Participación comunitaria educativa	Intramuros, excursiones, participa la Policía con vigilancia.	Práctica comunitaria	<p>Está demostrado que la educación se origina desde el seno de la familia y los comportamientos demostrados en los lugares y entornos en donde la persona se encuentra son resultado de ello, de tal manera que en su proceso de vida no ha iniciado el tema del respeto, la resolución de conflictos y la tolerancia. Todo eso también se fortalece en el aula.</p> <p>Al considerar los valores como principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, y que son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. (Carrillos et al, 2016, pág. 199-200).</p>	<p>Conforme a los resultados de la entrevista Al colectivo de estudiantes se destacaron las actividades de intramuros, excursiones, donde señalaron que participa la PNC con mecanismos de vigilancia.</p> <p>Los estudiantes animan a realizar actividades extracurriculares que les permite definir la ruta de la práctica comunitaria y nutrirse de ella para su aprendizaje.</p>

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 69

Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1	Participación comunitaria educativa	Los papás colaboran con las actividades extraescolares.	Práctica comunitaria	<p>Está demostrado que la educación se origina desde el seno de la familia y los comportamientos demostrados en los lugares y entornos en donde la persona se encuentra son resultado de ello, de tal manera que en su proceso de vida no ha iniciado el tema del respeto, la resolución de conflictos y la tolerancia. Todo eso también se fortalece en el aula.</p> <p>Al considerar los valores como principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, y que son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. (Carrillos et al, 2016, pág. 199-200).</p>	Conforme a los resultados de la entrevista con los padres de familia, estos reconocen las actividades extraescolares como importantes en la formación de sus hijos y, en algunos casos, se involucran directamente.

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 70

Cuadro Categorical: Práctica Comunitaria – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF2	<b>Participación comunitaria educativa</b>	<p>Cuando hay intramuros participan.</p> <p>La PNC, Iglesias con libros de aprendizaje y de la Cruz Verde, consultas médicas.</p>	Práctica comunitaria	<p>Está demostrado que la educación se origina desde el seno de la familia y los comportamientos demostrados en los lugares y entornos en donde la persona se encuentra son resultado de ello, de tal manera que en su proceso de vida no ha iniciado el tema del respeto, la resolución de conflictos y la tolerancia. Todo eso también se fortalece en el aula.</p> <p>Al considerar los valores como principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, y que son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. (Carrillos et al, 2016, pág. 199-200).</p>	<p>Conforme a los resultados de la entrevista con los padres de familia, éstos destacaron su participación con la PNC, iglesias, lecturas de libros, primeros auxilios con la Cruz Verde y consultas médicas.</p>

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

### **Análisis de los cuadros categoriales: Práctica Comunitaria**

El concepto guía de este bloque de preguntas y respuestas, expresadas en los cuadros categoriales, fue Práctica Comunitaria.

Se entrevistaron al director del Centro Escolar, a cuatro docentes, a un grupo focal de estudiantes y a dos padres de familia.

La educación tiene fuentes familiares y comunitarias, está arraigada en las prácticas culturales, modos, usos y costumbres de un grupo social identitario, por lo cual el entorno del centro escolar es fundamental para entender el nivel de aprendizajes y experiencias cognitivas y educativas desde la identidad comunitaria.

Derivado de las entrevistas a la dirección escolar, ésta identifica una serie de actividades que cumplen el rol cultural, identidad y cohesión de las prácticas educativas. En el centro escolar se organizan intramuros y torneos, se hacen dinámicas recreativas con niños y niñas de los niveles de parvularia y grados básicos de educación; también se organizan ferias con otros centros escolares cercanos y se promueven los certámenes de oratoria.

En estas prácticas comunitarias y académicas se practican valores y se da cause a los aprendizajes escolares en un contexto colectivo y cooperativo. Se afina el comportamiento y el carácter del estudiante.

Conforme a los resultados de la entrevista a docentes, éstos explicaron que la creación de espacios centro escolar-comunidad se da con la creación de clubes extracurriculares y otros espacios de convivencia. Se crea un comité de apoyo al centro escolar en áreas diversas como pedagogía, infraestructura y festejos. Estos elementos definen una relación escuela-comunidad.

Los docentes también confirmaron que se busca la creación de espacios centro escolar-comunidad y se da con actividades intramuros. Y se instrumentan las mañanas recreativas. Estos elementos definen también una relación escuela-comunidad, donde se comparten valores y procesos identitarios. Se dan actividades orientadas hacia la participación comunitaria como por ejemplo la Semana de Nutrición y también la Semana Deportiva, festejos de conmemoración y fechas nacionales. Una educación cívica que impacta en la sociedad.

Conforme a los resultados de la entrevista al colectivo de estudiantes se destacaron las actividades de intramuros, excursiones, donde señalaron que participa la PNC con mecanismos de vigilancia. Los estudiantes animan a realizar actividades extracurriculares que les permite definir la ruta de la práctica comunitaria y nutrirse de ella para su aprendizaje.

Conforme a los resultados de la entrevista con los padres de familia, estos reconocen las actividades extraescolares como importantes en la formación de sus hijos y, en algunos casos, se involucran directamente. Destacaron en las entrevistas que su participación se complementa con la PNC, iglesias, lecturas de libros, primeros auxilios con la Cruz Verde y con las consultas médicas del MINSAL.

## Cuadros Catorce: Prevención de Riesgos Psicosociales

**Tabla 71**

*Cuadro Catorce: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Dirección Escolar*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Dirección Escolar	Dirección Escolar	Director (a)	<p><b>Prevención de Riesgos psicosociales</b></p> <p>Narrativas/ datos/información</p>	<p>1.- Programa de Educación Familiar para formación psicosocial. Tratar temas de estrés, bullying, depresión, desinterés en el estudio.</p> <p>2.- Gestión de profesionales de salud mental.</p>	<p>Prevención de Riesgos Psicosociales</p>	<p>Según Garzón et al (2019) "la psicología cumple un papel determinante en el ámbito educativo en donde las prácticas psicológicas se convierten automáticamente en las primeras labores de la docencia" (p. 550), es por eso que la psicología educacional en el contexto escolar juega, sin duda, un rol importante ya que nos brinda ideas para buscar soluciones a los problemas que se viven hoy en el ámbito educativo.</p> <p>De acuerdo con lo planteado por Garzón, podemos entender que la psicología es una materia que puede ser de mucha utilidad para ejercer la docencia, ya que mediante la psicología es posible comprender muchos temas importantes y de esta manera poder entender el perfil que debe tener un buen docente para impartir clases, además nos</p>	<p>Según las respuestas de la entrevista a la dirección escolar, el tema psicosocial es central para el proceso de aprendizajes. Por ejemplo, se instrumentan programas de Educación Familiar donde se tratan los temas de estrés, bullying, depresión y desinterés por el estudio.</p> <p>También los docentes están encargados de gestionar la salud mental y la psicología escolar para la búsqueda de soluciones a los problemas comunes en el campo educativo.</p>

						brinda herramientas de cómo saber socializar con los alumnos y actuar con el estudiante, toda una base de proyección en perspectiva de los indicadores de logros.	
--	--	--	--	--	--	---	--

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 72**

*Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PM1 Hombre	<b>Prevención de Riesgos psicosociales</b>	1.- Dar seguimiento a la salud mental con los padres de familia.	Prevención de Riesgos Psicosociales	Según Garzón et al (2019) “la psicología cumple un papel determinante en el ámbito educativo en donde las prácticas psicológicas se convierten automáticamente en las primeras labores de la docencia” (p. 550), es por eso que la psicología educacional en el contexto escolar juega, sin duda, un rol importante ya que nos brinda ideas para buscar soluciones a los problemas que se viven hoy en el ámbito educativo.  De acuerdo con lo planteado por Garzón, podemos entender que	Los docentes informaron a través de la entrevista aplicada que son ellos quienes dan seguimiento a la salud mental de los estudiantes y lo hacen junto con los padres de familia.  En un contexto escolar con tensiones y problemas, en el marco de una comunidad de conflicto o familias disfuncionales, la salud mental es una

					<p>la psicología es una materia que puede ser de mucha utilidad para ejercer la docencia, ya que mediante la psicología es posible comprender muchos temas importantes y de esta manera poder entender el perfil que debe tener un buen docente para impartir clases, además nos brinda herramientas de cómo saber socializar con los alumnos y actuar con el estudiante, toda una base de proyección en perspectiva de los indicadores de logros.</p>	<p>prioridad. El ejercicio de la docencia en el marco la salud mental es central para el estudiante, padre de familia y comunidad educativa en general.</p> <p>Los procesos de resiliencia en el aula ante desafíos de salud mental, logra un mecanismo de aprendizaje armónico y prospectivo.</p>
--	--	--	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 73**

*Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	
Docentes	Profesor	PL1 Hombre	<b>Prevención de Riesgos psicosociales</b>	1.- Resuelven a través del Plan de Contingencia o la reunión de padres	Prevención de Riesgos Psicosociales	Según Garzón et al (2019) "la psicología cumple un papel determinante en el ámbito educativo en donde las prácticas psicológicas se convierten automáticamente en las primeras labores de la docencia" (p. 550), es por eso que la psicología educacional en el	Los docentes informaron a través de la entrevista aplicada que los problemas de salud mental y psicosociales se resuelven a través del Plan de Contingencia y

				de familia.	<p>contexto escolar juega, sin duda, un rol importante ya que nos brinda ideas para buscar soluciones a los problemas que se viven hoy en el ámbito educativo.</p> <p>De acuerdo con lo planteado por Garzón, podemos entender que la psicología es una materia que puede ser de mucha utilidad para ejercer la docencia, ya que mediante la psicología es posible comprender muchos temas importantes y de esta manera poder entender el perfil que debe tener un buen docente para impartir clases, además nos brinda herramientas de cómo saber socializar con los alumnos y actuar con el estudiante, toda una base de proyección en perspectiva de los indicadores de logros.</p>	<p>reuniones con los padres de familia.</p> <p>El Plan de Contingencia permite identificar problemas de salud mental o psicosociales que algún estudiante atraviesa y el docente orienta a la familia del estudiante a lograr metas específicas de resiliencia y armonía.</p> <p>También las reuniones con los padres de familia se dan en un proceso de acercamiento y conocimiento sobre las inquietudes y necesidades de los estudiantes.</p>
--	--	--	--	-------------	--	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 74

Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PN1 Mujer	<b>Prevención de Riesgos psicosociales</b>	1.- Se conversa con el estudiantado para buscar mediación y solución y prevención.	Prevención de Riesgos Psicosociales	Según Garzón et al (2019) “la psicología cumple un papel determinante en el ámbito educativo en donde las prácticas psicológicas se convierten automáticamente en las primeras labores de la docencia” (p. 550), es por eso que la psicología educacional en el contexto escolar juega, sin duda, un rol importante ya que nos brinda ideas para buscar soluciones a los problemas que se viven hoy en el ámbito educativo.  De acuerdo con lo planteado por Garzón, podemos entender que la psicología es una materia que puede ser de mucha utilidad para ejercer la docencia, ya que mediante la psicología es posible comprender muchos temas importantes y de esta manera poder entender el perfil que debe tener un buen docente para impartir clases, además nos brinda herramientas de cómo saber socializar con los alumnos y actuar con el estudiante, toda una base de proyección en perspectiva de los indicadores de logros.	Los docentes se convierten en agentes de la mediación si aflora un conflicto que devenga en problemas psicosociales, busca la mediación con los padres de familia o responsables del estudiante y sobre todo busca la prevención de problemas que se presenten.

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 75**

*Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer*

	<b>Codificación Abierta</b>		<b>Codificación Axial</b>	<b>Codificación selectiva</b>	<b>Definición/ conceptualización</b>	<b>Matriz condicionada</b>	
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Docentes	Profesor	PS1 Mujer	<p><b>Prevención de Riesgos psicosociales</b></p> <p>1.- Hablar con el estudiante y fomentar el respeto.</p> <p>2.- Promover la libre opinión.</p>	<p>Prevención de Riesgos Psicosociales</p>	<p>Según Garzón et al (2019) "la psicología cumple un papel determinante en el ámbito educativo en donde las prácticas psicológicas se convierten automáticamente en las primeras labores de la docencia" (p. 550), es por eso que la psicología educacional en el contexto escolar juega, sin duda, un rol importante ya que nos brinda ideas para buscar soluciones a los problemas que se viven hoy en el ámbito educativo.</p> <p>De acuerdo con lo planteado por Garzón, podemos entender que la psicología es una materia que puede ser de mucha utilidad para ejercer la docencia, ya que mediante la psicología es posible comprender muchos temas importantes y de esta manera poder entender el perfil que debe tener un buen docente para impartir clases, además nos brinda herramientas de cómo saber socializar con los alumnos y actuar con el estudiante, toda una base de proyección en perspectiva de los indicadores de logros.</p>	<p>La mediación e interlocución es central, según informa esta docente en la entrevista. Hablar con los estudiantes y fomentar el respeto entre todos es central. Asimismo convertirse en una aula de reflexión y saberes sobre problemas educativos y sociales que en el marco de las clases se puedan abordar.</p> <p>Se instruye a respetar las ideas de otras y debatirlas en el marco de la búsqueda de conocimientos diversos.</p>	

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 76

Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Estudiantes

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Alumnos	Estudiante	EMBC	<b>Prevención de Riesgos psicosociales</b>	1.- Orientación para la vida.  2.- Apoyo psicológico	Prevención de Riesgos Psicosociales	Según Garzón et al (2019) "la psicología cumple un papel determinante en el ámbito educativo en donde las prácticas psicológicas se convierten automáticamente en las primeras labores de la docencia" (p. 550), es por eso que la psicología educacional en el contexto escolar juega, sin duda, un rol importante ya que nos brinda ideas para buscar soluciones a los problemas que se viven hoy en el ámbito educativo.  De acuerdo con lo planteado por Garzón, podemos entender que la psicología es una materia que puede ser de mucha utilidad para ejercer la docencia, ya que mediante la psicología es posible comprender muchos temas importantes y de esta manera poder entender el perfil que debe tener un buen docente para impartir clases, además nos brinda herramientas de cómo saber socializar con los alumnos y actuar con el estudiante, toda una base de proyección en perspectiva de los indicadores de logros.	En la perspectiva de la salud mental, los docentes se enfocan para dar apoyo psicológico y orientación para la vida, aspectos que fortalecen la salud mental de ellos mismo en el grupo.  Confirman que el tema psicosocial está presente en todos los campos de la vida y lo educativo no pasa por alto. Se abordan allí los temas de salud mental.

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 77

Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1		Charlas para proyectar vida de los estudiantes.  Hay Escuela de Padres con charlas a todos los miembros y tomar buenos ejemplos para el mejoramiento escolar.	Prevención de Riesgos Psicosociales	Según Garzón et al (2019) “la psicología cumple un papel determinante en el ámbito educativo en donde las prácticas psicológicas se convierten automáticamente en las primeras labores de la docencia” (p. 550), es por eso que la psicología educacional en el contexto escolar juega, sin duda, un rol importante ya que nos brinda ideas para buscar soluciones a los problemas que se viven hoy en el ámbito educativo.  De acuerdo con lo planteado por Garzón, podemos entender que la psicología es una materia que puede ser de mucha utilidad para ejercer la docencia, ya que mediante la psicología es posible comprender muchos temas importantes y de esta manera poder entender el perfil que debe tener un buen docente para impartir clases, además nos brinda herramientas de cómo saber socializar con los alumnos y actuar con el estudiante, toda una base de proyección en perspectiva de los indicadores de logros.	Los padres de familia dicen en la entrevista que los docentes realizan charlas educativas para proyectar la vida de los estudiantes y eso hace especial los procesos de trabajo de salud mental.  También dicen los padres que se instala la Escuela para Padres con platicas de ellos y en algunos casos con los estudiantes para el mejoramiento escolar.

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

Tabla 78

Cuadro Categorical: Prevención de Riesgos Psicosociales – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF2	<b>Prevención de Riesgos psicosociale</b>	En las reuniones de padres de familia.	Prevención de Riesgos Psicosociales	<p>Según Garzón et al (2019) “la psicología cumple un papel determinante en el ámbito educativo en donde las prácticas psicológicas se convierten automáticamente en las primeras labores de la docencia” (p. 550), es por eso que la psicología educacional en el contexto escolar juega, sin duda, un rol importante ya que nos brinda ideas para buscar soluciones a los problemas que se viven hoy en el ámbito educativo.</p> <p>De acuerdo con lo planteado por Garzón, podemos entender que la psicología es una materia que puede ser de mucha utilidad para ejercer la docencia, ya que mediante la psicología es posible comprender muchos temas importantes y de esta manera poder entender el perfil que debe tener un buen docente para impartir clases, además nos brinda herramientas de cómo saber socializar con los alumnos y actuar con el estudiante, toda una base de proyección en perspectiva de los indicadores de logros.</p>	Los padres de familia realizan reuniones que también son espacios donde se hablan problemas que se presentan en el aula. Los docentes permiten la libre exposición de temas y elementos a considerar para lograr soluciones ante problemas que afecten la salud mental de los estudiantes.

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

### **Análisis de los cuadros categoriales: Prevención de Riesgos Psicosociales**

El concepto guía de este bloque de preguntas y respuestas, expresadas en los cuadros categoriales, fue prevención de riesgos psicosociales.

Se entrevistaron al director del Centro Escolar, a cuatro docentes, a un grupo focal de estudiantes y a dos padres de familia.

Según las respuestas de la entrevista a la dirección escolar, el tema psicosocial es central para el proceso de aprendizajes. Por ejemplo, se instrumentan programas de Educación Familiar donde se tratan los temas de estrés, bullying, depresión y desinterés por el estudio.

Los docentes están encargados de gestionar la salud mental y la psicología escolar para la búsqueda de soluciones a los problemas comunes en el campo educativo. En este sentido, los docentes informaron a través de la entrevista aplicada que son ellos quienes dan seguimiento a la salud mental de los estudiantes y lo hacen junto con los padres de familia.

En un contexto escolar con tensiones y problemas, en el marco de una comunidad de conflicto o familias disfuncionales, la salud mental es una prioridad. El ejercicio de la docencia en el marco la salud mental es central para el estudiante, padre de familia y comunidad educativa en general.

Los procesos de resiliencia en el aula ante desafíos de salud mental, logra un mecanismo de aprendizaje armónico y prospectivo que es impulsado por el docente bajo la directriz de la dirección escolar.

Los docentes informaron a través de la entrevista aplicada que los problemas de salud mental y psicosociales se resuelven a través del Plan de Contingencia y reuniones con los padres de familia.

El Plan de Contingencia permite identificar problemas de salud mental o psicosociales que algún estudiante atraviesa y el docente orienta a la familia del estudiante a lograr metas específicas de resiliencia y armonía. También las reuniones con los padres de familia se dan en un proceso de acercamiento y conocimiento sobre las inquietudes y necesidades de los estudiantes. Los docentes se convierten en agentes de la mediación si aflora un conflicto que devenga en problemas psicosociales, busca la mediación con los padres de familia o responsables del estudiante y sobre todo busca la prevención de problemas que se presenten.

La mediación e interlocución es central, según informa esta docente en la entrevista. Hablar con los estudiantes y fomentar el respeto entre todos es central. Asimismo, convertirse en una aula de reflexión y saberes sobre problemas educativos y sociales que en el marco de las clases se puedan abordar.

