



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

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

**FACTORES QUE INCIDEN EN LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
Y EN LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO
SAN FRANCISCO.**

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

PRESENTADO POR:

LICDA. LAURA LOURDES DELGADO HIDALGO.

ASESORA:

MTRA. ANA MARÍA ZELIDON DE LEMUS

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. Mercedes Yesenia Jaimes de Campos
Presidente**

**Mtro. Estanley Oviedo Bermudes
Primer Vocal**

**Mtro. Jorge Leonardo García Meléndez
Segundo Vocal**

**Mtra. Ana María Zelidón de Lemus
Asesora**

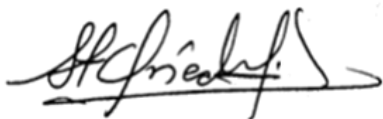
Mes: MARZO

Año: DOS MIL VEINTICINCO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día trece de marzo del año dos mil veinticinco, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "FACTORES QUE INCIDEN EN LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EN LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO SAN FRANCISCO", presentado por la: LCDA. LAURA LOURDES DELGADO HIDALGO, 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. MERCEDES YESENIA JAIMES DE CAMPOS
Presidente



MTRO. ESTANLEY OVIEDO BEMUDES
1er. Vocal



MTRO. JORGE LEONARDO GARCÍA MELÉNDEZ
2do. Vocal



LCDA. LAURA LOURDES DELGADO HIDALGO
Sustentante

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a las siguientes personas que fueron pilares en este proceso:

A mi madre Laura Hidalgo, quién fue mi principal fortaleza en este proceso y estuvo para darme ánimo y apoyarme en los momentos que más lo necesitaba.

A mi padre Rubén Delgado, que con esfuerzo me encamino en este proceso de superación constante.

A mis hermanas, hermano y sobrinas, por siempre estar para mí, recordando que todo sueño con esfuerzo se pudo lograr.

A mi amado Fabricio Hernández, quien fue luz, alegría, esperanza y fortaleza en este camino, para no rendirme y seguir adelante dándome su tiempo, compañía y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios por ser mi luz, sabiduría y fortaleza en este caminar que estuvo lleno de desafíos, pero su amor y misericordia incondicional estuvo presente en cada una de las etapas que se desarrollaron.

A mi familia por el apoyo incondicional en cada proceso y cada sueño al que decido entregarme.

A Fabricio Hernández por acompañarme en este proceso en todo momento, gracias por dedicar tu tiempo y espacio en el apoyo de este proceso.

A mis maestros por toda la enseñanza, entusiasmo y conocimientos que brindaron en estos años de formación.

Y a mi asesora Maestra Ana María Zelidón, por el acompañamiento que me brindó, la paciencia y delicadeza que sostuvo en todo momento para guiarme y el ánimo que siempre me brindó en la elaboración de cada capítulo de esta tesis.

RESUMEN

Los factores que inciden en los procesos de gestión administrativa son variables internas y externas que influyen en la eficiencia y calidad de las organizaciones. Entre los factores internos destacan la estructura organizacional, la planificación, el liderazgo, y la incorporación tecnológica. Por otro lado, los factores externos incluyen el entorno económico, político y social, así como las normativas legales y las demandas del mercado. Una gestión administrativa exitosa requiere identificar y adaptar estrategias a estos factores para optimizar los recursos y cumplir con los objetivos organizacionales. Entre los hallazgos encontrados en el estudio se destacan la deficiente administración, organización y planificación en el desarrollo de las actividades institucionales, el poco uso en los procesos de la gestión administrativa de la tecnología y la deficiente comunicación interna y externa de la comunidad educativa, se debe destacar que estos factores pueden generar un impacto significativo en los procesos que se desarrollen dentro de la institución afectando los servicios de calidad que esta pueda ofrecer.

Palabras clave: *Gestión administrativa, gestión pedagógica, director escolar, calidad educativa, liderazgo, recursos humanos, recursos financieros.*

ABSTRACT

The factors that affect administrative management processes are internal and external variables that influence the efficiency and quality of organizations. Among the internal factors, the organizational structure, planning, leadership, and technological incorporation stand out. On the other hand, external factors include the economic, political and social environment, as well as legal regulations and market demands. Successful administrative management requires identifying and adapting strategies to these factors to optimize resources and meet organizational objectives. Among the findings found in the study, the poor administration, organization and planning in the development of institutional activities, the little use in the administrative management processes of technology and the poor internal and external communication of the educational community stand out. It should be noted that these factors can generate a significant impact on the processes developed within the institution, affecting the quality services that it can offer.

Keywords: *Administrative management, pedagogical management, school director, educational quality, leadership, human resources, financial resources.*

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
CAPITULO I	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Antecedentes.....	16
1.2 Definición o planteamiento del estudio.....	20
1.3 Objetivos de investigación.....	23
1.3.1 Objetivo General	23
1.3.2 Objetivos Específicos	23
1.4 Justificación del estudio	24
1.5 Alcances y limitaciones.....	26
1.5.1 Alcance.....	26
1.5.2 Limitaciones	26
CAPITULO II	27
MARCO TEÓRICO.....	27
2.1 Las Instituciones Educativas como organizaciones.....	27
2.2 El papel del director.....	29
2.3 Liderazgo directivo.....	33

2.4 El papel de los docentes.....	36
2.5 Concepto de Gestión.	38
2.6 Concepto de Gestión Administrativa.	39
2.7 La gestión administrativa y su relación con el ambiente académico.....	41
2.8 Concepto de Administración pedagógica.....	43
2.9 Procesos de gestión administrativa.	44
CAPITULO III	50
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1 Enfoque.....	50
3.2 Diseño.....	51
3.3 Participantes.....	52
3.3.1 Características de inclusión y exclusión los participantes:	54
3.4 Instrumentos.....	55
3.4.1 Entrevista a grupo focal.....	55
3.4.2 Entrevista:	55
3.5 Estrategias de análisis de datos.	55
CAPITULO IV	58
ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	58
CAPITULO V	65
5.1 CONCLUSIONES:	65

5.2 PLAN DE MEJORA:.....	68
BIBLIOGRAFÍA	79
Anexo 1. Guía de entrevista para grupo focal de personal docente.....	82
Anexo 2. Guía de entrevista para grupo focal de estudiantes.....	84
Anexo 3: Entrevista.	86
Anexos 4: matriz de análisis de grupo focal de estudiantes y docentes.....	88
Anexo 5: matriz de análisis de resultados de directora.	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fases de los procesos administrativos.	44
Tabla 2: Sujetos en estudio..	52
Tabla 3: Población seleccionada.	53
Tabla 4: Caracterización de participantes.....	54
Tabla 5: operacionalización de categorías:.....	56
Tabla 6: Análisis categorial de entrevista y grupo focal.....	60
Tabla 7: propuestas de actividades para eje 1.	73
Tabla 8: propuestas de actividades para eje 2.	75
Tabla 9: propuestas de actividades para eje 3.	77
Tabla 10: matriz de análisis de grupo focal de estudiantes y docentes.	88
Tabla 11: Matriz de análisis de resultados entrevista a directora.....	95

PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar qué factores influyen en los procesos de la gestión administrativa del Complejo Educativo Católico San Francisco. En El Salvador, la educación enfrenta diferentes retos que reflejan las diversas complejidades del contexto social, económico y cultural del país, las escuelas desempeñan un papel importante en la formación de la población y en la promoción del desarrollo social, económico y cultural, sin embargo, esta puede verse afectada por problemas en la gestión tanto administrativa como pedagógica, que son fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier institución educativa.

Investigar sobre los factores que influyen en la gestión administrativa es de vital importancia debido al impacto directo que ejerce sobre el desarrollo académico y personal del estudiante, identificar dichos factores permitirá identificar las debilidades y necesidades y así poder proceder a la elaboración de diferentes propuestas para la fortalecer la calidad educativa dentro de la institución.

INTRODUCCIÓN

Este estudio es de vital importancia debido a que aborda una de las áreas que es primordial dentro de las instituciones educativas: gestión administrativa, está determina la eficacia del área escolar y priorizan el mejoramiento en la calidad educativa. Una gestión desarrollada adecuadamente puede ayudar a la institución a mejorar el clima institucional, mejorar los resultados de aprendizaje y rendimiento académico, mejorar los métodos empleados por el personal, optimizar los recursos, es por lo cual que se considera que una gestión administrativa eficaz no solo mejora la eficiencia operativa o administrativa de una institución educativa sino que también contribuye al desarrollo profesional de los docentes y a priorizar por obtener mejores resultados en el rendimiento académico de los estudiantes.

Para una mejor comprensión sobre dicho tema este se divide en tres capítulos, el primero es el planteamiento del problema, donde se presenta los antecedentes que respaldan la investigación, el planteamiento del estudio, así como los objetivos por los cuales se rigen la investigación, su justificación, alcances y limitaciones.

El segundo capítulo consta del marco teórico, en el cual se realizó una revisión de conceptos y teorías relevantes sobre la gestión administrativa y como esta gestión incide en los procesos pedagógicos de las instituciones educativas.

El tercer capítulo consiste en la metodología de la investigación en este se detalla el enfoque y diseño de la investigación, así como los participantes seleccionados para dicho estudio y los instrumentos a emplear en la investigación.

El cuarto capítulo aborda el análisis y discusión de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, se presentan a través de una matriz donde se expone la pregunta, respuestas y análisis. En el quinto capítulo se encuentran las conclusiones finales en base a la investigación realizada, así como también se presenta una propuesta de plan de mejora en la cual la institución se puede basar para mejorar algunos aspectos encontrados en los datos obtenidos.

El documento cierra con la bibliografía empleada en la investigación y los anexos en los cuales se presentan los tres instrumentos que se aplicaran con la población seleccionada.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes.

Hablar de los procesos de la gestión administrativa es referirnos a ciertos conjuntos de procesos que se realizan para organizar, dirigir y controlar los recursos y operaciones de una institución educativa. El objetivo principal de la gestión administrativa es garantizar el funcionamiento eficiente del centro educativo. En los últimos años algunos autores han señalado diferentes definiciones en torno a este elemento donde se puede analizar que una gestión administrativa eficiente depende de sí para el desarrollo de las diferentes competencias.

Romero (1982) planteó que “La administración facilita coordinar actividades, con el propósito de lograr identificación y cumplimiento de objetivos institucionales (...) la administración en el campo educativo es un proceso que permite integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes, para cumplir objetivos propuestos”

Muñoz y Román (1992), expresan también que fue concebida como "el conjunto de procesos de planificación, organización, coordinación y control que se ejercen en un organismo social para el alcance de sus objetivos".

Durante este periodo la gestión administrativa fue fortaleciéndose en las instituciones educativas y generando cambios significativos en los procesos institucionales, a través de ella en el sistema educativo se incorporaron procesos que darían respuesta a los diferentes retos que en esa época de presentaban en la sociedad, pero a la vez se presentaban realidades en algunos sistemas que interrumpían el desarrollo o evolución de dicha gestión.

En el siglo XXI, diferentes autores retomaban el análisis de estos procesos, para Buitrón (2006) citado por Cárdenas en (2022), plantea que los factores importantes para la calidad de las instituciones de enseñanza son los materiales educativos, los recursos humanos, con una adecuada administración, con el proceso de la aplicación de la evaluación y el logro de los objetivos planteados y los contenidos necesarios.

Contreras (2016), en su estudio enfocado a la gestión pedagógica sostiene que existe una correlación significativa positiva entre la gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente. Por lo tanto, si la gestión pedagógica del directivo debe centrarse en la mejora de los aprendizajes significativos a través de los docentes quienes orientan y dirigen la planificación escolar, considerando estrategias para el trabajo pedagógico a desarrollarse en la institución educativa; los cuales tendrán repercusión en la mejora de los resultados académicos y por ende en la calidad educativa.

Mientras que Montano (2017), en su investigación sobre el análisis de la gestión administrativa encontró como resultado que la gestión escolar está en una búsqueda

constante de alternativas para afrontar los cambios en las políticas educativas en las cuales se asocian a los espacios de formación del colectivo docente, ya que algunos de los cambios planteados en dichas políticas conllevan a nuevos acercamientos conceptuales y metodológicos. De aquí se justifica la necesidad de que los espacios de formación se constituyan en una de las funciones sustantivas de la gestión administrativa.

Pérez (2019) en un estudio enfocado sobre el análisis de la calidad administrativa en la gestión administrativa de algunas instituciones privadas de El Salvador destacó que la gestión que realiza diariamente un director está correlacionada con la forma como sus docentes se desempeñarán en la institución... los directores influyen en el compromiso laboral es de vital importancia, al demostrar interés en la forma como se relaciona con sus docentes. Esto beneficia a su satisfacción y al grado de su compromiso laboral.

