



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

**ESTUDIO SOBRE GESTIÓN Y EFICACIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EL
SALVADOR: ANÁLISIS APLICADO A LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL DISTRITO 0602
DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAestrÍA
EN ADMINISTRACIÓN EN EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR
LICDA. NORMA ELIZABETH BATRES CASTRO**

**ASESORA
DOCTORA IRIS ARMIDA RIVAS DE CABRERA**

NOVIEMBRE DE 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

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

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

SAN SALVADOR, NOVIEMBRE DE 2018



MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtra. Juana Elizabeth Villalta Iraheta
Presidenta

Mtra. Vilma Elizabeth Molina Moisa
Primer Vocal

Mtro. Estanley Oviedo
Segundo Vocal

Dra. Iris Armida Rivas de Cabrera
Asesora

Mes: OCTUBRE

Año: DOS MIL DIECIOCHO

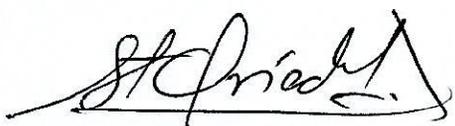
En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio", a las dieciséis horas del día treinta y uno de octubre del año dos mil dieciocho, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "ESTUDIO SOBRE GESTIÓN Y EFICACIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EL SALVADOR: ANÁLISIS APLICADO A LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL DISTRITO 0602 DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR", presentado por: LICDA. NORMA ELIZABETH BATRES CASTRO, 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*



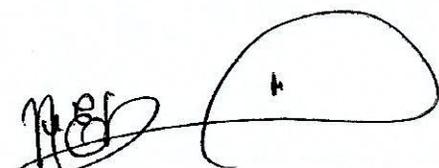
MTRA. ELIZABETH VILLALTA
Presidente



MTRA. VILMA ELIZABETH MOLINA
1er. Vocal



MTRO. ESTANLEY OVIEDO BERMUDEZ
2do. Vocal



LICDA. NORMA ELIZABETH BATRES CASTRO
Sustentante

DEDICATORIA

Con todo cariño.

*Dedico este trabajo a mi madre Marta Delmy Castro, mi padre Víctor Manuel Batres
A mi hermano Oscar Manuel Batres Castro, con especial cariño a Arnoldo García que ha
sido mi apoyo y fortaleza en este proceso de tesis.*

Norma Batres Castro

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso quien guía mi vida.

A la Virgen María por su protección.

A la Universidad Pedagógica de El Salvador por contribuir a mi formación profesional.

A todo el personal docente de la Maestría por su orientación.

*A mi asesora de tesis, Dra. Iris Armida Cabrera, por su acompañamiento
en todo el proceso de la investigación.*

*A la Maestra Rebeca Ramos de Caprile, Directora de Posgrado y Extensión
de la Universidad Pedagógica de El Salvador, por darme su apoyo y motivarme
a alcanzar este objetivo.*

Norma Batres Castro

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito analizar la relación que existe entre gestión y eficacia en los centros educativos del distrito 0602 del municipio de San Salvador, con el fin de contribuir a los aprendizajes de los estudiantes. Se desarrolla la investigación mediante una metodología cualitativa, en la que por medio de entrevistas a actores claves del Centro Escolar España se explora las dimensiones de gestión, eficacia, buenas prácticas y aprendizaje en la población estudiantil. Se entrevistó a la directora del centro educativo, 25 docentes de los diferentes niveles que atiende, desde parvularia hasta noveno grado de educación básica y 25 alumnas de noveno grado. Los resultados indican que el Centro Escolar España del municipio de San Salvador, presenta una gestión por procesos en función de las necesidades, expectativas e intereses de las estudiantes y comunidad educativa. Esto está íntimamente vinculado con el concepto de eficacia, en el sentido que la institución educativa logra sus metas y objetivos a raíz de una planificación educativa.

Además, los principales factores de gestión y eficacia que implementa el centro educativo para determinar su vinculación con los aprendizajes de las alumnas, se visualiza que la institución educativa posee una estructura organizativa a nivel de comités pedagógico, de gestión y de evaluación, los cuales son organizados por la planta docente, cada uno de ellos cumpliendo una función específica. A nivel del sector estudiantil, las estudiantes forman parte del Consejo Directivo Escolar (CDE) máxima estructura colegiada para la toma de decisiones participativas, donde se representan los diferentes intereses y necesidades del centro educativo. Se destaca el compromiso de la directora del centro educativo, debido a que convierte el espacio escolar en un todo articulado, que contempla la participación de diversos actores de la sociedad civil. Las buenas prácticas educativas, son un elemento importante a visibilizar ya que potencializa el desarrollo integral en la formación de las estudiantes.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the relationship between management and effectiveness in the educational centers of district 0602 in the municipality of San Salvador, in order to contribute to student learning. The research is developed through a qualitative methodology, in which through interviews with key actors of the Spain School Center, the dimensions of management, effectiveness, good practices and learning in the student population are explored. The director of the educational center was interviewed, 25 teachers from the different levels she attends, from kindergarten to ninth grade of basic education and 25 ninth grade students. The results indicate that the Spanish School Center of the municipality of San Salvador, presents a management by processes according to the needs, expectations and interests of the students and the educational community. This is intimately linked to the concept of effectiveness, in the sense that the educational institution achieves its goals and objectives as a result of educational planning.