Se instruye a respetar las ideas de otras y debatirlas en el marco de la búsqueda de conocimientos diversos.

En la perspectiva de la salud mental, los docentes se enfocan para dar apoyo psicológico y orientación para la vida, aspectos que fortalecen la salud mental de ellos mismo en el grupo, según señalan los estudiantes en la entrevista. Confirman que el tema psicosocial está presente en todos los campos de la vida y lo educativo no pasa por alto. Se abordan allí los temas de salud mental.

Los padres de familia, por su parte, dicen en la entrevista que los docentes realizan charlas educativas para proyectar la vida de los estudiantes y eso hace especial

los procesos de trabajo de salud mental. También dicen los padres que se instala la Escuela para Padres con pláticas de ellos y en algunos casos con los estudiantes para el mejoramiento escolar.

Por último, los padres de familia realizan reuniones que también son espacios donde se hablan problemas que se presentan en el aula. Los docentes permiten la libre exposición de temas y elementos a considerar para lograr soluciones ante problemas que afecten la salud mental de los estudiantes.

### Cuadros Catorce: Redes sociales y plataformas virtuales

**Tabla 79**

*Cuadro Catorce: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Dirección Escolar*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Dirección Escolar	Dirección Escolar	Director (a)	Redes sociales y plataformas virtuales	1.- Redes de Whatsapp entre docentes y padres de familia para comunicación de aprovechamiento escolar y conducta.	Tic's Tecnologías de la Información y la Comunicación	<p>Son siete prácticas de la gestión educativa a razón de un nuevo humanismo pedagógico.</p> <p>Inspirar la necesidad de generar transformaciones.</p> <p>Generar una visión de futuro.</p> <p>Comunicar la visión de futuro.</p> <p>Promover el trabajo en equipo.</p> <p>Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro.</p> <p>Consolidar los avances en las transformaciones.</p> <p>Actualizar los aprendizajes.</p> <p>Los componentes que acompañan este proceso son: Organizaciones Inteligentes, transformación personal e institucional; acción, el</p>	<p>La Dirección Escolar asegura que sí la comunidad docente y estudiantil hace uso de las TICs para el aprovechamiento escolar y el seguimiento a la conducta de los estudiantes. Además, informó sobre uso de computadoras para actividades escolares en el aula y fuera del aula.</p> <p>En este sentido, la pedagogía humanista va de la mano de la generación del trabajo productivo en equipo con visión de futuro, actualización de aprendizajes y la integración de procesos de innovación tecnológica.</p>

					<p>compromiso y el aprendizaje, alimentar las innovaciones, generar procesos de innovación y cambio, que los involucrados también aprendan en el nivel que se les proponga.</p> <p>En este campo intervienen las nuevas tecnologías de la información y comunicación como el conjunto de recursos que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.</p>	<p>Los docentes y estudiantes usan el Whatsapp como aplicación para la comunicación en tareas y actividades académicas.</p>
--	--	--	--	--	--	---

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 80**

*Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Docentes – PM1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PM1 Hombre	Redes sociales y plataformas virtuales	Cada grupo tiene su chat de Whatsapp para comunicaciones	Tic's Tecnologías de la Información y la	Son siete prácticas de la gestión educativa a razón de un nuevo humanismo pedagógico. Inspirar la necesidad de generar transformaciones. Generar una visión de futuro.	Los docentes en entrevista confirmaron lo que la Dirección Escolar dijo que la comunidad docente y estudiantil hace uso de las tics para el aprovechamiento escolar y el seguimiento a la

				educativas.	Comunicación	<p>Comunicar la visión de futuro.</p> <p>Promover el trabajo en equipo.</p> <p>Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro.</p> <p>Consolidar los avances en las transformaciones.</p> <p>Actualizar los aprendizajes.</p> <p>Los componentes que acompañan este proceso son: Organizaciones Inteligentes, transformación personal e institucional; acción, el compromiso y el aprendizaje, alimentar las innovaciones, generar procesos de innovación y cambio, que los involucrados también aprendan en el nivel que se les proponga.</p> <p>En este campo intervienen las nuevas tecnologías de la información y comunicación como el conjunto de recursos que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.</p>	<p>conducta de los estudiantes.</p> <p>En este sentido, la pedagogía humanista va de la mano de la generación del trabajo productivo en equipo con visión de futuro, actualización de aprendizajes y la integración de procesos de innovación tecnológica.</p> <p>Los docentes y estudiantes usan el Whatsapp como aplicación para la comunicación en tareas y actividades académicas.</p>
--	--	--	--	-------------	--------------	---	--

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 81**

*Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Docentes – PL1 - Hombre*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	
Docentes	Profesor	PL1 Hombre	Redes sociales y plataformas virtuales	1.- Solo Whatsapp.  2.- Classroom como plataforma educativa.	Tic's  Tecnologías de la Información y la Comunicación	<p>Son siete prácticas de la gestión educativa a razón de un nuevo humanismo pedagógico.</p> <p>Inspira la necesidad de generar transformaciones.</p> <p>Generar una visión de futuro.</p> <p>Comunicar la visión de futuro.</p> <p>Promover el trabajo en equipo.</p> <p>Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro.</p> <p>Consolidar los avances en las transformaciones.</p> <p>Actualizar los aprendizajes.</p> <p>Los componentes que acompañan este proceso son: Organizaciones Inteligentes, transformación personal e institucional; acción, el compromiso y el aprendizaje, alimentar las innovaciones, generar procesos de innovación y cambio, que los involucrados también aprendan en el nivel que se les proponga.</p> <p>En este campo intervienen las</p>	<p>Los docentes en entrevista confirmaron lo que la Dirección Escolar dijo que la comunidad docente y estudiantil hace uso de las tic's para el aprovechamiento escolar y el seguimiento a la conducta de los estudiantes. Implementan el Whatsapp como herramienta de comunicación entre docentes y estudiantes, también con padres de familia. Utilizan la aplicación de Classroom de Google para alojar tareas y actividades.</p> <p>En este sentido, la pedagogía humanista va de la mano de la generación del trabajo productivo en equipo con visión de futuro, actualización de aprendizajes y la integración de procesos</p>

						nuevas tecnologías de la información y comunicación como el conjunto de recursos que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.	de innovación tecnológica.  Los docentes y estudiantes usan el Whatsapp como aplicación para la comunicación en tareas y actividades académicas.
--	--	--	--	--	--	---	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 82**

*Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Docentes – PN1 - Mujer*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Docentes	Profesor	PN1 Mujer	Redes sociales y plataformas virtuales	1.- Cada docente tiene chat de Whatsapp para comunicarse con los padres.	Tic's Tecnologías de la Información y la Comunicación	Son siete prácticas de la gestión educativa a razón de un nuevo humanismo pedagógico.  Inspirar la necesidad de generar transformaciones.  Generar una visión de futuro.  Comunicar la visión de futuro.  Promover el trabajo en equipo.  Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro.	Los docentes en entrevista confirmaron lo que la Dirección Escolar dijo que la comunidad docente y estudiantil hace uso de las tic's para el aprovechamiento escolar y el seguimiento a la conducta de los estudiantes. Implementan el Whatsapp como herramienta de comunicación entre

					<p>Consolidar los avances en las transformaciones.</p> <p>Actualizar los aprendizajes.</p> <p>Los componentes que acompañan este proceso son: Organizaciones Inteligentes, transformación personal e institucional; acción, el compromiso y el aprendizaje, alimentar las innovaciones, generar procesos de innovación y cambio, que los involucrados también aprendan en el nivel que se les proponga.</p> <p>En este campo intervienen las nuevas tecnologías de la información y comunicación como el conjunto de recursos que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.</p>	<p>docentes y padres.</p> <p>En este sentido, la pedagogía humanista va de la mano de la generación del trabajo productivo en equipo con visión de futuro, actualización de aprendizajes y la integración de procesos de innovación tecnológica.</p> <p>Los docentes y estudiantes usan el Whatsapp como aplicación para la comunicación en tareas y actividades académicas.</p>
--	--	--	--	--	--	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 83**

*Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Docentes – PS1 - Mujer*

	Codificación Abierta		Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada	
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>

Docentes	Profesor	PS1 Mujer	Redes sociales y plataformas virtuales	2.- Se usa el Whatsapp.	Tic's Tecnologías de la Información y la Comunicación	<p>Son siete prácticas de la gestión educativa a razón de un nuevo humanismo pedagógico.</p> <p>Inspirar la necesidad de generar transformaciones.</p> <p>Generar una visión de futuro.</p> <p>Comunicar la visión de futuro.</p> <p>Promover el trabajo en equipo.</p> <p>Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro.</p> <p>Consolidar los avances en las transformaciones.</p> <p>Actualizar los aprendizajes.</p> <p>Los componentes que acompañan este proceso son: Organizaciones Inteligentes, transformación personal e institucional; acción, el compromiso y el aprendizaje, alimentar las innovaciones, generar procesos de innovación y cambio, que los involucrados también aprendan en el nivel que se les proponga.</p> <p>En este campo intervienen las nuevas tecnologías de la información y comunicación como el conjunto de recursos que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.</p>	<p>Los docentes en entrevista confirmaron lo que la Dirección Escolar dijo que la comunidad docente y estudiantil hace uso de las tic's para el aprovechamiento escolar y el seguimiento a la conducta de los estudiantes. Implementan el Whatsapp como herramienta de comunicación entre docentes y padres.</p> <p>En este sentido, la pedagogía humanista va de la mano de la generación del trabajo productivo en equipo con visión de futuro, actualización de aprendizajes y la integración de procesos de innovación tecnológica.</p> <p>Los docentes y estudiantes usan el Whatsapp como aplicación para la comunicación en tareas y actividades académicas.</p>
----------	----------	-----------	--	-------------------------	--	---	---