Reyes (2021) en su investigación enfocada a la formación continua de docentes, destacó que la gestión administrativa pedagógica es menester del trabajo docente y directivo; ya que ambos sujetos deben innovar y mejorar continuamente su práctica. Pero, para ello precisan de herramientas necesarias. Por un lado, las instancias respectivas preparan al director para el acompañamiento pedagógico a sus docentes, a quienes, a su vez, motivan y estimulan al autoaprendizaje en interacción constante con sus pares; por otro lado, el director constituye redes académicas y gestiona

programas de actualización en coordinación con la autoridad educativa local y demás actores de la comunidad.

La gestión educativa eficaz y eficiente se nutre del esfuerzo de toda la comunidad educativa (Miranda, 2022). El director motiva a su equipo docente, aprovecha sus potencialidades, los integra en el proceso de gestión; así como persuade a los padres de familia sobre su importante presencia en la vida escolar de los hijos y los compromete con el proceso de aprendizaje de estos.

En 2023 Peralta plantea que la gestión administrativa dentro de las instituciones educativas beneficia la enseñanza y el aprendizaje del estudiantado, así como el desarrollo profesional de las personas integrantes de la institución, de modo que se puedan cumplir los estándares de calidad. También plantea que el gestor educativo debe poseer ciertas cualidades por ejemplo liderazgo para lograr una toma de decisiones adecuada y efectiva para crear una educación de calidad.

La gestión administrativa eficiente es crucial en los centros educativos, ya que facilita la coordinación de estrategias entre directivos, personal educativo y estudiantes para alcanzar objetivos comunes.

Tradicionalmente, la gestión escolar separaba las actividades administrativas de las pedagógicas, asignando la administración a directores y gestores académicos, mientras que el personal docente se centraba solo en los elementos que se daban en el salón de clases. Sin embargo, en la actualidad, estas funciones se han integrado

en respuesta a las demandas sociales. El objetivo ahora es administrar de forma eficiente recursos materiales, financieros y humanos, y garantizar el funcionamiento adecuado de los servicios y procesos en la institución.

1.2 Definición o planteamiento del estudio.

El estudio investigó cómo los factores internos y externos influyen en los procesos de la gestión administrativa en el Complejo Educativo Católico San Francisco, situado en San Salvador. A pesar de que los procesos relacionados con la administración son elementos clave en el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje, estos enfrentan retos significativos que pueden afectar tanto directa como indirectamente el funcionamiento de la institución.

Si bien la gestión administrativa se encarga de velar que se implementen de manera eficiente los recursos con los que a nivel institucional se cuentan, como los recursos financieros, mantenimiento de la infraestructura institucional, administración del personal, procesos a nivel del MINEDUCYT, etc., estos procesos pueden presentar deficiencias en su desarrollo y pueden afectar la calidad de los servicios que se ofrecen.

Debemos tener en cuenta la importancia de la administración como un componente esencial en el proceso educativo, afirmando que es un factor determinante para alcanzar la excelencia en la educación ya que no solo se encarga de la organización y gestión de los recursos, sino que también influye en la calidad educativa, desde la

planificación hasta la ejecución. Cavassa (2003), señala que la administración es una parte primordial del proceso educativo, le imprime el toque final de excelencia que ofrece tanto la filosofía, la estructura y los medios de la organización y sobre todo la calidad del educador desde el inicio y durante toda la consecución de los procesos educativos.

El planteamiento del autor destaca que la administración dentro de las instituciones educativas no se basa solo en un requisito de gestión o un componente burocrático establecido por el sistema nacional educativo, más bien es un elemento que aporta a la calidad educativa, esto si dentro de las instituciones se desarrolla una buena administración que permita impulsar los procesos de enseñanza - aprendizaje, adaptándose a las nuevas realidades que en la sociedad se presentan y que afectan de manera directa los procesos educativos.

Los procesos de administración educativa se ven relacionados con los cambios culturales y sociales que se pueden presentar en el contexto en los cuales se desarrollan, en El Salvador el sistema educativo ha sido un proceso de evolución permanente marcado por cambios políticos, sociales y económicos, es por ello que la investigación se centra en identificar diferentes factores que influyen en los procesos administrativos del Complejo Educativo Católico San Francisco y como estos pueden convertirse en retos y desafíos que la comunidad educativa pueda enfrentar.

La gestión administrativa de la institución ubicada en la Alameda Juan Pablo Segundo, Calle Oriente #145, en el municipio de San Salvador Centro, está

influenciada por varios factores. Cuenta con una población estudiantil de 178 alumnos, 16 docentes y tres personas en el área administrativa, su estructura jerárquica se centra en una dirección general compuesta por un rector y tres religiosas que supervisan los procesos internos. Esta institución sigue los estándares del Consejo Educativo Católico Escolar (CECE), un organismo consultivo que apoya al director en la coordinación, ejecución y evaluación de actividades institucionales. El CECE incluye a la dirección, docentes, padres de familia, estudiantes y un educador religioso, ya sea laico o religioso. Estos elementos contribuyen a un enfoque administrativo único, integrando perspectivas religiosas y comunitarias en la toma de decisiones y la gestión escolar.

Este estudio se enfocó en identificar y analizar los factores internos y externos que influyen de manera significativa en los procesos de la gestión administrativa del Complejo Educativo Católico San Francisco. La investigación se propuso no solo en describir estos factores, sino también en proponer estrategias para mejorar la calidad educativa dentro de este contexto específico, facilitando así una mejor adaptación a las realidades sociales y culturales cambiantes. La pregunta de la investigación central fue: ¿Qué factores influyen en los procesos de la Gestión Administrativa del Complejo Educativo Católico San Francisco?

1.3 Objetivos de investigación.

1.3.1 Objetivo General:

Analizar los factores que inciden en los procesos de la Gestión Administrativa del Complejo Educativo Católico San Francisco.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los factores internos y externos que influyen en los procesos de Gestión Administrativa del Complejo Educativo Católico San Francisco, para evaluar estrategias efectivas que optimicen el rendimiento organizacional.
- Identificar que estrategias de liderazgo aplica el director para el desarrollo de una eficiente Gestión Administrativa, para potenciar aquellas prácticas que contribuyen al éxito organizacional.
- Verificar si existe una administración adecuada de recursos humanos, financieros y materiales, por parte del director del Complejo Educativo Católico San Francisco.
- Desarrollar una propuesta de plan de mejora administrativa través de los datos obtenidos del diagnóstico institucional, para fortalecer los procesos internos en el Complejo Educativo Católico San Francisco.

1.4 Justificación del estudio.

Esta investigación llevó por objetivo analizar los factores que inciden en los procesos de la gestión administrativa del Complejo Educativo Católico San Francisco. Este proceso es determinante para lograr entender como esta área impacta en los procesos de calidad educativa que se ofrecen a la población, este análisis nos permitirá identificar las fortalezas y las áreas de mejora de acuerdo con los desafíos que se presentan en el contexto cotidiano ya que estos inciden directamente en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje que se genera dentro de la población estudiantil.

Este estudio proporcionó un diagnóstico valioso que influya en la toma de decisiones estratégicas, ya que al identificar qué factores influyen en los procesos de la gestión administrativa del Complejo Educativo Católico San Francisco, permitirá a la institución implementar estrategias que permitan potenciar los procesos educativos, los cuales juegan un rol determinante en la eficacia y calidad de los servicios que se ofrecen a la comunidad estudiantil.

Es indispensable tener en cuenta que a nivel educativo se pueden encontrar algunos elementos alarmantes dentro de los procesos internos de cada institución, como la falta de actualización en los métodos de enseñanza, falta de administración de recursos pedagógicos, falta de innovación en herramientas digitales o falta de formación al personal docente, en cuanto a nivel externo podemos encontrar la

demanda constante en la actualización tecnológica que exige los desafíos que en la sociedad se enfrentan, así como la importancia de atender en las escuelas la diversidad haciendo de ellas escuelas inclusivas ante las necesidades o características propias de cada ser humano.

Pero para generar procesos de administración educativa eficiente juega un rol primordial en el proceso el perfil del director, es por ello que analizar e identificar el tipo de liderazgo que se desarrolla en la institución radica en la influencia directa que los líderes tienen sobre la eficiencia, eficacia y éxito de los procesos administrativos, una institución educativa sin un liderazgo efectivo, podría carecer de dirección clara, lo que resultaría en una gestión desorganizada y poco coherente. El liderazgo directivo es esencial para gestionar las transiciones y asegurar que los procesos administrativos se adapten adecuadamente a las nuevas demandas que el contexto social demande.

Dicho análisis permitirá aplicar y evaluar diferentes concepciones sobre la gestión administrativa la cual asegura que los recursos estén disponibles y sean utilizados de manera óptima. La investigación centrada en el análisis de componentes educativos es un campo en constante evolución, esto aporta nuevos conocimientos que benefician los procesos realizados en la institución, además dicha investigación no solo beneficia a la institución misma, sino también a todos los actores involucrados en su comunidad educativa como los estudiantes, docentes, personal administrativo, padres de familia y la población en general.

1.5 Alcances y limitaciones.

1.5.1 Alcance

Se espera identificar los factores internos y externos que influyen significativamente en los procesos administrativos, así como el tipo de liderazgo que la directora emplea y como este influye en la gestión administrativa institucional.

Desde los resultados que se obtengan a través del instrumento planteado, se espera identificar las fortalezas y oportunidades que podrían beneficiar los procesos educativos del Complejo Educativo Católico San Francisco, del municipio de San Salvador Centro. Además, se espera captar las percepciones y experiencias de los actores claves en los procesos administrativos esto puede servir como base para el desarrollo organizacional, ayudando a la institución a identificar áreas de mejora y a implementar cambios que optimicen la gestión administrativa

1.5.2 Limitaciones

Aunque la investigación no se ha llevado a cabo, y a manera de supuesto podrían enfrentarse las siguientes limitaciones:

- Poca colaboración por parte del centro escolar
- Acceso limitado a la información que se requiere a nivel de la institución.
- Ajustes en los tiempos tanto de la investigadora como de la institución debido a imprevistos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Para profundizar sobre este tema es importante identificar elementos claves que nos permitan comprender los procesos que se relacionan con la gestión administrativa y con la gestión pedagógica, si bien ambos procesos se desarrollan dentro de un mismo entorno es indispensable tener en cuenta que desarrollan diferentes funciones, pero buscando alcanzar el mismo objetivo

2.1 Las Instituciones Educativas como organizaciones.

Una organización educativa es aquella entidad que se dedica a ofrecer e impartir educación, para su óptimo funcionamiento estas organizaciones se conforman por una estructura jerárquica que incluye directores, administradores, docentes, personal de servicio o de apoyo, estudiantes, padres de familia, etc. Toda esta estructura juega un rol fundamental en el desarrollo de la institución, ya que tienen como objetivo en común generar entornos de aprendizajes que puedan ser efectivos en el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que prepare al ser humano para el desarrollo social y profesional.

Amarante (2000), citado por Estela y Fernández (2022), detalla que la organización es un sistema de orden y disposición de elementos para cumplir con diferentes funciones señaladas en su misión, etapa en el que agrupa a personas que interactúan con el propósito de alcanzar los objetivos. En las instituciones educativas soporta una actividad voluntaria y cuidadosa que compone el aprendizaje en la que un grupo de personas contribuye a la formación de los miembros en que participan. El autor resalta que la organización es un sistema diseñado para ordenar y disponer de los elementos con el objetivo de cumplir con funciones específicas, dentro de las instituciones educativas, estas funciones están directamente relacionadas con su misión educativa, para diseñar, ordenar y disponer de los elementos que sean necesarios en beneficio de los procesos administrativos y pedagógicos, ante esto podemos evaluar la importancia de una estructura organizacional clara y bien definida que logre direccionar todos sus recursos y procesos hacia la consecución de objetivos educativos.

Antúñez (2004), plantea que la educación escolar se desarrolla en una organización, es decir que los procesos de enseñanza y aprendizaje no se dan en lugares neutros, en espacios indeterminados o en marcos institucionales irrelevantes sino en entidades de tipología y características muy concretas, las cuales influyen en los procesos didácticos, organizativos u orientadores que se desarrollan en las aulas. Ante el planteamiento del autor se determina que las escuelas no son simplemente lugares donde ocurre el proceso de desarrollar educación, sino que son entidades dinámicas y complejas que juegan un papel importante en el diseño y desarrollo de las experiencias educativas.

Esto marca la importancia de diseñar y mantener organizaciones educativas que no solo sean eficientes en términos administrativos y pedagógicos, sino que también sean sensibles y adaptables a las necesidades educativas y emocionales de la población estudiantil que atienden.

Para que estos procesos se puedan desarrollar con el éxito que la institución espera, es indispensable tener en cuenta de los actores que están involucrados dentro de las organizaciones educativas y que velan por el desarrollo de los procesos administrativos y pedagógicos. En las instituciones educativas, el director y los docentes desempeñan roles fundamentales pero diferenciados, ambos roles son esenciales para el funcionamiento eficaz de la organización educativa.

2.2 El papel del director.

El director es la primera autoridad del centro y el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por el Ministerio de educación.

En el Artículo 36 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente de El Salvador, se encuentran las funciones y atribuciones que los directores desarrollan dentro de las instituciones educativas, se detalla de la siguiente manera:

Art. 36: Son atribuciones y obligaciones del director de institución educativa, las siguientes:

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

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

- t) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que, sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos;
- u) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores;
- v) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia;
- w) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;
- x) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos;
- y) Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que, en ausencia coincidente del director y el subdirector, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa;
- a) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores; elaborar junto con el subdirector el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar (p. 9-10).

Este artículo establece las atribuciones y obligaciones del director de una institución educativa, estos roles suelen incluir responsabilidades en la administración educativa, la

supervisión del personal y el aseguramiento de la calidad educativa, la administración directiva es muy compleja y exigente, fundamentalmente en conocimiento, habilidades y destrezas gerenciales, por lo tanto, un centro escolar solo será eficiente en la medida que lo sea su director.

Rodríguez (2016), plantea que la sola voluntad de un director no es suficiente para convertir a su escuela en una comunidad de aprendizaje, sin embargo, si está en sus manos gestionar las condiciones para lograr el compromiso y la colaboración de los integrantes de la comunidad (p. 46). De acuerdo con el planteamiento del autor es importante considerar que, aunque la voluntad del director es fundamental, esta debe estar acompañada de habilidades estratégicas y prácticas que faciliten la colaboración y el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa.

2.3 Liderazgo directivo.

El liderazgo directivo es un estilo de liderazgo que se caracteriza por la centralización de la toma de decisiones y el control en una sola persona o en un pequeño grupo de líderes. Este estilo se enfoca en proporcionar directrices claras, establecer expectativas específicas y supervisar de cerca el cumplimiento de las tareas. Es común en entornos donde es crucial mantener el orden, la eficiencia y el cumplimiento de procedimientos establecidos.

Reviriego (2013), citado por Cuesta Moreno (2021), sostiene que el liderazgo, es la capacidad que posee una persona de influir sobre los miembros de una organización induciéndolos a comportarse de una determinada manera, y en el marco de una organización el liderazgo debe estar orientado a conseguir los fines que esa institución se propone.

Murillo (2019), plantea que el “liderazgo directivo” se refiere a un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares con sus responsabilidades, resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora.

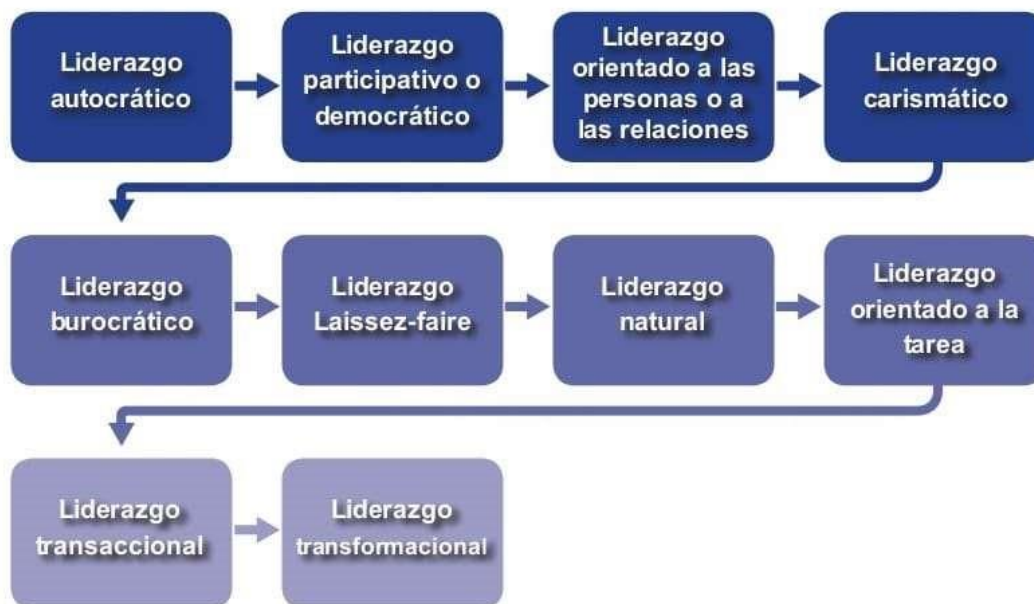
Maya (2018), expuso que el líder directivo educativo debe poseer una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones, conflictos, dentro del centro escolar, buscando la satisfacción de los empleados y el bienestar de la misma. En tal sentido, el liderazgo del director juega un papel importante en la dirección de la organización educativa, lo cual permite generar una vinculación entre el liderazgo y la calidad de los procesos desarrollados en la institución, como en la satisfacción de los profesores y toda la comunidad escolar.

En el año 2017 el Gobierno de El Salvador desarrollo un programa que consistía en fortalecer los procesos que los directivos desarrollan dentro de las instituciones, entre esos procesos estuvo muy marcado las funciones del liderazgo directivo donde se presentaron diferentes tipos de liderazgo que a lo largo de la historia han evolucionado:

Figura 1

Estilos de liderazgo.

5.1.1. Estilos de liderazgo



Módulo 1: Liderazgo directivo, Gobierno de El Salvador.

El tipo de liderazgo que propone es el liderazgo transformacional el cual se centra en inspirar y motivar a los seguidores para lograr un cambio positivo y significativo tanto a nivel individual como organizacional. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su

capacidad para transformar no solo la cultura y la estructura de una institución, sino también la actitud, motivación y desempeño de los empleados.

El liderazgo educativo es un factor determinante en la calidad de la educación, los líderes deben ser visionarios, efectivos en la gestión y capaces de crear y mantener un entorno de aprendizaje que promueva el éxito de todos los estudiantes.

2.4 El papel de los docentes.

Hablar del rol que desempeña el personal docente es referirnos a un proceso fundamental y multifacético, en el cual se abarca varias responsabilidades clave que van más allá de la simple transmisión de conocimientos.

El Reglamento de la Ley de la Carrera Docente establece ciertas atribuciones y obligaciones propias para los docentes que ejercen en las instituciones educativas de El Salvador:

Art. 38.- Son atribuciones y obligaciones de los profesores de aula:

- b) Presentarse a la institución educativa quince minutos antes de iniciar sus labores y retirarse cuando hayan terminado sus responsabilidades;
- c) Llevar completos, en orden y al día los libros del registro escolar de su grado o sección, en el nivel de educación básico o de sus asignaturas en el nivel de educación media.
- d) Asistir a los cursos de mejoramiento profesional como resultado de la evaluación de su desempeño o cuando las necesidades del servicio lo demanden;

- e) Firmar el Libro de Asistencia de Profesores consignando la hora de entrada al llegar la Institución y de salida, al final de sus labores;
- f) Planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos;
- g) Elaborar material didáctico y practicar una metodología activa que favorezca el aprendizaje de los alumnos;
- h) Responsabilizarse de la seguridad de sus alumnos, tanto en el aula como cuando tuviere que asistir a excursiones, actos públicos y horas de salida de clases;
- i) Cooperar con el director, sub-director, los padres de familia y el consejo en la realización de actividades que tiendan a mejorar las condiciones de estudio de los alumnos;
- j) Mantener la armonía entre sus compañeros y buenas relaciones con el alumnado y los padres de familia;
- k) Cumplir los acuerdos tomados en Consejo de Profesores;
- l) Velar el cuidado de la infraestructura y mobiliario de la institución; y
- m) Cuidar su presentación personal, en atención a su profesión (p. 11).

Domínguez (2011), planteó que el profesional docente comprometido con la sociedad actual debe tener como objetivo enseñar a sus alumnos/as las posibles e importantes capacidades que les pueden aportar las nuevas formas de información y comunicación, además hacerles reflexionar y reflexionar ellos mismos sobre la influencia que todo ello ejerce sobre su desarrollo como personas (p. 183). Como bien lo plantea el autor la educación debe ser un proceso donde se deba trascender, debe ser un proceso dinámico

y bidireccional de aprendizaje, esto debe implicar que los profesionales en educación deben estar continuamente aprendiendo y adaptándose a nuevas herramientas y métodos de acuerdo con las demandas que el contexto sociocultural demande.

Una vez identificadas las funciones y atribuciones que les corresponde a los directivos y docentes de las instituciones educativas, debemos conceptualizar los términos de gestión administrativa y gestión pedagógica para comprender mejor el enfoque de dichos procesos.

2.5 Concepto de Gestión.

Gutiérrez (2020) define que el término es entendido como “el sistema de actividades estratégicas y planificadas que se llevan a cabo guiadas por instrucciones y técnicas apropiadas para obtener determinados fines o metas. Estos fines, metas u objetivos, pueden ser alcanzados por personas, instituciones, empresas tanto públicas como privadas” (p.19).

La gestión es un proceso fundamental en cualquier esfuerzo organizado que busca alcanzar objetivos específicos haciendo uso de los recursos disponibles o buscando los recursos idóneos para alcanzar dicha meta, sin gestión muchos de los objetivos planteados por las instituciones no podrían ser alcanzados, esto se debe a que algunos objetivos requieren de elementos externos para poder ser alcanzados, es ahí donde entra el papel de la gestión.

Por otro lado, Cassasus (2000), citado por Monzant y Aparicio (2016), plantea que la gestión, desde el punto de vista de la movilización de los recursos, es vista como la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada (p. 4).

Otra forma como podríamos entender la gestión, es como aquel elemento que nos permite establecer comunicación o conexión con el entorno, el cual se convierte en un elemento fundamental para el alcance de la meta propiamente establecida por la institución, la gestión nos permite conseguir recursos con los que nosotros no contamos y nos permite crear alianzas con otras instituciones que en un futuro podrían ser beneficiosas para otros proyectos que puedan ser planteados, es decir este proceso puede verse como una fuente de crecimiento organizacional en cualquier entorno que pueda ser utilizado.

2.6 Concepto de Gestión Administrativa.

Para Sánchez (1997) la Gestión Administrativa, “es un proceso complejo, que está integrado por diferentes fases como son: la planeación, programación, ejecución, control y evaluación. Menciona que para las instituciones educativas la gestión debe requerir de esos pasos que son básicos en la gestión administrativa” (p. 6).

Arnoletto (2014), define la gestión administrativa como el conjunto de procesos y actividades que se realizan para organizar, dirigir y controlar los recursos y operaciones

de una institución educativa. El autor en su definición indica que el objetivo central es garantizar el funcionamiento eficiente en la escuela o centro educativo, optimizando el uso de los recursos disponibles y mejorar la calidad de la educación. Mientras que Reyes (2015), plantea que la administración: “es la técnica dirigida a dar resultados positivos a la empresa y a todos los que cohabitan en la misma” (p. 85). Es decir, la gestión administrativa es un proceso de desarrollo no solo para la institución en la cual se está establecida, sino que abarca el proceso de desarrollo personal de la comunidad institucional en general, es decir que sus metas y objetivos deben estar planteados en una evolución integral.

Por otro lado, Anzola (2016), citado por Ríos Vásquez (2021), planteó que la gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se trata de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como la planeación, organización, dirección y control.

La gestión administrativa se refiere al conjunto de procesos y prácticas involucrados en la planificación, organización, dirección y control de los recursos. En el ámbito educativo este elemento es fundamental para el funcionamiento eficaz y eficiente de las instituciones educativas ya que es a través de él que se buscan y analizan las estrategias para brindar servicios de calidad. Este proceso dentro de las instituciones educativas es desarrollado por el personal directivo el cual en la mayoría de las instituciones está

encabezado por el director y apoyado por su equipo administrativo que puede estar dividido en diferentes áreas para velar del funcionamiento interno y externo de la institución.

2.7 La gestión administrativa y su relación con el ambiente académico.

Con el objetivo de mejorar la calidad educativa y promover el éxito académico de la institución educativa, la gestión administrativa se centra también en atender procesos como: el diseño curricular, formación del personal docente, innovación en los procesos de enseñanza, cultura escolar, evaluación de aprendizajes, planificaciones, etc.

López (2009) citado por Monzant & Aparicio (2016) señala que la “gestión desde la pedagogía es el proceso global para dinamizar el funcionamiento institucional, se ejercita mediante la influencia personal sobre los recursos, medios, técnicas, personal docente y no docente tendiente al logro de objetivos y metas (p. 46).”

Fernández y Coppola, (2016), citado por Estela y Fernández (2022), plantearon que en la gestión en los ambientes pedagógicos es “el control es un proceso significativo porque conlleva al éxito o al fracaso por su naturaleza compleja en la que aglutina “factores académicos y administrativos propiamente dichos, haciendo su manejo difícil de articular en dichas organizaciones” (p. 24). Por otro lado, Paredes (2017), señala que la gestión en el ámbito educativo consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de

decisiones, permite definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

Mientras que Romero Medina (2018), planteó que la gestión educativa es una disciplina discreta que aspira a fortalecer el desempeño de las instituciones educativas en un país determinado mediante la aplicación de técnicas, instrumentos y conocimientos de administración de manera que trata de una administración educativa gestionable, orientado a intentar pensar el proceso educativo moderno como un todo organizado, administrable y sistémico.