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 84**

*Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Estudiantes*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Alumnos	Estudiante	EMBC	Redes sociales y plataformas virtuales	Usan Whatsapp para tareas y avisos.	Tic's Tecnologías de la Información y la Comunicación	<p>Son siete prácticas de la gestión educativa a razón de un nuevo humanismo pedagógico.</p> <p>Inspirar la necesidad de generar transformaciones.</p> <p>Generar una visión de futuro.</p> <p>Comunicar la visión de futuro.</p> <p>Promover el trabajo en equipo.</p> <p>Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro.</p> <p>Consolidar los avances en las transformaciones.</p> <p>Actualizar los aprendizajes.</p> <p>Los componentes que acompañan este proceso son: Organizaciones Inteligentes, transformación personal e institucional; acción, el compromiso y el aprendizaje, alimentar las innovaciones, generar procesos de innovación y cambio, que los involucrados también aprendan en el nivel que se les proponga.</p> <p>En este campo intervienen las nuevas tecnologías de la información y comunicación como el conjunto de recursos que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento y</p>	Derivado de la entrevista con el grupo focal de estudiantes, ellos confirmaron que usan la plataforma de Whatsapp para comunicarse con las tareas y avisos que da el profesor.

						transmisión de información.	
--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--

Nota. Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 85**

*Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF1*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
Dimensión Global	Categorías analíticas	Subcategorías	Narrativas/ datos/información	Análisis por categoría analítica	Nuevas categorías emergentes	Narrativas/ datos/información	Análisis global
Padre de Familia	Padre	PF1	Redes sociales y plataformas virtuales	Se comunican por Whatsapp para reuniones entre padres y docentes.	Tic's Tecnologías de la Información y la Comunicación	<p>Son siete prácticas de la gestión educativa a razón de un nuevo humanismo pedagógico.</p> <p>Inspirar la necesidad de generar transformaciones.</p> <p>Generar una visión de futuro.</p> <p>Comunicar la visión de futuro.</p> <p>Promover el trabajo en equipo.</p> <p>Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro.</p> <p>Consolidar los avances en las transformaciones.</p> <p>Actualizar los aprendizajes.</p> <p>Los componentes que acompañan este proceso son:</p>	Derivado de la entrevista con los padres de familia, ellos confirmaron que usan la plataforma de Whatsapp para comunicarse con el profesor.

						<p>Organizaciones Inteligentes, transformación personal e institucional; acción, el compromiso y el aprendizaje, alimentar las innovaciones, generar procesos de innovación y cambio, que los involucrados también aprendan en el nivel que se les proponga.</p> <p>En este campo intervienen las nuevas tecnologías de la información y comunicación como el conjunto de recursos que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

**Tabla 86**

*Cuadro Categorical: Redes sociales y plataformas virtuales – Unidad de Análisis: Padres de Familia – PF2*

	Codificación Abierta			Codificación Axial	Codificación selectiva	Definición/ conceptualización	Matriz condicionada
<b>Dimensión Global</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis por categoría analítica</b>	<b>Nuevas categorías emergentes</b>	<b>Narrativas/ datos/información</b>	<b>Análisis global</b>
Padre de Familia	Padre	PF2	Redes sociales y plataformas virtuales	Se comunican por Whatsapp.	Tic's Tecnologías de la Información y	Son siete prácticas de la gestión educativa a razón de un nuevo humanismo pedagógico. Inspirar la necesidad de generar transformaciones.	Derivado de la entrevista con los padres de familia, ellos confirmaron que usan la plataforma de Whatsapp para comunicarse con el

					<p>la</p> <p>Comunicación</p>	<p>Generar una visión de futuro.</p> <p>Comunicar la visión de futuro.</p> <p>Promover el trabajo en equipo.</p> <p>Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro.</p> <p>Consolidar los avances en las transformaciones.</p> <p>Actualizar los aprendizajes.</p> <p>Los componentes que acompañan este proceso son: Organizaciones Inteligentes, transformación personal e institucional; acción, el compromiso y el aprendizaje, alimentar las innovaciones, generar procesos de innovación y cambio, que los involucrados también aprendan en el nivel que se les proponga.</p> <p>En este campo intervienen las nuevas tecnologías de la información y comunicación como el conjunto de recursos que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.</p>	<p>profesor.</p>
--	--	--	--	--	-------------------------------	--	------------------

*Nota.* Elaboración propia con los datos obtenidos de los instrumentos y de las teorías consideradas en el documento.

### **Análisis de los cuadros categoriales: Redes sociales y plataformas virtuales**

El concepto guía de este bloque de preguntas y respuestas, expresadas en los cuadros categoriales, fue Redes Sociales y Plataformas Virtuales.

Se entrevistaron al director del Centro Escolar, a cuatro docentes, a un grupo focal de estudiantes y a dos padres de familia.

La Dirección Escolar asegura que sí la comunidad docente y estudiantil hacen uso de las tic's para el aprovechamiento escolar y el seguimiento a la conducta de los estudiantes. Además, informó sobre uso de computadoras para actividades escolares en el aula y fuera del aula.

En este sentido, la pedagogía humanista va de la mano de la generación del trabajo productivo en equipo con visión de futuro, actualización de aprendizajes y la integración de procesos de innovación tecnológica.

Los docentes y estudiantes usan el Whatsapp como aplicación para la comunicación en tareas y actividades académicas.

Los docentes en entrevista confirmaron lo que la Dirección Escolar dijo que la comunidad docente y estudiantil hace uso de las tic's para el aprovechamiento escolar y el seguimiento a la conducta de los estudiantes. Implementan el Whatsapp como herramienta de comunicación entre docentes y estudiantes, también con padres de familia. Utilizan la aplicación de Classroom de Google para alojar tareas y actividades.

El grupo focal de estudiantes confirmó que usan la plataforma de Whatsapp para comunicarse con las tareas y avisos que da el profesor.

Derivado de la entrevista con los padres de familia, ellos también confirmaron que usan la plataforma de Whatsapp para comunicarse con el profesor.

## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Después de la construcción de los cuadros categoriales y su interpretación, resultados y alcances sobre la realidad del centro escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitlán, del Departamento de la Libertad, en materia de liderazgo de la dirección escolar, se obtienen las siguientes conclusiones y recomendaciones que surgieron con base en la información obtenida, la interpretación de ella y el diálogo con la teoría que guía el estudio.

### **5.1 Conclusiones**

#### **Conclusiones sobre la problemática estudiada**

A continuación se presentan las conclusiones de la problemática estudiada y para mayor énfasis en la vinculación con los objetivos alcanzados, se presentan los objetivos con sus respectivas conclusiones.

Objetivo 1: Caracterizar las medidas de la dirección escolar institucional del Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitlán que contribuyen al logro de indicadores de desempeño docente.

Conclusiones:

- La Dirección Escolar institucional del Centro Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitlán sí incide en los docentes para el logro de indicadores del desempeño por parte de estos actores centrales del acto pedagógico.

Tal y como lo contempla la Ley de la Carrera Docente y las normativas de la Ley Crecer Juntos, con base a la gestión participativa entre dirección, docentes,

estudiantes y padres de familia, el logro de indicadores se cumple a partir de una gestión positiva de la Dirección Escolar.

La práctica de los docentes, componente del desempeño de los encargados de dirigir y promover el proceso de aprendizajes, está integrado por estrategias, pedagogías y didácticas creativas para alcanzar las metas del modelo pedagógico por competencias con el fin de que los estudiantes cuenten con la información programática derivada del plan anual escolar y la política educativa nacional al inicio del año, el acto pedagógico durante los meses de estudio, los indicadores de logros alcanzados, la evaluación por competencias definidas y el refuerzo educativo en áreas deficitarias, si se da el caso, al promover la educación complementaria con el acompañamiento de actores gubernamentales, sociales y civiles en actividades de educación extraescolares.

- La dirección escolar también lidera los procesos de atemperar y minimizar los conflictos presentes en el curso educativo anual, con base en la política de resolución de conflictos, procesos dialógicos entre los actores escolares, directores, docentes, estudiantes y padres de familia; así como la gestión en procesos de tratamiento psicosocial con la participación de actores dentro y fuera del centro escolar.
- Uno de los temas centrales de atención por parte de la dirección escolar que incide tanto en el centro escolar como en la comunidad donde éste se encuentra es la variación de la matrícula escolar. En casos que aumenta a partir de la demanda ciudadana o disminuya son condiciones que envuelven la dinámica educativa, es la dirección escolar la que gestiona los procesos administrativos, pedagógicos y logísticos para contar con aulas adecuadas, docentes competentes y espacios de matrícula estudiantil. Destaca la gestión tecnológica, al recibir anualmente dotación de

computadores, internet libre de banda ancha y uso de aplicaciones tecnológicas como Google Classroom, YouTube y Whatsapp.

- La Dirección Escolar promueve la cultura y la práctica ética de la rendición de cuentas a partir del informe público de la junta de padres de familia, reuniones con docentes y también en el marco de actividades ceremoniales nacionales. Destaca que al inicio de cada año, se presente el presupuesto destinado al centro escolar por parte del MINEDUCYT de forma pública y al final del año escolar se presenten de la misma forma los saldos del ejercicio fiscal y la aplicación del presupuesto.

Objetivo 2: Identificar condiciones que limiten el logro de indicadores de desempeño docente en el centro escolar.

Conclusiones:

Para alcanzar satisfactoriamente el logro de indicadores de desempeño que integra la Ley de la carrera docente, la Dirección Escolar debe de afrontar desafíos y problemas cotidianos.