Bajo estos conceptos es importante determinar que es función de los líderes educativos buscar las acciones y estrategias adecuadas que pueden llevar a cabo para mejorar la calidad de enseñanza- aprendizaje, pero administrar la gestión pedagógica no se basa en un trabajo propiamente individual o de oficina, la gestión pedagógica requiere de involucrar diferentes actores dentro del entorno educativo, para así desarrollar un proceso que pueda dar respuesta a las necesidades más demandantes que se presentan en la institución. Más adelante se presentare las funciones que los diferentes actores educativos desarrollan dentro de las instituciones, para poder entender más sobre este proceso.

2.8 Concepto de Administración pedagógica.

En 2019 el autor Freire, menciona dos elementos primordiales el primero es la gestión académica donde indica que es la esencia del trabajo de una institución, las acciones del director se centran en cómo lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional y por otro lado menciona la gestión administrativa que es el área encargada de ofrecer soporte a los procesos de la institución como a la gestión académica, administración de recursos y servicios, manejo del recurso humano y apoyo financiero y contable, buscar estrategias que permitan promover una adecuada convivencia en la institución y participar en la correcta selección de los docentes, supervisar la asignación, administración y control de los recursos.

Mendoza (2021), plantea que la administración es considerada como la ciencia o técnica para realizar actividades y cuyos elementos que lo conforman permiten llevar a cabo procesos de la planeación, organización, dirección y control de los insumos o recursos, con el fin de generar impacto en la calidad de vida de las personas y sociedad. (p. 4).

En cuanto a la Administración Pedagógica, Barbosa & De Castro (2020), como se citó en Arteaga et al. (2022), plantearon que “la gestión pedagógica abarca, la labor del docente, sistematización, la reflexión, la organización y lo que se realizará en la práctica, basado en la planificación de los elementos de la instrucción los cuales son los contenidos, objetivos, relaciones docente-alumno, estrategias didácticas, planeación, actividades y evaluación” (p. 6).

Las instituciones educativas abarcan una amplia gama de responsabilidades y funciones destinadas a garantizar que la institución funcione de manera eficiente, efectiva y en cumplimiento con los objetivos educativos, es acá donde entra en juego la administración pedagógica la encargada propiamente de las gestiones necesarias para fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, este tipo de administración se encarga de velar que la institución tenga los recursos humanos, materiales, económicos o estructurales, para la ofrecer servicios educativos altamente calificados de acuerdo a la oferta que la institución presente a la comunidad.

2.9 Procesos de gestión administrativa.

Alicia Inciarte (2006), plantea cuatro fases que integran un ciclo continuo de gestión administrativa, permitiendo una adecuada administración de los recursos y un cumplimiento efectivo de las políticas institucionales.

Tabla 1: fases de los procesos administrativos según Inciarte (2006).

<i>Fase</i>	<i>Conceptualización</i>
<i>Planificación</i>	Parte del diagnóstico de necesidades, formulación de políticas, misión, visión, objetivos, fijación de metas y previsión de recursos; estos elementos son primordiales y responden al contexto de la institución para la cual se planifica, en consideración a ello, se definen los cursos

de acción y se seleccionan los medios para llevar a cabo las acciones que permiten lograr los objetivos.

Organización

Hace referencia a un sistema orientado a formalizar los comportamientos en los desempeños y, a buscar esquemas generalizadores de motivación al logro, de determinados fines mediante la ordenación y disposición de elementos para dar cumplimiento a diversas funciones según la misión establecida.

Dirección

Es la expresión integrada entre recursos, estructura y estrategia, que se sintetizan en la aplicación de procedimientos y mecanismos en los procesos llevados a cabo, la dirección marca la orientación a la acción concreta y simultánea a la ejecución de las actividades; es el proceso de gestión que hace posible la planificación y la organización a través de la programación, desarrollo y monitoreo de los procesos de las personas que intervienen como responsables e implicadas en los mismos.

Evaluación

Tiene entre los elementos básicos que la definen: el control, el monitoreo y el seguimiento; específicamente, los insumos, acciones, procesos y resultados, producto de la dinámica organizacional.

Nota: tabla de elaboración propia de acuerdo con las fases planteadas por el autor.

En el año 2017 en el programa implementado por el Gobierno de El Salvador bajo el mandato del Profesor Salvador Sánchez Cerén, dirigido a directores de instituciones educativas a nivel nacional, se plantean diferentes funciones que los directores deben desarrollar en la institución bajo cinco dimensiones:

Planificar las actividades y recursos del centro educativo

- Conocer y discutir la problemática del centro educativo y buscar soluciones en conjunto.
- Conocer, aprobar y divulgar el Plan Escolar Anual.
- Conocer y aprobar el presupuesto del centro educativo con base en el Programa Escolar Anual.
- Gestionar y suscribir los proyectos que fueren necesarios para apoyar el desarrollo del centro educativo.
- Hacer uso óptimo de los recursos.
- Administrar los talentos humanos
- Aprobar la cantidad del personal docente y administrativo necesario para el cumplimiento de las metas del centro educativo.
- Dar seguimiento al desempeño del talento humano asignado al centro educativo, de acuerdo con las regulaciones que establece la Ley de la Carrera Docente.
- Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos que de acuerdo con la Ley sea necesario.

- Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requisitos que aquella le hagan.
- Ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contencioso administrativo una vez agotada la vía administrativa prevista en la Ley de la Carrera Docente.
- Asignar las plazas de acuerdo al fallo del Tribunal Calificador.
- Promover incentivos al desempeño de los miembros de la Comunidad Educativa en el centro escolar.
- Facilitar las auditorias de personal.
- Las otras que determine la Ley.

Administrar los recursos físicos y materiales

- Velar porque los recursos existentes sean los necesarios para el buen funcionamiento
- del centro educativo.
- Adquirir bienes y contratar los servicios que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.
- Celebrar actos y contratos de conformidad con la Ley.
- Dar seguimiento a la recepción y distribución de los nuevos recursos (textos, materiales, otros).
- Garantizar el debido mantenimiento de la infraestructura, así como el cuidado y resguardo del mobiliario y equipo del centro educativo.

- Custodiar los bienes adquiridos antes y durante su gestión, los cuales pasarán a ser patrimonio del Estado.
- Autorizar el uso de las instalaciones educativas para actividades culturales, recreativas y educativas.

Administrar los recursos financieros

- Manejar los fondos en cuenta bancaria mancomunadamente por el presidente, tesorero y un concejal de los educadores en el Consejo.
- Hacer uso racional de los recursos y cumplir con los compromisos financieros adquiridos.
- Velar por la efectiva transferencia de los recursos por el nivel departamental y central, para cumplir con la programación anual de trabajo.
- Autorizar, administrar y decidir sobre la totalidad de los fondos que ingresan o egresan en el centro educativo.
- Regular las actividades que generen ingresos financieros.
- Facilitar las auditorías financieras, proporcionando la información necesaria.
- La administración de todos los recursos financieros será responsabilidad según normativa del MINED, exclusiva del Consejo Directivo Escolar, por intermedio del tesorero; y no deberán abrirse bajo ninguna circunstancia, cuentas personales o individuales o por sectores.

Control del activo fijo

- Verifica existencia, codifica y actualiza el inventario, (Formulario AF-11).
- Levantan acta haciendo constar el tipo de bienes muebles codificados para su registro en el inventario.
- Remite inventario actualizado al Técnico de Activo Fijo departamental correspondiente, el último día hábil del mes de noviembre del año en vigencia.
- Autoriza la solicitud de traslado de bienes muebles (Formulario AF-9)
- Reciben y firman solicitud, trasladando copia del formulario autorizado al secretario del organismo.
- Archiva documentación para posterior remisión a oficina departamental.
- Remite copia del formulario AF-9 sobre el bien (es) trasladados, al técnico de Activo Fijo departamental, posteriormente de realizada la entrega de ellos.
- Verifica físicamente el estado del bien (es), si se trata de bienes muebles inservibles. Si es pérdida, se investiga el faltante y se denuncia a la Policía Nacional Civil o fiscalía general de la República.
- Firma solicitud de descargo por inservible o pérdida (Formulario AF-12 o AF-14), describiéndose en él todas las características del bien (es) a descargar.
- Envía solicitud de descargo a la Dirección departamental de educación correspondiente.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque.

El presente trabajo estuvo apoyado bajo el enfoque de la investigación cualitativa, la cual busca explorar y comprender fenómenos complejos mediante la recopilación y el análisis de datos no numéricos. Mayan (2001), plantea que la investigación cualitativa explora las experiencias de la gente en su vida cotidiana, es conocida como investigación naturalística ya que se usa para comprender con naturalidad los fenómenos que ocurren. Cortez (2018), plantea que la investigación cualitativa recaba información no cuantificable, basada en las observaciones de las conductas para su posterior interpretación. El propósito principal es la descripción de las cualidades de hecho o fenómeno. Hernández-Sampieri (2020), plantea que dicho enfoque utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Con esta investigación se pretende identificar y describir los factores que inciden en la gestión administrativa del Complejo Educativo Católico San Francisco, ubicado en el Municipio de San Salvador Centro.

Realizar una investigación cualitativa es idóneo para el tema en estudio ya que permite una comprensión profunda de los factores que afectan la gestión administrativa y a través de ella se puede explorar cómo y por qué ocurren ciertos fenómenos, lo que es crucial para identificar aspectos específicos que podrían no ser evidentes a través de métodos cuantitativos y dentro de este enfoque a través del contexto se puede ir entendiendo

cómo las características únicas de la institución influyen en la gestión administrativa, y permite que se puedan captar las dinámicas internas y las interacciones que son específicas de este entorno.

3.2 Diseño.

La metodología estará orientada bajo el diseño fenomenológico el cual se caracteriza por adoptar una posición reflexiva sobre la experiencia vivida bajo estudio. Paley (2018), citado por Sanguino (2021) plantea que la fenomenología como método de investigación cualitativa es una forma de investigación basada en la entrevista que usualmente invita a los entrevistados a hablar sobre sus experiencias, y tiene por objetivo elucidar el significado del fenómeno en el que se tiene interés. El enfoque se centra en la experiencia de los participantes en relación con el tema, con el propósito de estudiar el fenómeno a profundidad.

Se eligió el diseño fenomenológico ya que la presente investigación tiene como objetivo analizar los diferentes factores internos y externos que influyen en los procesos administrativos dentro de la institución educativa, así como identificar el tipo de liderazgo que aplica el director dentro de la institución, aspectos que son importantes ya que se requieren para una eficiente administración escolar. La fenomenología permite explorar las percepciones y experiencias subjetivas de las personas, lo que es crucial para identificar factores que no son evidentes a simple vista, al profundizar en las experiencias vividas, se pueden cuestionar y examinar las suposiciones subyacentes sobre la gestión administrativa, lo que puede llevar a nuevas formas de pensar o a mejoras en los procesos administrativos de la institución.

3.3 Participantes.

El Complejo Educativo Católico San Francisco conforma su personal dividido en cuatro categorías según la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 2: Sujetos en estudio.

ÁREAS	PERSONAL QUE LAS CONFORMA
1. Dirección general.	Está conformada por el Rector institucional que es un sacerdote y Asistente a la Dirección General.
2. Dirección administrativa.	Se constituye por la directora administrativa, subdirector y secretaria encargada de registro académico. aunque esta última no será considerada en la muestra.
3. Personal docente.	Conformado por catorce docentes que atienden estudiantes desde parvularia hasta segundo año de bachillerato.
4. Comunidad estudiantil.	190 estudiantes de kínder hasta bachillerato

Nota: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la institución.

Para la investigación se consideró un muestreo deliberado o por juicio, puesto que, conociendo el propósito de la investigación los sujetos deben cumplir con dicho fin y así evitar ciertos sesgos, ya que se pretende descubrir a partir de sus distintos puntos de vista sus opiniones. Por lo que la muestra considerada se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3: Población seleccionada.

<i>Sujetos</i>	<i>Población</i>
<i>Director</i>	1
<i>Docentes</i>	8
<i>Estudiantes</i>	15
<i>Total</i>	24

Nota: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Complejo Educativo Católico San Francisco

3.3.1 Características de inclusión y exclusión los participantes:

Tabla 4: Caracterización de participantes.