- Algunos elementos que limitan la propuesta de planificación presupuestal anual, el plan educativo anual y la garantía de acceso a matricular a la educación a los jóvenes estudiantes, es la proyección presupuestal que viene del MINEDUCYT y la proyección de necesidades que encuentra la dirección en la realidad cotidiana del centro escolar. Se presenta el problema en periodos distintos sobre la falta de mayor oferta educativa ante la demanda de estudio.
- Otra limitación son los atrasos que la planta docente tiene sobre el plan educativo anual, ya que se planifican sus componentes, contenidos, cartas didácticas, materiales

y calendario de ejecución. En algunas ocasiones, ciertas condiciones como fenómenos externos (por ejemplo suspensión de labores por temporales) no permiten la conclusión de las actividades según su planificación.

- La conflictividad que se registra en el marco de la práctica docente. En los resultados del estudio se identificaron problemas de conflicto de violencia entre estudiantes que afectan el acto pedagógico; también la inasistencia y la deserción que se registra se presenta como un problema a resolver. Mediante el proceso dialógico que activa el docente se logra evitar el escalamiento de los conflictos y atemperar inasistencias y en algún sentido la vuelta al estudio por parte de estudiantes que desertaron. Los padres de familia son clave para lograr procesos de armonización y resolución de conflictos y son los docentes con las autoridades de la dirección escolar quienes articulan los elementos decisivos para encarar y solventar la conflictividad escolar.
- Uso de Whatsapp que es una plataforma básica para impartir contenidos. No hay sistema homogéneo tanto en el centro escolar como en el sistema educativo en general como Google Classroom (a pesar de las capacitaciones recibidas por el personal docente no se utiliza), Moodle o aula virtual de Microsoft Teams.

Objetivo 3: Conocer la experiencia de liderazgo institucional en el logro de indicadores de desempeño docente en el Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán.

Conclusiones:

- La dirección escolar cuenta con la experiencia en la gestión de los logros de indicadores de desempeño docente. Cada año, se planifica el proceso de enseñanza aprendizaje a través del liderazgo institucional del centro escolar, el cual gestiona el conjunto de elementos que lo componen con la dirección departamental del

MINEDUCYT y ésta a su vez con la dirección central del Ministerio. De tal manera, que existe una comunicación fluida que parte de la proyección institucional con base en las leyes educativas y de la adolescencia que permite una ágil respuesta a las necesidades estratégicas de educación y las necesidades puntuales cotidianas.

De igual manera, la dirección escolar enmarca las fechas de reuniones con el cuerpo docente con el fin de tomar acuerdos para el ejercicio de la práctica docente y la completa experiencia del acto pedagógico. Cada inicio de año, se da luz verde para el inicio de la planificación escolar, reuniones con los padres de familia, reuniones con los estudiantes, reuniones con actores sociales del entorno escolar como iglesias, ONG, instituciones públicas y privadas; de todas ellas se recogen insumos para un año escolar que integre los contenidos educativos, las fechas conmemorativas, los actos cívicos, los problemas globales que enfrenta la comunidad escolar como son la oferta educativa, la matrícula, los conflictos, y las relaciones interinstitucionales con otros actores.

- Además, la dirección escolar proyecta mecanismos de armonía y estabilidad con la introducción de jornadas psicosociales donde participan especialistas que permiten una retroalimentación de armonización con la práctica educativa, minimizar los aspectos negativos de la violencia u otras experiencias traumáticas en el entorno social y educativo; por medio de la práctica comunitaria se elevan los principios de convivencia y resolución de conflictos, lo que permite la sana convivencia y las buenas prácticas.

La rendición de cuentas es parte de la experiencia exitosa del liderazgo de la dirección escolar. Transparencia en los recursos públicos, probidad y respuesta ágil a las necesidades educativas son prácticas que promueve la dirección y denota el liderazgo en este aspecto que determina una de las fortalezas de los procesos democráticos y

ejercicio del servicio público. Al inicio del año escolar se presenta el presupuesto a ejecutar, y al final se presenta el presupuesto ejecutado, gastos, inversión y saldos.

### **Conclusiones metodológicas sobre el estudio**

- La metodología aplicada a esta investigación fue exitosa porque desde la visión cualitativa se logró profundizar la información sobre la experiencia del ejercicio en la gestión de la dirección escolar del centro educativo Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad. La planificación del trabajo de campo permitió visualizar a los actores en su conjunto y sobre todo permitió la elección de fuentes importantes de información que nutrieron este trabajo, autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes, además de lograr observar a sujetos de investigación secundarios como actores civiles, privados y públicos.
- El diseño de investigación se centró en recoger las visiones colectivas sobre el liderazgo escolar y se logró a partir de una inmersión estratégica de recogida con la comunidad académica antes, durante y en el cierre de las visitas de campo.
- Los instrumentos se basaron en las preguntas de investigación y los objetivos por alcanzar. Se codificaron los conceptos fuerza que también guiaron la investigación desde la visión de capacidades, fortalezas y habilidades, enfoque de competencias, inmerso en los indicadores de logros de la práctica docente. Se aplicaron cuestionarios con preguntas abiertas a las fuentes primarias docentes, directivos, padres de familia.
- Asimismo, se aplicó la técnica de grupo focal (focus group) con los estudiantes con el fin de lograr información precisa sobre los conceptos guía a partir de las preguntas generadoras que se codificaron en el cuestionario de preguntas abiertas. Los

estudiantes fueron contestando y, apoyándose unos a los otros, lograron definir y explicar lo que se les preguntaba. Fue exitoso el proceso, ya que también fue una experiencia en el manejo de grupos pequeños, cuatro estudiantes, que lograron con sus narraciones articular una información homogénea y una reflexión con precisión. Destaca el grupo focal de estudiantes y la técnica de indagación porque permitió la retroalimentación entre ellos y el reconocimiento del ejercicio de liderazgo institucional de la dirección escolar desde este sector que es el más amplio de la comunidad educativa.

- Algunos desafíos se presentaron en la investigación, por ejemplo, la búsqueda de bibliografía adecuada para tratar la propuesta de liderazgo escolar. Se recurrió a la plataforma Zotero para la localización de libros virtuales y fuentes bibliográficas como artículos de investigación y ensayos especializados para localizar ideas y planteamientos recientes de investigadores en el área pedagógica, del liderazgo y de la práctica escolar.
- Otros aspectos también se presentaron como desafiantes, por ejemplo, la agenda de entrevistas que en algunos casos tuvo que ajustarse y cambiar, prorrogando algunos de los encuentros para las entrevistas. Durante las entrevistas se tuvo que improvisar controladamente algunas de las preguntas, puesto que esto permitió profundizar en algún aspecto trascendental sobre lo que se indagó.
- Toda la información recabada fue transcrita y organizada en los cuadros categoriales a partir de conceptos guía que en la teoría citada se introduce y se confrontan con la realidad a partir de las narraciones de las fuentes. A partir de ello se señalaron definiciones que se presentaron en el marco del liderazgo escolar institucional como son la práctica docente, la resolución de conflictos, la vinculación de la política educativa, la rendición de cuentas, el proceso de la construcción de la matrícula y

práctica comunitaria, entre otros. Este proceso de construcción metodológica de síntesis permitió interpretar la realidad educativa del centro escolar en cuanto al liderazgo efectivo por parte de la dirección y la correlación efectiva con la planta docente en su ejercicio pedagógico con la formación, capacitación, promoción de habilidades, destrezas y técnicas de los estudiantes.

- Finalmente se pasó a la construcción de las conclusiones del estudio y a las conclusiones metodológicas contrastando, en diálogo, con la teoría y la experiencia de la recopilación de información bibliográfica y de fuentes primarias.

## **5.2 Propuesta de implementación**

### **Recomendaciones sobre la problemática estudiada**

1. Para mantener constantes y permanentes los logros del desempeño docente resulta necesario crear una instancia colectiva de argumentación en el Centro Escolar que oriente las estrategias y las tácticas necesarias para la ejecución de la política, los programas y las iniciativas académicas. Esta instancia debe estar constituida por la dirección escolar, los docentes, representación de los padres de familia y representación de estudiantes, a partir de un proceso dialógico y argumentación, acercamientos, estudios y ponderación para la puesta en marcha de los mejores medios y esfuerzos para crear la cultura del desempeño creativo, armónico, sociable y sostenible.
2. Es necesario la creación de planes y proyectos de capacitación y formación continua para la dirección escolar y los docentes con el fin de que se promueva el liderazgo continuo, colegiado y permanente. La dirección escolar debe coordinar con la dirección departamental y la dirección central del MINEDUCYT proyectos de

formación continua y capacitación en liderazgo escolar, al integrar a la comunidad docente y administrativa, con visión ética y ética profesional, mediante la creación de guías, planes de formación y talleres.

3. Promover en el marco de las buenas prácticas educativas y formativas de los estudiantes, la invitación permanente a los padres de familia para que promuevan en la comunidad el alcance de los logros del desempeño y el aprovechamiento escolar a partir de la institucionalización de la comisión de padres y madres de familia que aporten con ideas y elementos de reflexión las necesidades educativas que se tengan, mediante un plan de formación educativa para madres y padres.
4. Considerar un proceso de formación complementaria en principios éticos y educativos a la comunidad estudiantil donde se promueva el la efectiva práctica docente y estudiantil en el aula.

### **Recomendaciones Metodológicas**

1. Retomar esta investigación como un diagnóstico inicial y dar cuenta de la situación actual en los logros del desempeño y el liderazgo educativo, con el fin de ejecutar, posteriormente, un plan de mejoramiento institucional en la formación y educación de los estudiantes con énfasis en el liderazgo académico.
2. Considerar mejores y más apoyos logísticos y económicos para ejecutar más investigaciones científicas como esta en un periodo distinto con el fin de analizar su evolución y mejora en el tiempo.
3. Realizar una investigación complementaria con enfoque cuantitativo que permita la visión de raíz sobre el entorno comunitario donde reside el centro escolar, la situación socioeconómica de la población docente y estudiantil y, sobre todo, el diagnóstico

sobre el conocimiento de lo que son los logros del desempeño docente y sus impactos.