<i>Participantes</i>	<i>Inclusión</i>	<i>Exclusión</i>
<i>Director/ subdirector</i>	Tener al menos tres años laborando en la institución. Haber desempeñado algún cargo a nivel de dirección Tener al menos tres años desempeñando funciones en la dirección.	Tener menos de tres años laborando en la institución. No haber desempeñado algún cargo a nivel de dirección dentro de la institución.
<i>Docentes</i>	Llevar laborando en la institución más de tres años. Estar trabajando de tiempo completo en el turno matutino de la institución.	Ser docente que cubra solo hora clases.
<i>Estudiantes</i>	Estudiantes inscritos en tercer ciclo o bachillerato y que tengan más de siete años en la institución.	Estudiantes que hayan ingresado a la institución en menos de siete años. Estudiantes de parvularia, primer ciclo y segundo ciclo.

Nota: tabla de elaboración propia donde se detallan parámetros para la selección de la muestra.

3.4 Instrumentos.

Las técnicas seleccionadas para el estudio son:

3.4.1 Entrevista a grupo focal.

La entrevista fue dirigida a docentes y estudiantes, con el fin de identificar las percepciones y opiniones que tienen los participantes sobre los procesos de la gestión administrativa del Complejo Educativo Católico San Francisco, esta se realizará a través del instrumento que corresponde a una guía de preguntas orientadas al proceso de discusión entre los participantes. Ver anexo 1.

3.4.2 Entrevista:

Fue dirigida a la directora con el fin de identificar los procesos y factores que se relacionan con la gestión administrativa del Complejo Educativo Católico San Francisco. Ver anexo 2.

3.5 Estrategias de análisis de datos.

Para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la entrevista al grupo focal y entrevista a directora se procesó a través de una matriz de categorías de análisis, para identificar los elementos significativos que más coincidan en dichas respuestas, seleccionando así los factores que pueden incidir en los procesos de la gestión administrativa y de gestión pedagógica del Complejo Educativo Católico San Francisco.

En la investigación cualitativa no se hace tanto énfasis en la definición de variables e indicadores precisos previo a la recolección de la información, para evitar sesgos en la aprehensión de las situaciones sociales. Se parte por lo general de un diseño mucho más flexible, en el cual las categorías de estudio se definen con el objetivo de guiar el proceso de recolección. A continuación, se presenta matriz de operacionalización de categorías:

Tabla 5: operacionalización de categorías:

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	INDICADOR	INSTRUMENTO
<i>Gestión Administrativa.</i>	Organización institucional	Organización del personal.	Entrevista para grupo focal.
		Roles que se desarrollan.	Entrevista.
	Organización y planeación administrativa.	Objetivos institucionales.	Entrevista para grupo focal.
		Métodos que se emplean para la evaluación de los procesos. Procesos de evaluación administrativa.	Entrevista.

<i>Gestión Administrativa.</i>	Gestión financiera.	Presupuesto institucional. Estrategias de transparencia. Rendición de cuentas.	Entrevista.
	Gestión del recurso humano.	Funciones del personal. Contratación. Desarrollo personal y profesional. Evaluación docente.	Entrevista a grupo focal y Entrevista.
	Clima organizacional.	Comunicación. Relaciones interpersonales.	Entrevista a grupo focal.

Nota: tabla de elaboración propia donde se detallan las categorías de operacionalización del estudio.

CAPITULO IV

ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tabla 6: Análisis categorial de entrevista y grupo focal.

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	ENTREVISTA (Directora)	GRUPO FOCAL (Docentes y estudiantes)	ANÁLISIS GENERAL
Gestión Administrativa. se refiere al conjunto de procesos, actividades y decisiones estratégicas que se implementan en una organización para planificar, organizar, dirigir y controlar sus recursos y operaciones de manera eficiente y efectiva. Su objetivo principal es asegurar el cumplimiento de los fines y metas de la organización, optimizando el	Organización institucional. se refiere al sistema estructurado de relaciones, roles, funciones y procesos establecidos dentro de una institución con el fin de lograr sus objetivos y metas. Implica la disposición ordenada de recursos, la asignación de responsabilidades y la creación de mecanismos de coordinación y comunicación entre los distintos niveles jerárquicos y áreas de la institución.	La directora destaca la importancia de la comunicación con el asesor pedagógico, esto podría asegurar que las actualizaciones curriculares se implementen de manera correcta y que se reciba la capacitación docente refleja un enfoque en la mejora continua del personal para cumplir con las normativas y estándares establecidos. (Ver anexo N° 6).	En el grupo focal de docentes en las respuestas se destaca que, si existe una designación adecuada de acuerdo con sus competencias, sin embargo, se identifica una deficiencia en la organización, planificación y administración del tiempo que se puede dedicar para los otros comités. En el grupo focal de estudiantes en la subcategoría de organización institucional se puede destacar que los estudiantes tienen una percepción positiva de acuerdo con la administración en la organización escolar en la cual se destacan elementos como asignación del personal de acuerdo con sus capacidades	Amarante (2000), detalla que la organización es un sistema de orden y disposición de elementos para cumplir con diferentes funciones señaladas en su misión, etapa en el que agrupa a personas que interactúan con el propósito de alcanzar los objetivo. Ante las respuestas obtenidas en los grupos focales se analiza una percepción positiva sobre la organización del Complejo Educativo Católico San Francisco, teniendo como fortalezas que los docentes son asignados a áreas en las que pueden desempeñarse con mayor eficiencia, ya que están ubicados según sus especialidades, lo que puede mostrar que se desarrolla una distribución de roles basado en las habilidades y competencias de cada docente. De acuerdo con los datos obtenidos en la entrevista se puede analizar que existen ciertos elementos que son esenciales para la gestión, estos elementos se basan en la

uso de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, mientras se asegura el buen funcionamiento de todas las áreas y se mantiene la coherencia con los valores y principios institucionales. Romero Medina (2018), la gestión educativa es una disciplina discreta que aspira a fortalecer el desempeño de las instituciones educativas en un país determinado mediante la aplicación de técnicas, instrumentos y conocimientos de administración de manera que trata de una administración	Planificación. es el proceso mediante el cual se definen metas, objetivos y estrategias para alcanzar un propósito específico en el futuro. Es una actividad fundamental en la gestión administrativa, ya que permite organizar recursos, prever problemas, establecer prioridades y tomar decisiones informadas.	La directora del Complejo Educativo asume un rol activo en la planificación institucional, el cual abarca tanto necesidades internas como directrices enviadas por el Ministerio de Educación	profesionales. (Ver anexo N° 5). En el grupo focal de docentes, se menciona de la existencia de herramientas de planificación como el PEI (Proyecto Educativo Institucional), PEA (Plan Estratégico Anual), y análisis de objetivos, lo cual indica que la institución cuenta con una planificación formal y estructurada, la cual es esencial para guiar las actividades y objetivos del año. Sin embargo, en la entrevista se destaca la reprogramación de actividades ya calendarizadas lo que implica que existe cierta flexibilidad institucional sin embargo esto puede ocasionar sobre carga de trabajo, acumulación con otras actividades que pueden estar calendarizadas en la nueva fecha y puede provocar un estrés en las personas involucradas en el desarrollo de las actividades. (Ver anexo N° 5). En el grupo focal de estudiantes se destaca el reconocimiento y eficiencia en los procesos de los paquetes escolares que benefician el desarrollo de los	planeación y organización donde el papel del director juega un rol fundamental para su ejecución. La percepción de la población encuestada sobre la eficiencia en los procesos de la planificación es indeterminada. Ya que existe una organización planificada, pero con frecuencia las actividades son reprogramadas o se desarrollan de forma apresurada debido a la falta de coordinación que pueda existir entre rector, dirección y docentes. Para Sánchez (1997) la Gestión Administrativa, “es un proceso complejo, que está integrado por diferentes fases como son: la planeación, programación, ejecución, control y evaluación. Menciona que para las instituciones educativas la gestión debe requerir de esos pasos que son básicos en la gestión administrativa”. La gestión administrativa en el Complejo Educativo Católico San Francisco parece estar en funcionamiento, pero presenta desafíos significativos, por ejemplo, la fase de planeación y programación necesitan fortalecerse para evitar improvisaciones y mejorar la calidad del control y la evaluación. Gutiérrez (2020) definió que el proceso de gestión en los centros educativos es el sistema de actividades estratégicas y planificadas que se llevan a cabo guiadas por instrucciones y técnicas apropiadas para obtener determinados fines o metas. Lo cual significa que para que los
---	---	--	--	---

educativa gestionable, orientado a intentar pensar el proceso educativo moderno como un todo organizado, administrable y sistémico.			procesos educativos en cada uno de ellos, sin embargo estos procesos se pueden identificar como más eventuales y requeridos propiamente por el sistema educativo, cuando se indaga en conocer los procesos más internos se destacan elementos que podrían ser más eficientes como una comunicación más cercana con la comunidad educativa para la organización de actividades ya que mencionan que en ocasiones las actividades son realizadas con poco tiempo de anticipación lo que genera una percepción en los estudiantes de tener una planificación deficiente, además de la falta de integración de recursos que podrían potenciar Aunque la institución realiza esfuerzos significativos en la planificación y ejecución de los procesos administrativos, hay áreas que requieren atención para mejorar la percepción de organización. (Ver anexo N° 5).	procesos planificados dentro de la institución educativa se puedan realizar con el éxito esperado de acuerdo con los objetivos planteados en las actividades debe existir una gestión eficiente de los recursos, tiempo y espacios en los que se desarrollaran, permitiendo crear equipos que puedan dar vida y respuesta a las actividades planteadas en el plan institucional. El rol que desempeña la directora puede indicar una orientación hacia la adaptación entorno a los nuevos programas académicos que pueden ser positivos en el desarrollo institucional y a la vez dan respuesta a los desafíos que puedan surgir con base al tiempo. En estos procesos el rol que desempeña la directora se identifica como una figura activa y comprometida con los procesos administrativos, tanto internos como externos, la atención a las necesidades durante todo el año indica flexibilidad y capacidad de respuesta ante imprevistos. Entre las herramientas estratégicas implementadas por parte de la dirección administrativa se menciona el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el PEA (Plan Estratégico Anual), lo que muestra un enfoque metódico y estratégico en la planificación. Estas herramientas permiten evaluar tanto factores internos como externos que afectan a la institución.
--	--	--	---	---

	Gestión financiera. es el proceso de planificación, organización, control y monitoreo de los recursos económicos de una organización o entidad, con el objetivo de garantizar su estabilidad, crecimiento y sostenibilidad financiera. Este proceso incluye la toma de decisiones relacionadas con la obtención, inversión y uso eficiente del dinero para maximizar el valor de la organización.	En las respuestas obtenidas a través de la entrevista realizada a la directora se destaca que este proceso es exclusivamente coordinado por dirección general y la contadora institucional. La dirección administrativa lo que realiza es identificar las necesidades institucionales y enviar el reporte para que desde dirección general se pueda solventar estas.	Esta área no fue evaluada en los grupos focales de estudiantes y docentes.	Mendoza (2021), plantea que la administración es considerada como la ciencia o técnica para realizar actividades y cuyos elementos que lo conforman permiten llevar a cabo procesos de la planeación, organización, dirección y control de los insumos o recursos, con el fin de generar impacto en la calidad de vida de las personas y sociedad. En el área financiera la institución emplea un enfoque centralizado lo que permite una gestión unificada y evita la duplicidad de gastos, Este sistema puede garantizar la estabilidad y la responsabilidad en la administración de los fondos, aunque la centralización del control de presupuesto puede limitar la autonomía de cada área para responder de forma rápida a sus propias necesidades financiera. La delegación del manejo presupuestario a la dirección general puede garantizar un control centralizado y profesional de los recursos financieros. La identificación de necesidades a nivel institucional permite que los recursos se asignen de manera más específica y alineada con las prioridades locales, sin embargo, no se mencionan auditorías externas o mecanismos adicionales de rendición de cuentas que refuercen la confianza en la gestión financiera.
	Gestión de Talento Humano. es el conjunto de estrategias, políticas y prácticas que una	En la entrevista realizada a la directora reflejan una organización que prioriza tanto la calidad profesional del personal como el	Con base a las respuestas obtenidas en el área de gestión del talento humano se percibe una adecuada gestión en la selección y contratación del	Paredes (2017), señala que la gestión en el ámbito educativo consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones y las prioridades en la administración de recursos. La