## **Propuesta de capacitación continua en liderazgo educativo escolar para el logro del desempeño docente**

### **1. Introducción**

La educación de calidad requiere líderes escolares comprometidos con el desarrollo profesional de sus docentes y el cumplimiento de indicadores clave de desempeño. Esta propuesta tiene como objetivo diseñar un programa de capacitación continua para líderes educativos que promueva habilidades de liderazgo transformacional, estrategias de supervisión efectiva y el desarrollo de una cultura organizacional orientada al logro de resultados.

### **2. Objetivos**

#### **Objetivo General**

“Desarrollar competencias de liderazgo educativo en directivos, docentes, coordinadores escolares para mejorar los indicadores del desempeño docente mediante estrategias de gestión, acompañamiento pedagógico y fortalecimiento del clima laboral”.

#### **Objetivos específicos:**

1. Identificar las áreas prioritarias de mejora en los indicadores de desempeño docente.
2. Fortalecer habilidades de liderazgo transformacional, asesoramiento y comunicación asertiva.
3. Implementar estrategias de observación y retroalimentación para el desarrollo profesional docente.

4. Crear un sistema de monitoreo y evaluación continua enfocado en el cumplimiento de indicadores.

### **3. Público Objetivo**

Directores, subdirectores de instituciones educativas, docentes y coordinadores escolares.

- Coordinadores académicos y pedagógicos.
- Directores y Directores departamentales y centrales.
- Docentes.

### **4. Estructura del Programa**

El programa de capacitación está diseñado en módulos interrelacionados que combinan teoría y práctica.

#### **Módulo 1: Liderazgo Educativo y Cultura Organizacional**

##### **Estilos de liderazgo en el ámbito educativo**

- Liderazgo transformacional, distributivo y situacional.
- Diagnóstico personal de estilo de liderazgo.

### **Construcción de una visión y misión compartidas**

- Herramientas para involucrar a docentes en el diseño de metas escolares.
- Comunicación efectiva de la visión institucional.

### **Cultura escolar orientada al aprendizaje y la innovación**

- Características de una cultura de alto rendimiento.
- Identificación de barreras culturales y estrategias para superarlas.

## **Módulo 2: Indicadores de Desempeño Docente**

### **Comprensión de los indicadores clave**

- Práctica Docente. Asistencia y puntualidad del personal docente.
- Planeación didáctica: calidad y pertinencia. Formación complementaria.
- Evaluación y retroalimentación del aprendizaje estudiantil. Evaluación y Rendición de cuentas.
- Proceso dialógico del acto pedagógico. Conflictividad en la práctica docente. Prevención de Riesgos psicosociales. Práctica comunitaria.
- Vinculación institucional y política educativa. Oferta y demanda escolar, Matrícula Educativa.
- Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Redes sociales y plataformas virtuales.

### **Análisis de datos escolares**

- Uso de herramientas para identificar tendencias y brechas.

- Técnicas para interpretar datos cualitativos y cuantitativos.

### **Vinculación entre desempeño docente y resultados estudiantiles**

- Establecimiento de metas SMART alineadas a los indicadores.

## **Módulo 3: Estrategias de Supervisión y Acompañamiento**

### **Observación en el aula**

- Modelos de observación: estructurada, semiestructurada y libre.
- Instrumentos de evaluación para observar prácticas docentes.

### **Retroalimentación efectiva**

- Principios de una retroalimentación constructiva.
- Cómo evitar resistencias y fomentar el compromiso al cambio.

### **Acompañamiento pedagógico y asesoramiento docente**

- Diferencias entre supervisión y acompañamiento.
- Modelos de asesoría: directivo, no directivo y mixto.
- Desarrollo de planes personalizados de mejora docente.

## **Módulo 4: Comunicación y Gestión del Cambio**

### **Comunicación asertiva y empática**

- Técnicas para fomentar el diálogo abierto en el equipo.
- Resolución de malentendidos y manejo de emociones.

**Manejo de conflictos en entornos escolares**

- Identificación de fuentes comunes de conflicto.
- Estrategias para la mediación y negociación.

**Liderazgo en procesos de cambio**

- Modelos para gestionar cambios organizacionales.
- Desarrollo de resiliencia en el equipo docente.

**Módulo 5: Evaluación y Monitoreo****Diseño de herramientas de evaluación**

- Checklists y rúbricas para evaluar desempeño docente.
- Encuestas de percepción de estudiantes y docentes.

**Análisis de impacto**

- Indicadores cuantitativos: tasas de aprobación, resultados de pruebas.
- Indicadores cualitativos: cambios en prácticas pedagógicas.

**Uso de tecnologías para el monitoreo**

- Plataformas digitales para el seguimiento del desempeño.
- Visualización de datos para la toma de decisiones (dashboards, informes).

**Metodología Integrada**

Para cada módulo:

- Diagnóstico inicial: Identificación de necesidades específicas en cada escuela.
- Estudios de caso: Análisis de escenarios reales para aplicar conceptos.
- Proyectos prácticos: Desarrollo de propuestas de mejora aplicables en las instituciones.

**Reflexión grupal:** Espacios para compartir aprendizajes y experiencias entre participantes.

## **5. Ejemplos prácticos para cada módulo como referencia para este programa**

### **Módulo 1: Fundamentos del Liderazgo Educativo**

Ejemplo específico 1:

Durante el tema Estilos de liderazgo educativo, los participantes completarán un cuestionario de diagnóstico como el "Inventario de Liderazgo Situacional" de Blanchard para identificar su estilo predominante y cómo adaptarlo a las necesidades de su equipo.

Ejemplo específico 2:

En Construcción de una visión compartida, los líderes crearán un mapa visual en equipos usando la herramienta tecnológica Canvas Escolar, que les permita definir prioridades, metas y estrategias específicas para su institución.

### **Módulo 2: Indicadores Clave del Desempeño Docente**

**Ejemplo específico 1:**

En el tema Análisis de datos institucionales, los participantes analizarán una base de datos ficticia con indicadores reales (práctica docente, resolución de conflictos, política institucional, matrícula escolar, etc.), como porcentajes de cumplimiento de planeaciones o resultados de evaluaciones. Utilizarán gráficos en Excel o Google Sheets para identificar patrones y áreas críticas.

**Ejemplo específico 2:**

Para Metaformación docente, cada líder seleccionará a un docente de su institución y diseñará un plan SMART de mejora basado en metas específicas, como "Aumentar en un 20% los cursos extracurriculares y complementarios y de evaluación de proyectos estudiantiles en el próximo trimestre".

**Módulo 3: Supervisión y Acompañamiento Pedagógico****Ejemplo específico 1:**

En Observación efectiva en el aula, los líderes realizarán simulaciones con grabaciones de clases reales, utilizando rúbricas como el Marco de Enseñanza de Danielson para evaluar aspectos como el manejo del tiempo, la interacción con estudiantes y el uso de materiales didácticos.

**Ejemplo específico 2:**

En Retroalimentación constructiva, se trabajará con un modelo de retroalimentación en tres pasos:

1. Observar: "Noté que en tu planeación se incluye actividades activas, pero no están alineadas con el objetivo de aprendizaje."
2. Sugerir: "¿Qué te parece si ajustamos las actividades para que se enfoquen en fortalecer el pensamiento crítico?"
3. Acompañar: "Le apoyaré revisando tu próxima planeación juntos."

#### **Módulo 4: Comunicación y Gestión del Cambio**

##### Ejemplo específico 1:

En Comunicación efectiva, los participantes realizarán ejercicios de role-playing, simulando conversaciones desafiantes, como abordar a un docente con desempeño bajo, aplicando técnicas de escucha activa y manejo de objeciones.

##### Ejemplo específico 2:

En Gestión del cambio, se trabajará con casos prácticos: los participantes diseñarán un plan de acción para implementar una estrategia nueva, como incorporar tecnología en las aulas, asegurando el compromiso del equipo.

#### **Módulo 5: Evaluación, Monitoreo y Mejora Continua**

##### Ejemplo específico 1:

En Diseño de herramientas de evaluación, los participantes construirán una rúbrica para medir el impacto de las estrategias implementadas, considerando criterios como:

1. Innovación en la enseñanza.
2. Resultados de aprendizaje de los estudiantes.

### 3. Nivel de participación activa en el aula.

#### Ejemplo específico 2:

En Monitoreo del impacto del liderazgo educativo, los líderes analizarán datos de un proyecto ficticio: la implementación de un club de lectura, observando el cambio en indicadores como "incremento en el porcentaje de estudiantes que leen al menos un libro al mes."

#### **Ejemplo de Evaluación del Programa**

- Antes: Los participantes completarán un diagnóstico basado en ejemplos concretos, como identificar cuántos docentes en su institución utilizan rúbricas para evaluar.
- Durante: Elaborarán un informe mensual con avances en sus proyectos, presentando casos reales, como "Mejorar el uso del tiempo de clase en las sesiones de ciencias mediante observaciones regulares y asesorías."
- Después: Medirán el impacto en indicadores clave, como "Reducción en un 15% de la deserción escolar en el último semestre."

#### **6. Resultados Esperados con Ejemplos Prácticos**

1. Directivos mejor preparados: Un director que aprenda a gestionar conflictos podrá resolver desacuerdos sobre horarios de clase aplicando técnicas de negociación aprendidas en el programa.
2. Mejoras concretas en el desempeño docente: Por ejemplo, un docente que reciba acompañamiento pedagógico podrá aumentar la calidad de sus planeaciones y usarlas para obtener resultados más efectivos en el aula.

3. Impacto en los aprendizajes estudiantiles: Un proyecto diseñado durante la capacitación, como el establecimiento de círculos de lectura guiados, generará un incremento del 10% en las calificaciones promedio en lenguaje y así hacerlo en otras asignaturas.

## **7. Metodología**

El programa utiliza un enfoque práctico y participativo:

- Talleres interactivos: Aplicación de casos reales y resolución de problemas.
- Simulaciones y role-playing: Desarrollo de habilidades de liderazgo y manejo de conflictos.
- Trabajo colaborativo: Dinámicas grupales para fortalecer el aprendizaje entre pares.
- Plataforma virtual: Recursos en línea para autoaprendizaje y foros de discusión.

## **8. Cronograma y Duración**

- Duración total: 6 meses en el programa anual.
- Frecuencia: 2 sesiones presenciales/mensuales (4 horas cada una) + trabajo virtual.

## **9. Evaluación del Programa**

- Evaluación inicial: Diagnóstico de necesidades y establecimiento de metas.
- Evaluación continua: Análisis de avances y retroalimentación.

- Evaluación final: Medición del impacto en los indicadores de desempeño docente mediante encuestas, observaciones y análisis de resultados escolares.

#### **10. Recursos Necesarios**

- Facilitadores especializados en liderazgo y gestión educativa.
- Materiales de apoyo (manuales, guías, plataformas virtuales).
- Espacios físicos o virtuales para las sesiones de capacitación.

#### **11. Resultados Esperados**

- Líderes escolares con competencias fortalecidas en liderazgo transformacional y estratégico.
- Mejora significativa en los indicadores de desempeño docente.
- Un clima organizacional positivo y orientado al aprendizaje.

#### **12. Costo Estimado y Financiamiento**

El presupuesto incluye honorarios de facilitadores, desarrollo de materiales, y acceso a plataformas virtuales. Se podrá financiar mediante fondos escolares, aportaciones gubernamentales o asociaciones civiles y otras.

#### **13. Conclusión**

La capacitación continua en liderazgo educativo es una necesidad clave para transformar las prácticas docentes y asegurar el logro de indicadores que reflejen

una mejora en los aprendizajes de los estudiantes. Este programa no solo aborda las competencias técnicas, sino que fomenta una visión compartida de excelencia y compromiso en la comunidad escolar, padres de familia y entorno social.

## BIBLIOGRAFÍA

Arnal et al., (1992). *Investigación Educativa*. Editorial Labor.

<https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/InvestigacionEducativa.pdf>

Asamblea Legislativa de El Salvador (2017, 21 de julio). *Decreto 917*. Asamblea Legislativa de El Salvador.

[https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072916405\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072916405_archivo_documento_legislativo.pdf)

Asamblea Legislativa de El Salvador (2022, 22 de febrero). *Decreto 665*. Asamblea Legislativa de El Salvador.

<https://www.jurisprudencia.gob.sv/DocumentosBoveda/D/2/1990-1999/1996/03/88939.PDF>

Banco Mundial. (2023, 04 de octubre). *El Salvador: panorama general*. Banco Mundial.

<https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview>

Barraza, R. (2015). *Perspectivas Acerca del Rol del Psicólogo Educacional: Propuesta Orientadora de su Actuación en el Ámbito Escolar*. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, vol. 15, núm. 3, 1-21.

<https://doi.org/10.15517/aie.v15i3.21070>

Bringas-Linares, J. A., & Carbonell-Pérez, J. E. (2010). Contribución al concepto de dirección educacional. *VARONA*, (51), 11-21.

<https://www.redalyc.org/pdf/3606/360635569003.pdf>

Carazo, P.C. (2006) Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista Pensamiento & gestión Universidad del Norte de Colombia*. 165-193.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3576/2301>

Castro F. (2008) *Representación de los Procesos de Gestión Escolar y Práctica Pedagógica en Establecimientos Educativos con Programa Liceo para Todos*. [Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid]. Repositorio Documental de la Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/78>

CIDICS. (2023) Pobreza y Acceso a la Salud. *Centro de Investigación y Desarrollo en Ciencias de la Salud*. Universidad de Nuevo León, México. <http://cidics.uanl.mx/nota50/#:~:text=La%20pobreza%20se%20caracteriza%20por,el%20llevar%20una%20vida%20saludable>

Dieterich, H (2008). *Nueva Guía para la Investigación Científica*. Universidad de Ciencias Y Humanidades. Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.

[https://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12872/25/dieterich\\_steffan\\_heinz\\_nueva\\_guia\\_investigacion\\_cientifica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12872/25/dieterich_steffan_heinz_nueva_guia_investigacion_cientifica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Educared (2017, 10 de octubre) El crucial papel de los directores en la mejora de la calidad educativa. Educared. <https://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafios/el-crucial-papel-de-los-directores-en-la-mejora-de-la-calidad-educativa/>

El Economista. (2023, 20 de abril). El Salvador recorta gasto en áreas claves para población. El Economista. <https://www.eleconomista.net/economia/El-Salvador-recorta-gasto-en-areas-claves--para-poblacion-ICEFI-20230420-0004.html>

Enciclopedia Humanidades (2023, 23 enero). Investigación cualitativa. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/investigacion-cualitativa/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20es%20inductiva,cuales%20posteriormente%20puede%20hacer%20generalizaciones>

Figuerola, M. (2015) *Dirección Escolar y Liderazgo*. [Tesis Doctoral, Universitat Rovira I Virgili]. Tesis Doctorals en Xarxa.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>

Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>

García, I. (2014) *Hacia Una Investigación*. Universidad de San Luis Potosí, México.

Garzón, J., Rojas, O., Cañizares L. y Culqui C. (2019) El impacto de la psicología en el ámbito educativo. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. Vol. 3, núm. 2, 543-565. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(2\).abril.2019.543-565](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(2).abril.2019.543-565)

Marx, C. (2015). *Manuscritos Económicos y Filosóficos de 1844*. Editorial Colihue Clásica. <https://es.scribd.com/document/598134366/Karl-Marx-Manuscritos-Economico-filosoficos-de-1844-Colihue-2015>

MINEDUCYT (2019, s.f.). Documento Informativo PAES 2019. Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (Gobierno de El Salvador). <https://www.mined.gob.sv/paes/DOCUMENTO%20INFORMATIVO%20PAES%202019.pdf>

MINEDUC (2019, s.f.). *El Liderazgo Escolar: Reconociendo los Tipos de Liderazgo*. Ministerio de Educación de Chile.

[https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2\\_final.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf)

MINEDUCYT (2016, marzo). *Manual de Organizaciones y Funciones 2015 – 2019*.

Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (Gobierno de El Salvador).

<http://informativo.mined.gob.sv:8090/DNP/GMGC/DGC/Desarrollo-Institucional/MOF---Institucional---2015-2019---28-07-16.pdf>

Muñoz, M. (2006). Educación y Efectividad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 38(3).

<https://doi.org/10.35362/rie3832652>

Navarro, M., Lladó D., (2014). *La Gestión Escolar*. Editorial Palibrio.

<https://es.everand.com/read/523930504/La-Gestion-Escolar-Una-Aproximacion-a-Su-Estudio#>

OEI (2017). Miradas sobre la Educación en Iberoamérica: Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica. Organización de Estados Iberoamericanos. <https://www.oei.es/miradas2017/que-es-miradas>

Piketty, T. (2023, 17 de abril). *Una Breve Historia de la Igualdad*. Editorial Ariel.

<https://revistafal.com/una-breve-historia-de-la-igualdad/#prettyPhoto>

Ramírez, R. et al (2002). *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*.  
Secretaría Educación Pública de Argentina.

[https://rodolfoaramirezr.files.wordpress.com/2011/12/pcn\\_lec.pdf](https://rodolfoaramirezr.files.wordpress.com/2011/12/pcn_lec.pdf)

Rovira, I. (2023, 8 de marzo) Estudios de Caso: características, objetivos y metodología.  
Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso>

Sampieri, R.H. (2020). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.

[https://www.esup.edu.pe/wp-](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)

[content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)

Schmelkes, S. (2000). Calidad de la educación y gestión escolar. *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. Lecturas (pp. 125-134). Secretaría de Educación Pública de México. [https://rodolfoaramirezr.files.wordpress.com/2011/12/pcn\\_lec.pdf](https://rodolfoaramirezr.files.wordpress.com/2011/12/pcn_lec.pdf)

Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111–128. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Tapia Castilla, Z. C. y Antequera Ripoll, J. M. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Ad-Gnosis*, 9(9), 119-134. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443>

Ticas, P. et al (2016) De la práctica docente, a la práctica educativa salvadoreña. MINEDUCYT Y UPED. <http://informativo.mined.gob.sv:8090/DNP/GMGC/DGC/Modelo-Salvadoreno-de-Gestion-Educativa/De-la-practia-docente-a-la-practica-educativa-salvadorena.pdf>

UNAM. (2009, s.f.). Importancia de la educación para el desarrollo. Universidad Nacional Autónoma de México.