	organización implementa para atraer, desarrollar, motivar, retener y optimizar el desempeño de su personal. Es una función esencial en cualquier entidad, ya que los colaboradores son uno de los recursos más valiosos para alcanzar los objetivos organizacionales.	ambiente laboral en el cual se desarrollan, permitiendo así buscar la mejora continua y el bienestar de la comunidad educativa. Para la mejora y actualización de los servicios que ofrece promueve la actualización constante del personal mediante capacitaciones brindadas por el MINED o la arquidiócesis, estas con el fin de ser orientadas a mejorar tanto las competencias pedagógicas como las habilidades personales.	personal, lo que representa que el área administrativa pone atención en reclutar a personas con las habilidades necesarias para cumplir con los servicios que la institución educativa ofrece. En la entrevista realizada a los estudiantes se muestra que los estudiantes perciben que la institución cuenta con un equipo humano capacitado y bien seleccionado, lo cual es positivo para mantener la calidad educativa y la confianza en los procesos de gestión. También reconocen esfuerzos en la formación del personal, lo que refleja un compromiso con la mejora continua en la enseñanza y los servicios. (Ver anexo N° 5). En las respuestas obtenidas por el personal docente se percibe una valoración en las decisiones administrativas las cuales se observan con un propósito claro y positivo, enfocado en el bienestar de la comunidad educativa y en la mejora de los servicios. Este reconocimiento refuerza la percepción de una gestión orientada hacia resultados, lo cual es esencial para fomentar la confianza y colaboración	sobrecarga de tareas sugiere que debe generarse un equilibrio en la administración del recurso humano, esto permitirá mantener un perfil de gestión más alineado con las capacidades y bienestar del personal. Murillo (2019), planteó que el líder directivo debe desarrollar un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que le permita cumplir con sus responsabilidades administrativas, resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora. De acuerdo con el proceso de contratación este incluye varias etapas: publicación de la oferta, evaluación del perfil, entrevista, y revisión final por dirección general. Este proceso asegura un filtro riguroso y la participación de la dirección general y la dirección administrativa refuerza la seriedad y transparencia del proceso. La directora muestra un enfoque comprometido y proactivo en la gestión del talento humano, apoyándose en procesos claros de contratación, capacitaciones continuas, y un manejo inmediato de conflictos.
--	--	--	--	---

			entre los equipos docentes. (Ver anexo N° 5).	
	Innovación y mejora continua. son conceptos clave en la gestión organizacional que buscan optimizar procesos, productos y servicios, adaptarse a cambios en el entorno y generar valor sostenible para la organización y sus clientes.	Con relación a las respuestas obtenidas por el grupo de docentes entrevistados y con la entrevista realizada a la directora de la institución en estas categorías se puede destacar que existe un proceso regular de evaluaciones mensuales, lo cual permite identificar problemas y oportunidades de mejora de manera continua, este tipo de acercamiento entre el personal son procesos productivos y colaborativos entre docentes ya que fomentan un ambiente de aprendizaje compartido y enriquecimiento mutuo, además se destaca un esfuerzo por atender las necesidades identificadas de manera inmediata, lo que demuestra un enfoque proactivo en la mejora continua. (Ver anexo 5 y 6).	En los resultados obtenidos por el grupo de estudiantes entrevistados se puede tomar como fortaleza que la institución si realiza procesos para recopilar información sobre el desarrollo anual, esto se realiza a través de una evaluación institucional al final del año, a la vez se destaca que la institución está alineada con sus necesidades académicas y profesionales, lo que sugiere un enfoque diseñado en el desarrollo de habilidades y competencias para la población estudiantil. (Ver anexo 5).	Gutiérrez (2020) definió el término gestión como “el sistema de actividades estratégicas y planificadas que se llevan a cabo guiadas por instrucciones y técnicas apropiadas para obtener determinados fines o metas. Las evaluaciones y diagnósticos que se puedan realizar a nivel institucional pueden servir para captar la percepción de los estudiantes y la del personal respecto a las actividades y servicios que ofrece la institución. Esto puede permitir a la gestión administrativa identificar áreas que necesitan fortalecerse y les puede permitir realizar planes de acción. A través de las evaluaciones realizadas por parte de la administración a la población estudiantil y docente les permite beneficiarse de estos procesos ya que se obtiene una visión integral del funcionamiento de la institución y de cómo cada grupo percibe los esfuerzos administrativos y de mejora continua que se emplean en la institución. Estos datos son relevantes para la gestión administrativa, ya que les permite desde ese análisis tomar decisiones de acuerdo con las necesidades expresadas y ajustar las políticas, estrategias y recursos según las necesidades detectadas. El Complejo Educativo Católico San Francisco, implementa evaluaciones y practicas con el fin de monitorear y optimizar las actividades. Estas prácticas

				permiten ajustar rápidamente los procesos en respuesta a las necesidades detectadas, fomentando así una cultura organizacional orientada a la innovación. Sin embargo, para fortalecer aún más este enfoque, se podría considerar la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la recopilación y análisis de datos.
--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia a partir de respuestas de entrevista y grupo focal realizado.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES:

- El análisis de los factores que influyen en la Gestión Administrativa del Complejo Educativo Católico San Francisco ha permitido una comprensión integral de acuerdo con las prácticas y desafíos enfrentados en la gestión administrativa. Entre las áreas que se identifican como clave para la mejora, se encuentran como primer elemento los procesos de planificación lo cual de forma específica conlleva al desarrollo de actividades institucionales, como segundo elemento la gestión del talento humano y como esta puede convertirse en una herramienta para fortalecer los procesos directamente con el personal y como tercero la gestión financiera la cual puede verse como uno de los mayores retos al ser limitado este recursos para solventar las necesidades que institucionalmente se identifican. Sin embargo, integrar estos elementos constituyen una base para fortalecer la administración educativa y responder a las necesidades de la institución.
- Dentro del proceso de identificación de los factores internos y externos, se evidencia la influencia de aspectos como las políticas, directrices y capacitaciones que se manejan de forma interna y la normativa de instituciones externas, como lo es el MINEDUCYT o la arquidiócesis los cuales vendrían a ser los dos actores primordiales en la influencia o impacto que influyen en los procesos institucionales. Estos factores pueden generar en los procesos de la gestión administrativa un impacto negativo o positivo de acuerdo al manejo y relevancia que se le tome a

cada uno, en la investigación entre los factores que más resaltaron fueron los internos entre ellos la falta de organización y comunicación en ciertas actividades y la falta de innovación a nivel institucional, factores que a simple vista pueden parecer insignificantes pero pueden generar un impacto realmente significativo en el desarrollo, eficiencia y calidad institucional. Conocer estos factores permite evaluar y adaptar estrategias que fortalezcan el desempeño institucional, destacando la importancia de una gestión flexible y adaptativa ante los diferentes desafíos internos y externos.

- Entre el análisis de liderazgo aplicado por la dirección, percibe un enfoque de supervisión constante y de comunicación directa con el personal. El liderazgo desarrollado por la directora se percibe más centrado en aspectos de planificación, evaluación y resolución de conflictos, refleja también prácticas que promueven la eficiencia y la mejora continua. Sin embargo, no se percibe un liderazgo transformacional o innovador para potenciar los procesos administrativos. A nivel de liderazgo es necesario que se emplee un modelo base, que genere aspectos positivos en la institución, emplear un modelo de liderazgo transformacional puede ayudar a inspirar, motivar y crear aspiraciones en el personal que permita el logro de objetivos en común, este aspecto es clave para el funcionamiento de una determinada institución ya que es el pilar que guía al equipo hacia los objetivos propuestos, un liderazgo bien fomentado puede crear un contexto atractivo para la comunidad que está dentro y fuera de la organización.

- En la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, se observa una estructura organizada, con una asignación centralizada del presupuesto en una dirección general, la cual tiene una estrecha comunicación con los procesos que se desarrollan a nivel institucional, pero sin involucrarse directamente en los procesos de ejecución, el proceso que se desarrolla en este ámbito se percibe como una gestión compartida de la transparencia financiera y un enfoque en la capacitación continua del personal. Estos hallazgos sugieren que, si bien la administración es adecuada, una descentralización parcial y el uso de herramientas tecnológicas podrían mejorar la eficiencia en la toma de decisiones operativas. Es por lo cual, que la administración de recursos debe ser empleadas para responder a las necesidades actuales que se presentan en el ámbito educativo, es por ello que no puede existir en este ámbito una administración lejana a los procesos administrativos y pedagógicos, ya que los propios retos y desafíos se enfrentan en estas dos áreas.

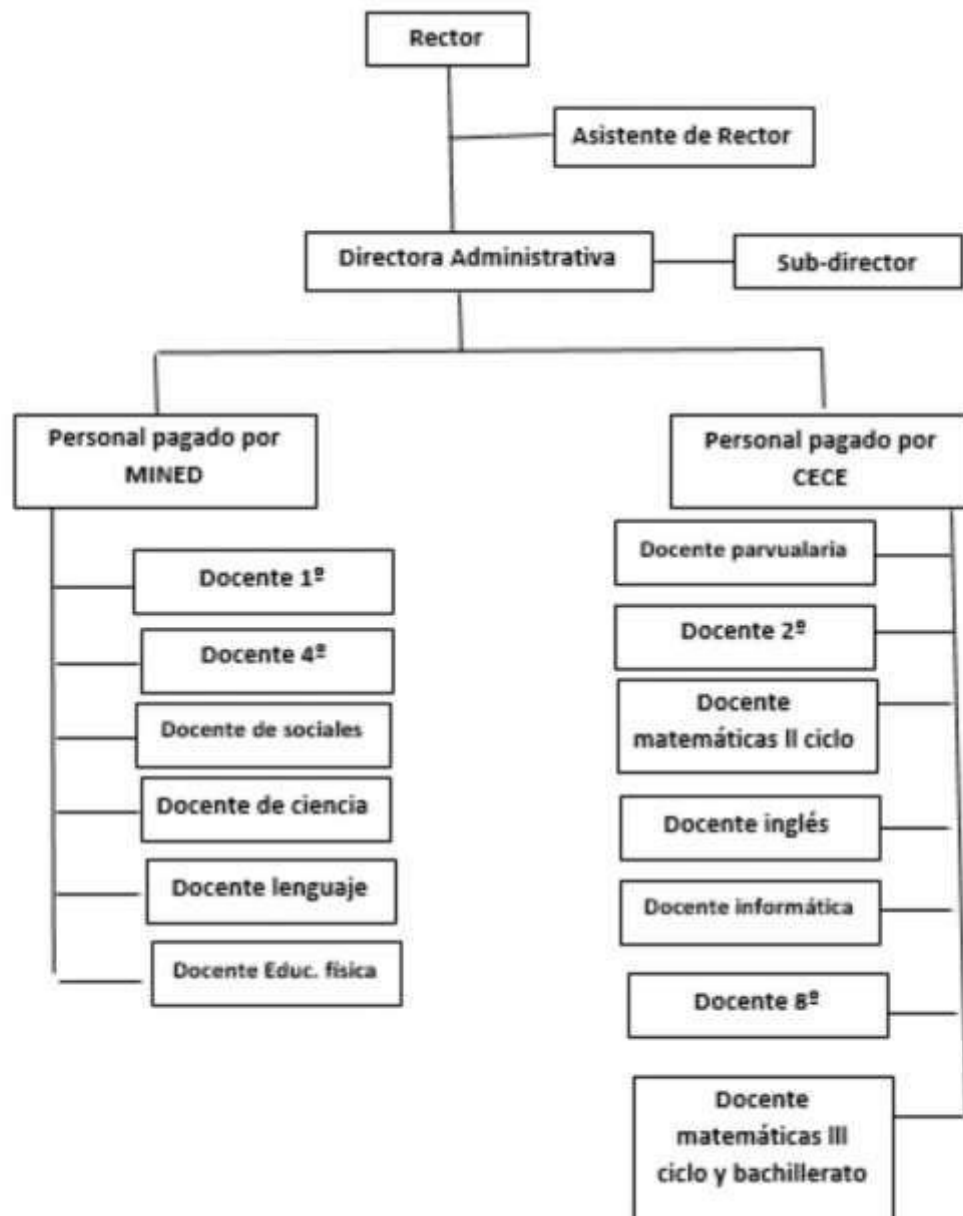
5.2 PLAN DE MEJORA:

5.2.1 Generalidades de la institución:

El Complejo Educativo Católico San Francisco con código de infraestructura 20510 se encuentra ubicado sobre la alameda Juan Pablo II, calle oriente #145, es una institución católica la cual ofrece educación desde kínder 4 hasta bachillerato general, en el año 2024 contó con una población estudiantil de 190 estudiantes entre los servicios que ofrecen se encuentran:

- Inglés para todos los niveles.
- Informática para todos los niveles.
- Diplomado en inglés para bachillerato.
- Diplomado en robótica para bachillerato.

5.2.2. Organigrama institucional:



Nota: imagen de elaboración propia en base a datos obtenidos sobre la organización del personal.

5.2.3 Descripción de la situación:

Para plantear la propuesta al Complejo Educativo Católico San Francisco, se abordaron los principales problemas detectados en la gestión administrativa, identificados a partir de las respuestas de los actores entrevistados de la institución. El plan se enfoca en tres áreas estratégicas las cuales son: planificación eficiente de actividades, uso de tecnología para mejorar procesos administrativos y mejora en la comunicación interna y externa.

Entre los factores encontrados en la institución educativa que inciden en los procesos de la gestión administrativa se encuentran los siguientes desafíos como la falta de coordinación en la planificación, la improvisación en la organización de actividades, el uso limitado de herramientas tecnológicas y una deficiente comunicación tanto entre el personal administrativo, docente y la comunidad educativa. Estos factores generan desorganización, duplicación de esfuerzos y una carga laboral más fuerte de la normal, afectando así el rendimiento de las actividades académicas y administrativas.

5.2.3.1 Limitantes identificadas:

- Mala administración del tiempo para realizar actividades.
- Sobrecarga de actividades.
- Uso limitado de tecnología en los procesos administrativos.
- Deficiente comunicación interna y externa.

5.2.4 Justificación

La implementación de un plan de mejora es esencial para abordar las problemáticas detectadas dentro del Complejo Educativo Católico San Francisco, las deficiencias en la planificación de actividades, el uso limitado de los recursos tecnológicos y la poca comunicación afectan directamente el funcionamiento administrativo y el clima laboral, esto a su vez impacta negativamente en el rendimiento académico de los estudiantes y en la satisfacción de los padres de familia. Mejorar estos aspectos permitirá una gestión administrativa más eficiente, que permita desarrollar un mejor ambiente de trabajo y brinde una satisfacción a los actores que se vean involucrados.

Una planificación deficiente genera improvisaciones, desorganización y sobrecarga en las tareas asignadas, esto puede generar estrés y agotamiento en el personal e incluso puede generar una perspectiva de falta de profesionalismo en la comunidad educativa. La falta de implementación o deficiencia en el área tecnológica donde de acuerdo a su contexto cada vez se depende más de la tecnología representa una barrera muy marcada al desarrollo personal y social del estudiante, implementar estos recursos puede permitir un avance positivo y significativo en los procesos de la gestión administrativa.

5.2.5 Objetivos.

- Fortalecer el método de planificación de actividades empleado dentro del Complejo Educativo que permita generar una mejor organización en el personal administrativo y docente.
- Presentar una alternativa de recursos tecnológicos que puedan ser utilizados dentro de la institución educativa para fortalecer los procesos administrativos, especialmente en el control de ingresos económicos y la comunicación con padres de familia.
- Optimizar la comunicación y coordinación entre dirección, docentes y personal administrativo para asegurar una correcta ejecución de las actividades.

5.2.6 Ejes estratégicos.

1. Optimización de la planificación y organización de actividades.
2. Incorporación y uso efectivo de tecnología en los procesos educativos.
3. Fortalecimiento de la comunicación interna y externa.

5.2.7 Propuesta de plan a desarrollar:

5.2.7.1 Eje Optimización de la planificación y organización de actividades.

Objetivo: fortalecer el método de planificación de actividades empleado dentro del Complejo Educativo que permita generar una mejor organización en el personal administrativo y docente.

Tabla 7: propuestas de actividades para eje 1.

Acciones de mejora	Indicadores de éxito	Tiempo para desarrollarse	Recursos para utilizar	Responsables
Crear un comité de planificación que se encargue de calendarizar todas las actividades institucionales que se desarrollen en el año.	Se incluye personal de todos los niveles en la conformación de dicho comité.	Noviembre	Recurso humano (docentes).	Dirección.

Crear un calendario anual y mensual, que permita tener presente las actividades pedagógicas, culturales y religiosas que se desarrollen en la institución.	Se presenta un plan por parte del comité para la elaboración de la actividad. Se socializa la propuesta elaborada por el comité. Se toma en cuenta las actividades de todos los niveles.	Mensualmente.	- Papelógrafos. - Plumones. - Agenda. - Pizarra.	Comité de planificación y dirección.
Desarrollar reuniones de evaluación de las actividades de forma trimestral para identificar las fortalezas y debilidades.	Se desarrolla retroalimentación por parte del personal sobre el plan desarrollado.	Enero Abril Julio Octubre	Calendario de actividades. Hoja de criterios para el desarrollo de actividades. Papelógrafos. Plumones.	Comité de planificación, docentes y dirección.

Nota: tabla de elaboración propia, donde se presenta plan para optimización de la planificación y organización de actividades.

5.2.7.2 Eje incorporación y uso efectivo de tecnología en los procesos educativos.

Objetivo: presentar una alternativa de recursos tecnológicos que puedan ser utilizados dentro de la institución educativa para fortalecer los procesos administrativos, especialmente en el control de ingresos económicos y la comunicación con padres de familia.

Tabla 8: propuestas de actividades para eje 2.

Actividad	Indicadores de éxito	Tiempo para desarrollarse	Recursos para utilizar	Responsables
Crear un comité tecnológico que permita buscar opciones para capacitar al docente en el uso de herramientas tecnológicas.	Se presenta una propuesta de plan de formación tecnológica. Se gestiona recursos y personal capacitado al tipo de formación.	Noviembre	Recurso humano (docentes).	Dirección.

Desarrollar capacitaciones al menos dos veces al año sobre diferentes herramientas tecnológicas que los docentes puedan utilizar con sus estudiantes.	Se evidencia un aumento en la satisfacción del personal e interés por aplicar el uso de herramientas tecnológicas.	Enero Julio	Recurso humano (docentes) Tablet. Laptop. Celulares. Internet.	Comité tecnológico. Dirección
Crear un aula virtual, que permita a cada docente tener interacción en actividades o preguntas con la comunidad educativa.	Se implementa una metodología cibernética entre la comunidad educativa y el personal.	Noviembre. Diciembre.	Laptop. Internet.	Comité tecnológico.

Nota: tabla de elaboración propia, donde se presenta plan para incorporación y uso efectivo de tecnología en los procesos educativos.

5.2.7.3 Eje 3 fortalecimiento de la comunicación interna y externa con la comunidad educativa.

Objetivo: optimizar la comunicación y coordinación entre dirección, docentes y personal administrativo para asegurar una correcta ejecución de las actividades.

Tabla 9: propuestas de actividades para eje 3.

Actividad	Indicadores de éxito	Tiempo para desarrollarse	Recursos para utilizar	Responsables
<i>Crear espacios que permitan una casa abierta donde el padre de familia pueda tener una interacción directa con el docente para conocer las limitantes o debilidades del estudiante.</i>	Asistencia de al menos un 90% por parte de los padres a la actividad realizada.	Trimestralmente antes de cada entrega de notas.	- Recurso humano (docentes). - Anecdotalario de estudiantes.	Docentes

<i>Crear espacios de comunicación y salud mental con el personal docente. Donde se puedan potenciar los lazos de armonía y compañerismo.</i>	Participación del personal en la actividad. Comunicación asertiva por parte de todo el personal.	Febrero. Junio. Noviembre.	Recurso humano (docentes)	Dirección
<i>Realizar encuestas de forma trimestrales donde la comunidad educativa pueda expresar las limitantes, fortalezas y debilidades observadas en la institución.</i>	Se evidencia una satisfacción y uso del recurso por parte de la comunidad educativa.	Marzo. Julio. Octubre.	Laptop. Internet. Formulario.	Dirección y comité tecnológico.

Nota: tabla de elaboración propia, donde se presenta plan para fortalecimiento de la comunicación interna y externa con la comunidad educativa

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, R. D. (2011). *RECONSIDERANDO EL PAPEL DE LOS DOCENTES ANTE*.
- Anchelia-Gonzales, V. I.-A.-R.-F. (2021). *La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. Propósitos y representaciones*, e899-e899.
- Antúñez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Arteaga, R. M.-C. (2022). La gestión pedagógica de calidad mediante una revisión sistemática internacional. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 2(1), e22673.
- Cárdenas-Tapia, M. J.-L.-T. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. . *Revista revoluciones*, 4(9), 102-134.
- Cavassa, C. R. (2003). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. . Editorial Limusa.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Propósitos y Representaciones. . Lima-Perú. En: <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123>.
- Cuesta Moreno, O. J. (2021). *El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico*. *Sophia*, 17(1), 84-99.
- Estela, A. H. (2022). Gestión administrativa y compromiso docente de una universidad particular del distrito de Santiago de Surco 2019. . *Global Business Administration Journal*.
- Fernández, N. L. (2016). Aportes para la Reflexión sobre la Evaluación de la Función Docente Universitaria. . *Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 106-119. Obtenido de <https://revistas.uam>.
- Freire, E. E. (2019). *Las competencias para la gestión científico-pedagógica del profesional de la educación*. *Opuntia Brava*, 11(3), 292-306.
- Gutiérrez, L. V. (2020). *Gestión educativa y su relación con el desempeño docente*. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28.
- Hernández-Sampieri, R. &. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Inciarte, A. M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de gerencia*, 11(34), 221-243.
- Maya, E., Zavala, J. J., & Isea, J. (2018). *Liderazgo Directivo y Educación de Calidad*.
- Mayan, M. &. (2001). Una introducción a los métodos cualitativos. Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales. . En *Alberta: International Institute for Qualitative Methodology*, 34, 1-43.

- Mendoza-Fernandez, V. M.-C. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. . *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 25.
- Miranda, R. Z. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029.
- Montano, V. C. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. . *Revista Ensayos Pedagógicos*, 12(2), 95-122.
- Monzant, F. M. (2016). *Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales*. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 12(35), 39-55.
- Murillo, B. (2019). *Liderazgo directivo*. Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura OEI.
- Paredes, M. A. (2017). *La Gestión pedagógica.: Apuntes para un estudio necesario*. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 201-215.
- Pareja, M. Q. (2020). *La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente*. *Investigación valdizana*, 14(1), 7-14.
- Pérez, C. &. (2019). *Calidad de la gestión administrativa del director y compromiso laboral de los docentes de algunos colegios privados salvadoreños*.
- Pérez, M. S. (1992). *Modelos de Organización Escolar*. . Cincel, Madrid.
- Reyes, S. (2015). *Estrategias Metodológicas en el aula*. . Lima, Perú: San Marcos.
- Reyes, S. M. (2021). La tutoría del Programa Todos a Aprender en la formación continua de docentes: estudio de caso. . *Revista Educación*, 45(2), 1-19. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.42592>.
- Ríos Vásquez, J. W. (2021). *Gestión administrativa y calidad de enseñanzas en la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali 2019*.
- Rodríguez, L. E. (2016). *El papel del director en la gestión de comunidades de aprendizaje*.
- Romero Medina, G. M. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. . *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 17(35), 91–103.
- Romero, A. (1982). *Administración de la educación: introducción al estudio de la gestión administrativa en las instituciones escolares*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Salvador, M. d. (1996). Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.
- Sánchez, G. M. (19997). *Gestión educativa*. Lima: Talleres Foro Educativo.
- Sanguino, N. C. (2021). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. En R. L. social.

Tapia., M. E. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria.
Revista Educación Educación vol.47 n.1 San José, San Pedro, Montes de Oca .

Anexo 1. Guía de entrevista para grupo focal de personal docente.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR “DR. LUIS ALONSO APARICIO”

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

GUÍA DE PREGUNTAS RELACIONADAS A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PADAGÓGICOS EN EL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO SAN FRANCISCO.

Objetivo: Analizar la percepción de los docentes, sobre el desarrollo de los procesos administrativos que se desarrollan dentro del Complejo Educativo Católico San Francisco.

Indicaciones: Se plantearán las preguntas al grupo en general, toda respuesta será escuchada y respetada de acuerdo con la interpretación personal, es importante dar respuesta con total honestidad para obtener datos verídicos.

ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

1. ¿Considera usted que existe una adecuada organización escolar en la institución?
2. ¿Podría describir bajo su experiencia el rol que desarrolla la dirección dentro del Complejo Educativo Católico San Francisco?
3. ¿Cómo evalúa el liderazgo que desempeña el director?
4. ¿Qué funciones desarrolla la directora dentro de la institución educativa?
5. ¿Cómo describiría EL CLIMA organizacional del Complejo Educativo?

PLANIFICACIÓN.

6. ¿Identifica que procesos administrativos se desarrollan dentro de la institución?
7. ¿Considera que existe una planificación eficiente dentro del Complejo Educativo?
8. ¿Ha identificado áreas que se necesitan mejorar en la gestión administrativa que se emplea en la institución?

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

9. ¿Cómo influyen las decisiones desde el área administrativa en las actividades que se desarrollan cotidianamente y en la interacción con los docentes, estudiantes y padres?
10. Existe una adecuada gestión del talento humano dentro de la institución

INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

11. ¿A participado usted en las evaluaciones o diagnóstico institucional?
12. ¿Considera que los servicios que ofrece la institución se ajustan a las necesidades y desafíos que enfrentan los estudiantes?
13. En la institución ¿cómo se realizan los procesos de evaluación institucional?
14. A partir de diagnóstico institucional ¿se atienden las debilidades y oportunidades encontradas del Complejo Educativo Católico San Francisco?

Anexo 2. Guía de entrevista para grupo focal de estudiantes.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR “DR. LUIS ALONSO APARICIO”

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

GUÍA DE PREGUNTAS RELACIONADAS A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PADAGÓGICOS EN EL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO SAN FRANCISCO.

Objetivo: Analizar la percepción de los estudiantes, sobre el desarrollo de los procesos administrativos que se desarrollan dentro del Complejo Educativo Católico San Francisco.