[https://www.planeducativonacional.unam.mx/CAP\\_00/Text/00\\_05a.html](https://www.planeducativonacional.unam.mx/CAP_00/Text/00_05a.html)

Universidad de Chile. (2018, 14 de marzo). Importancia de la formación en gestión de directivos para el mejoramiento de la calidad de la educación. Universidad de Chile. <https://facso.uchile.cl/noticias/141657/importancia-de-la-formacion-en-gestion-de-directivos>

Vega Gutiérrez, L. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia Y Educación Revista Científica*, Vol. 1 Núm. 2, 18-28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>

# ANEXOS

## Consolidado de Indicadores de Logro

**Tabla 87**

*Consolidado de Indicadores de Logro*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Políticas educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el cumplimiento de las normas.</li> <li>• Seguimiento, regulación, vigilancia y control de objetivos y metas.</li> <li>• Autonomía, toma de decisiones.</li> <li>• Concertación, manejo y resolución de conflictos.</li> <li>• Articulación con instancias municipales, departamentales, centrales y con otras escuelas.</li> </ul>
Administrativa, financiera u organizativa operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el crecimiento de la escuela.</li> <li>• Gestionar recursos: humanos, financieros, materiales y tiempo.</li> <li>• Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de la educación.</li> <li>• Gestionar los procesos a su cargo, evaluación y rendición de cuentas.</li> </ul>

Dimensiones	Indicadores
Curricular o Técnica-pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar condiciones para la gestión de contenidos curriculares.</li> <li>• Desarrollar estrategias educativas del establecimiento e intencionalidad pedagógica.</li> <li>• Asesorar a los docentes en sus procesos de aprendizaje enseñanza; dotación e implementación de equipamiento y materiales didácticos.</li> <li>• Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje.</li> <li>• Orientar a los estudiantes hacia su desarrollo futuro.</li> <li>• Orientación a los estudiantes y sus familias.</li> <li>• El docente conoce, comprende y tiene dominio del área del saber que enseña.</li> <li>• El docente conoce, comprende y utiliza las principales teorías e investigaciones relacionadas con la enseñanza y su aprendizaje.</li> <li>• El docente conoce, comprende, implementa y gestiona el currículo nacional.</li> <li>• Planificación del proceso de enseñanza - aprendizaje.</li> <li>• Uso de la tecnología en el desarrollo de las clases.</li> <li>• El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber.</li> <li>• El docente reflexiona antes, durante y después de su labor, sobre el impacto de la misma en el aprendizaje de sus estudiantes.</li> </ul>

Dimensiones	Indicadores
Convivencia escolar o sociocomunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizativa, cultura propia: creencias, representaciones y expectativas.</li> <li>• Articulación con el contexto.</li> <li>• Gestionar redes sociales, interacción y convivencia escolar: familias, autoridades escolares y locales</li> <li>• Prevenir situaciones de riesgo psicosocial.</li> <li>• Clima de aula adecuado para la enseñanza y el aprendizaje.</li> <li>• Proceso de enseñanza - aprendizaje interactivo con los alumnos.</li> <li>• El docente evalúa, retroalimenta, informa y se informa de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>• Comunicación fluida con los padres de familia.</li> <li>• Participación en forma colaborativa con otros miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>
Compromiso Ético	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirar la necesidad de generar transformaciones.</li> <li>• Generar una visión de futuro.</li> <li>• Comunicar la visión de futuro.</li> <li>• Promover el trabajo en equipo.</li> <li>• Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro.</li> <li>• Consolidar los avances en las transformaciones.</li> <li>• Actualizar los aprendizajes.</li> <li>• Tener altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes.</li> <li>• Enseñanza de valores garantizando el ejercicio permanente de los derechos humanos.</li> </ul>

Dimensiones	Indicadores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con el desarrollo de la comunidad más cercana.</li> <li>• Cumplimiento del programa y calendario escolar.</li> <li>• El respeto en la escuela</li> <li>• Sinceridad entre los miembros de la comunidad educativa</li> <li>• Prevención de actos de violencia</li> <li>• Cooperación y colaboración entre los niños y niñas</li> <li>• Cortesía en la escuela</li> <li>• Tolerancia entre los miembros de la comunidad educativa</li> <li>• Responsabilidad en el desarrollo de tareas</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia a partir de Estándares de Calidad Educativa del Gobierno de Ecuador del año 2011, indicadores de la OEI año 2017, valores para la convivencia según Carrillos y otros autores del año 2016; y las siete prácticas de la gestión educativa a razón de un nuevo humanismo pedagógico de la Dra. Villamil del Instituto Nacional de Ciencias Pedagógicas de Colombia.

## Instrumentos



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

**“LA EFECTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN EL LOGRO  
DE INDICADORES DEL DESEMPEÑO DOCENTE. AÑO 2023”**

**Objetivo:** Determinar la incidencia de la dirección escolar institucional en los indicadores de desempeño docente de los maestros del Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad, en los meses de enero a septiembre del año escolar 2023.

**Entrevista 1:** Guía de entrevista de preguntas abiertas para directora del Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad.

### **DESARROLLO:**

#### **I.- Políticas educativas**

1. ¿Cuáles son las normas que rigen el desempeño docente y cómo usted las socializa y asegura su cumplimiento?
2. ¿Cómo socializa y asegura el cumplimiento de las metas y objetivos de la práctica docente? (por ejemplo % de alumnos que aprueban el año lectivo)
3. ¿Cuáles son los conflictos más comunes en el aula y de qué forma se resuelven?
4. ¿Para usted poder realizar una buena política educativa, como se vincula con órganos de gobierno, municipalidad, departamental de educación o autoridades centrales de educación?

## **II.- Administrativa, financiera u organizativa operativa**

1. Al haber incremento en matrícula de los estudiantes, ¿Cómo gestiona la necesidad de nuevos docentes, mobiliario adicional (como pupitres) o material didáctico?
2. ¿Se gestionan cursos o talleres de formación para los alumnos?
3. ¿De qué manera se gestionan mejoras a nivel de infraestructura del centro educativo como construcción de aulas, reparaciones, pintura e inmobiliario?
4. ¿Cómo se gestionan los recursos financieros necesarios para el desarrollo de actividades extracurriculares como intramuros, reuniones de padres de familia, excursiones, preparación de alimentos para los niños y capacitaciones para los docentes?
5. ¿Cómo realiza los procesos de evaluación y rendición de cuentas?

### **III - Gestión curricular o Técnica-pedagógica**

1. ¿Se realiza algún análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes y se diseñan estrategias para el mejoramiento de los procesos y resultados de aprendizaje?
2. ¿Realizan algún tipo de actividad para incentivar al estudiante a desarrollar un proyecto de vida o plan de carrera como charlas, encuestas?
3. ¿Cómo orientan a los alumnos y padres de familia sobre el proceso de formación de los estudiantes?

### **IV - Gestión convivencia escolar o socio comunitaria**

1. ¿Qué actividades realizan o promueven que involucre a la comunidad educativa? (como intramuros, turnos, torneos deportivos, feria de logros, feria de ciencias)
2. ¿Hace uso de redes sociales para transmitir información o realizar publicaciones relevantes a la comunidad educativa?
3. ¿Se realizan actividades que involucren la participación de miembros de la comunidad educativa como iglesias, cruz roja, PNC, etc.?
4. ¿De qué forma se previenen situaciones de riesgo psicosocial (desmotivación, indiferencia de los estudiantes, bullying en el aula, desinterés de los padres de familia, resolución de conflictos en el aula)?
5. ¿Cómo se tratan los problemas de inseguridad dentro y fuera de la escuela?



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

**“LA EFECTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN EL LOGRO  
DE INDICADORES DEL DESEMPEÑO DOCENTE. AÑO 2023”**

**Objetivo:** Determinar la incidencia de la dirección escolar institucional en los indicadores de desempeño docente de los maestros del Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad, en los meses de enero a septiembre del año escolar 2023.

**Entrevista 2:** Guía de entrevista de preguntas abiertas para docentes del Centro Escolar Comunidad San Francisco Hacienda Zapotitán, municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad.

**DESARROLLO:**

**I.- Políticas educativas**

1. ¿Existen normas que rigen el desempeño docente y cómo usted busca su cumplimiento?

2. ¿Cómo se asegura el cumplimiento de las metas y objetivos de la práctica docente? (por ejemplo % de alumnos que aprueban el año lectivo)
3. ¿Cuáles son los conflictos más comunes en el aula y de qué forma se resuelven?
4. ¿Para usted poder realizar una buena política educativa, como se vincula la escuela con órganos de gobierno, municipalidad, departamental de educación o autoridades centrales de educación?

## **II.- Administrativa, financiera u organizativa operativa**

1. Al haber incremento en matrícula de los estudiantes, ¿Cómo se gestiona la necesidad de nuevos docentes, mobiliario adicional (como pupitres) o material didáctico?
2. ¿Se gestionan cursos o talleres de formación para los alumnos?
3. ¿De qué manera se gestionan mejoras a nivel de infraestructura del centro educativo como construcción de aulas, reparaciones, pintura e inmobiliario?
4. ¿Cómo se gestionan los recursos financieros necesarios para el desarrollo de actividades extracurriculares como intramuros, reuniones de padres de familia, excursiones, preparación de alimentos para los niños y capacitaciones para los docentes?
5. ¿Cómo realiza los procesos de evaluación y rendición de cuentas?

## **III - Gestión curricular o Técnica-pedagógica**

1. ¿Se realiza algún análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes y se diseñan estrategias para el mejoramiento de los procesos y resultados de aprendizaje?

2. ¿Realizan algún tipo de actividad para incentivar al estudiante a desarrollar un proyecto de vida o plan de carrera como charlas, encuestas?
3. ¿Cómo orientan a los alumnos y padres de familia sobre el proceso de formación de los estudiantes?

#### **IV - Gestión convivencia escolar o socio comunitaria**

1. ¿Qué actividades realizan o promueven que involucre a la comunidad educativa? (como intramuros, turnos, torneos deportivos, feria de logros, feria de ciencias)
2. ¿Hace uso de redes sociales para transmitir información o realizar publicaciones relevantes a la comunidad educativa?
3. ¿Se realizan actividades que involucren la participación de miembros de la comunidad educativa como iglesias, cruz roja, PNC, etc.?
4. ¿De qué forma se previenen situaciones de riesgo psicosocial (desmotivación, indiferencia de los estudiantes, bullying en el aula, desinterés de los padres de familia, resolución de conflictos en el aula)?
5. ¿Cómo se tratan los problemas de inseguridad dentro y fuera de la escuela?

## Evidencia de Entrevistas

<https://drive.google.com/drive/folders/10LnZboUKGE2Havvg7XjBbCxUdytT5sFd?usp=sharing>