Indicaciones: Se plantearán las preguntas al grupo en general, toda respuesta será escuchada y respetada de acuerdo con la interpretación personal, es importante dar respuesta con total honestidad para obtener datos verídicos.

ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

- 1- ¿Considera usted que existe una adecuada organización escolar en coordinación con la dirección y docentes?
- 2- ¿Cómo podría describir bajo su experiencia el rol que desarrolla la dirección dentro del Complejo Educativo Católico San Francisco?
- 3- ¿Cómo evalúa el liderazgo que desempeña el director?
- 4- ¿Qué funciones desarrolla la directora dentro de la institución educativa?
- 5- ¿Cómo describiría el clima organizacional del Complejo Educativo?

PLANIFICACIÓN.

- 6- ¿Reconoce usted que procesos del área administrativa se desarrollan dentro de la institución?
- 7- ¿Considera que existe una planificación eficiente dentro del Complejo Educativo?
- 8- ¿Ha identificado áreas que se necesitan mejorar en la gestión administrativa que se emplea en la institución?

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- 9- ¿Cómo influyen las decisiones desde el área administrativa en las actividades que se desarrollan cotidianamente y en la interacción con los docentes, estudiantes y padres?
- 10-Existe una adecuada gestión del talento humano dentro de la institución en relación con la contratación de personal adecuado para los servicios que ofrecen, formación del personal, etc.

INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

- 11-¿Ha participado usted en las evaluaciones o diagnóstico institucional?
- 12-¿Considera que los servicios que ofrece la institución se ajustan a las necesidades y desafíos que enfrentan como estudiantes?
- 13-En la institución ¿cómo se realizan los procesos de evaluación institucional y como los involucran a ustedes?
- 14-A partir de diagnóstico institucional ¿se atienden las debilidades y oportunidades encontradas del Complejo Educativo Católico San Francisco?

Anexo 3: Entrevista.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR “DR. LUIS ALONSO APARICIO”

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

**GUÍA PARA ENTREVISTA A DIRECTORA RELACIONADA A LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS EN EL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO
SAN FRANCISCO.**

Objetivo: Identificar los procesos y factores internos y externos que influyen en la gestión administrativa del Complejo Educativo Católico San Francisco.

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

- 1- ¿Cómo describiría su rol en la planificación administrativa dentro de la institución educativa?
- 2- ¿Qué métodos utiliza para establecer y evaluar los objetivos de la institución educativa?
- 3- ¿Cada cuanto evalúa los objetivos institucionales?
- 4- ¿Cómo se asegura de que los planes de estudio y las políticas educativas se alineen con las normativas establecidas por el Ministerio de Educación?

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

- 5- ¿Qué procesos sigue para la contratación del personal docente y administrativo?
- 6- ¿Cómo maneja el desarrollo profesional y personal del personal docente y administrativo?
- 7- ¿Cómo se aborda la evaluación del desempeño del personal?
- 8- ¿Cómo maneja los conflictos que pueden surgir entre los distintos miembros de la comunidad educativa?

GESTIÓN FINANCIERA

- 9- ¿Cómo maneja el presupuesto de la institución y qué prioridades tiene al asignar recursos financieros?
- 10-¿Qué estrategias utiliza para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión financiera?

INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA

- 11-¿Puede compartir algún ejemplo de una iniciativa innovadora que haya implementado recientemente en la institución?
- 12-¿Cuáles son sus principales objetivos a largo plazo para la gestión administrativa de la institución

Anexos 4.

Tabla 10: matriz de análisis de grupo focal de estudiantes y docentes.

<i>Área evaluada</i>	<i>Entrevista grupo focal estudiantes</i>	<i>Entrevista grupo focal docentes</i>
<i>Organización institucional</i>		
<i>¿Considera usted que existe una adecuada organización escolar en la institución?</i>	“Sí ya que cada maestro es ubicado en un área en que ellos pueden desempeñar un mayor potencial y la dirección se escoge de entre los más capacitados”	“Sí, porque cada docente es ubicado según su especialidad, la única deficiencia es en relación con los comités, ya que con los equipos de docentes cuesta coordinar por relación del tiempo”
<i>¿Podría describir bajo su experiencia el rol que desarrolla la dirección dentro del Complejo Educativo Católico San Francisco?</i>	“Ha sido una dirección con altos y bajos que han sabido llevar al complejo a lo que es hoy en día tratando de resolver problemas a corto y a largo plazo, sabiendo priorizar situaciones más urgentes y también que al implementar actividades recreativas fomentan el	“Es un equipo atento para solventar las necesidades que se presentan dentro de la institución. Sin embargo, la supervisión dentro del salón de clases es deficiente, mayormente es en el área administrativa”

	interés y el desarrollo de los niños y jóvenes”	
<i>¿Cómo evalúa el liderazgo que desempeña el director?</i>	“Es un buen liderazgo ya que sabe entender a los jóvenes y niños tratando de desarrollarlos en el ámbito académico, pero también formando un carácter en ellos para poder afrontar su futuro”	“Es un liderazgo cercano a las necesidades de los estudiantes y docentes, se apega bastante a la normativa institucional y ministerial. A veces se considera que el liderazgo se establece más desde las direcciones establecidas por la dirección general”
<i>¿Qué funciones desarrolla la directora dentro de la institución educativa?</i>	“Tomar decisiones en tanto lo es el programa académico, resolver problemas internos del complejo y velar por el bien de los estudiantes.”	“Llevar el control de asistencia de los docentes y estudiantes, dirigir las reuniones con los padres y docentes, coordina los procesos requeridos por el MINED”

<i>¿Cómo describiría el clima organizacional del Complejo Educativo?</i>	“Es un clima estable que tiene satisfechos a todos se ve en la forma de pensar y en las reacciones ante una decisión desde dirección”	“a comparación de otros años con otras administraciones en dirección este año es estable, siempre con alguna sobrecarga de trabajo o sacando carrera de algunas actividades, pero bastante estable, bonito, buen ambiente desde ambas partes”
PLANIFICACIÓN. <i>¿Reconoce usted que procesos del área administrativa se desarrollan dentro de la institución?</i>	“Podría ser la entrega de útiles, uniformes, zapatos y las reuniones que se sostienen, así como el desarrollo de las escuelas de padres”	“La planificación institucional anual, PEI, PEA, análisis de los objetivos planteados para el desarrollo del año y como estos se alcanzan, como se administrará el presupuesto asignado”

<i>¿Considera que existe una planificación eficiente dentro del Complejo Educativo?</i>	“Sinceramente hay veces que si y otras que no, a veces todas las actividades se les juntan y de un día para otro están planeando cosas ya sea por falta de tiempo o por una mala planificación”	“Se tiene una planificación que se trata de llevar en su orden, sin embargo, la mayoría de las actividades se cambian por falta de coordinación de dirección general y eso hace que las actividades se reprogramen o se hagan de un día para otro, además que como docentes no tenemos mucho tiempo para organizar”
<i>¿Ha identificado áreas que se necesitan mejorar en la gestión administrativa que se emplea en la institución?</i>	“Un acceso mayor a la tecnología para poder manejar mejor el control de ingresos económicos, una mayor comunicación con los padres de familia también para evitar errores en programación de fechas o en notas”	“La organización de actividades y el tiempo que se dedica para dicha organización, la comunicación entre dirección y docentes para la organización de actividades, la administración de los recursos ya que no se brindan los que se requieren”

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

¿Cómo influyen las decisiones desde el área administrativa en las actividades que se desarrollan cotidianamente y en la interacción con los docentes, estudiantes y padres?

“Existe una adecuada gestión del talento humano dentro de la institución en relación con la contratación de personal, ya que es adecuado para los servicios que ofrecen, formación del personal, etc.”

“Influyen de manera eficiente y positiva, ya que todas las decisiones que se toman son para el bienestar y mejorar los servicios que desde el área educativa se ofrecen, lo único que a veces quizá se sobrecargan de muchas cosas por querer hacer que no se logra cubrir todo”

INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

¿Ha participado usted en las evaluaciones o diagnóstico institucional?

“A final de año nos realizan una encuesta donde evaluamos las actividades y los servicios ofrecidos, así como a los docentes y otro personal”

“Cada mes hacemos evaluaciones de las actividades y el ambiente que en las aulas se desarrollan, aquellos casos que deben ser remitidos a dirección se remiten en ese momento, esas reuniones son bien productivas ya que se refuerzan con la perspectiva de otros compañeros”

¿Considera que los servicios que ofrece la institución se ajustan a las necesidades y desafíos que enfrentan como estudiantes?

“Realmente sí ya que es una institución que nos fortalece académicamente, en habilidades y competencias también de acuerdo con el perfil profesional que deseemos desarrollar”

“En ese sentido la institución trata de ir avanzada, incluso en los programas académicos, creo que vamos un paso más adelante que otras instituciones, a veces recibimos estudiantes de otras escuelas con muchas deficiencias y vemos como nuestros programas se adaptan para preparar a los estudiantes de todos los niveles en todas las áreas que corresponden”

En la institución ¿cómo se realizan los procesos de evaluación institucional y como los involucran a ustedes?

“A través de una encuesta que es pasada a los estudiantes a final de año y a veces realizan algunas entrevistas por parte de dirección general, en el ámbito de los padres mediante la última reunión que se realiza pasan una encuesta y durante las reuniones que se realizan en el año los

“A través de entrevistas a cada docente a final de año, las reuniones mensuales que en el año tenemos y creo que a por medio de las evaluaciones de dirección administrativa y que son enviadas a dirección general”

A partir de diagnóstico institucional ¿se atienden las debilidades y oportunidades encontradas del Complejo Educativo Católico San Francisco

padres a veces expresan situaciones que se podrían mejorar”

“No conocemos cual es el diagnostico institucional”

“Sí, ya que cada necesidad que se presenta se trata de atenderla en el momento y si alguna no se logra atender pronto se buscan estrategias para mejorar en esa área”

Anexo 5.

Tabla 11: Matriz de análisis de resultados entrevista a directora.

ÁREA EVALUADA	RESPUESTA
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.	
<i>¿Cómo describiría su rol en la planificación administrativa dentro de la institución educativa?</i>	“Lo describiría como un rol activo dentro de los procesos que se desarrollan a nivel institucional y ministerial, esto me conlleva a estar pendiente de las necesidades que se pueden ir presentando a lo largo del año”
<i>¿Qué métodos utiliza para establecer y evaluar los objetivos de la institución educativa?</i>	“Trato de ir realizando un FODA y voy de la mano con el PEA, considero que estas dos herramientas me indican si vamos siguiendo el camino planificado”
<i>¿Cada cuanto evalúa los objetivos institucionales?</i>	“Trato de hacer la evaluación de manera trimestral”
<i>¿Cómo se asegura de que los planes de estudio y las políticas educativas se alineen con las normativas establecidas por el Ministerio de Educación?</i>	“Para esto trato de tener una estrecha comunicación con el asesor pedagógico, pues es quien indica de como las mayas curriculares se van actualizando, y si se necesita de capacitar un docente se hace”

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

¿Qué procesos sigue para la contratación del personal docente y administrativo?

“Se publica la oferta en diferentes plataformas digitales, se evalúa el perfil si cumple con las características solicitadas, si es así se pasa a dirección general para una entrevista, si esta entrevista cumple con los requisitos se presenta a mi área, ya es desde dirección general que se encargan de la selección y contratación”

¿Cómo maneja el desarrollo profesional y personal del personal docente y administrativo?

“Se trata de mantener actualizado con diversas capacitaciones que se puedan brindar a nivel del MINED o de la arquidiócesis”

¿Cómo se aborda la evaluación del desempeño del personal?

“Esto en base a entrevistas o sugerencias que se puedan recibir por estudiantes o padres de familia, la idea es mejorar y ayudar al maestro a romper las limitantes que se puedan presentar”

¿Cómo maneja los conflictos que pueden surgir entre los distintos miembros de la comunidad educativa?

“Tratamos desde dirección de atenderlo en el momento, para esto se cuenta incluso con un comité de maestros de disciplina para abordar casos que pueden estar más complicados”

GESTIÓN FINANCIERA

¿Cómo maneja el presupuesto de la institución y qué prioridades tiene al asignar recursos financieros?

“Este presupuesto es manejado directamente por dirección general. Lo que a nivel de institución se hace es pasar las necesidades y ellos se encargan de solventar eso”

¿Qué estrategias utiliza para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión financiera?

“Este proceso se lleva de la mano con la contadora, lo que se hace es llevar un control de inventario y administración de facturas y materiales adquiridos”

INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

¿Ha participado usted en las evaluaciones o diagnóstico institucional?

“A nivel institucional hacemos evaluaciones con los docentes cada mes, a nivel de dirección llevamos un proceso permanente evaluativo de cada actividad que se desarrolla, contamos con realizar cada día una bitácora y en base a eso se realiza”