In addition, the main factors of management and effectiveness implemented by the educational center to determine its link with the learning of the students, it is visualized that the educational institution has an organizational structure at the level of pedagogical committees, management and evaluation, which are organized by the teaching staff, each of them fulfilling a specific function. At the level of the student sector, the students are part of the School Management Council (CDE) maximum collegiate structure for participatory decision making, where the different interests and needs of the educational center are represented. It highlights the commitment of the director of the educational center, because it turns the school space into an articulated whole, which includes the participation of various actors of civil society. Good educational practices are an important element to make visible as it potentiates the integral development in the formation of the students

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I: CONCEPCIONES EPISTEMOLÓGICAS	
1.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS	4
1.1.1 ORGANIZACIÓN ESCOLAR	4
1.1.2 LAS NORMAS DE GESTIÓN	5
1.1.3 MODELO DE GESTIÓN: LAS ESCUELAS INCLUSIVAS	6
1.1.4 LA GESTIÓN Y EFICACIA EDUCATIVA	7
1.1.5 GESTIÓN Y EFICACIA: LAS BUENAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS	8
1.2 ENFOQUES Y CATEGORÍAS.....	9
1.3 OBJETO DE ESTUDIO	11
1.4 OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	13
CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL	
2.1 MARCO DE REFERENCIA	15
2.1.1 LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	15
2.1.2 EFICACIA DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS	17
2.1.3 EFICACIA EDUCATIVA A NIVEL DE APRENDIZAJE	18
2.1.4 BUENAS PRÁCTICAS EN EL ENTORNO EDUCATIVO	19
2.1.4.1 Buenas prácticas con relación a la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje.....	20
2.2 HISTORIA DEL OBJETO	22

2.2.1 CENTRO ESCOLA ESPAÑA	22
2.3 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.3.1 CONTEXTO SOCIAL	25
2.3.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO Y EDUCATIVO	25
2.3.3 CONTEXTO CULTURAL.....	31
2.3.4 CONTEXTO ECONÓMICO.....	32
2.3.5 CONTEXTO POLÍTICO	32

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 TRABAJO DE CAMPO.....	33
3.1.1 ENFOQUE DEL ESTUDIO	34
3.1.2 TIPO DE ESTUDIO: ESTUDIO DE CASO ÚNICO O PARTICULAR	34
3.2 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE EMPLEO	36
3.2.1 LA ENTREVISTA CUALITATIVA	36
3.2.2 LA ENTREVISTA A PERSONAS CLAVES	37
3.2.3 LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA	37
3.2.4 EL PROCESO DE TRIANGULACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.2.5 PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS DIMENSIONES Y CATEGORÍAS.....	42
3.3 VALIDACIÓN DEL ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO.....	45
3.3.1 VALIDACIÓN TEÓRICA.....	45
3.3.1.1 Concepto de gestión y eficacia	45
3.3.1.2 Concepto de Buenas prácticas	45
3.3.1.3 Concepto de aprendizajes de la población estudiantil	46
3.3.2 VALIDACIÓN INTERPRETATIVA	47

CAPITULO IV: RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1 RESULTADOS.....	48
4.1.1 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN	49
4.1.2 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN EFICACIA.....	53
4.1.3 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN BUENAS PRÁCTICAS	56
4.1.4 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN APRENDIZAJE DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL	59
4.2 CONCLUSIONES.....	62
4.3 PROPUESTA.....	65
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 66
 ANEXOS	
1. GUIÓN DE ENTREVISTA A ACTORES CLAVES	71
2. FOTOGRAFÍAS DEL CENTRO EDUCATIVO.....	74

PRESENTACIÓN

La preocupación por mejorar el desempeño de los estudiantes y establecer esquemas más eficientes para la organización y la dirección de los centros educativos ha motivado, a individuos y grupos de distintas corrientes, a diseñar y plantear diversas alternativas de gestión educativa. Por ello, en esta investigación se ha realizado una búsqueda exhaustiva de marcos teóricos vinculantes con el tema de estudio, donde se visibilice las categorías de gestión, eficacia y su vinculación con los aprendizajes de la población estudiantil.

En consecuencia, el propósito central de esta investigación es construir discursos cualitativos a partir del estudio de un centro educativo del municipio de San Salvador. Por ello se ha recurrido a una doble estrategia: Por un lado, analizar los diferentes marcos teóricos existentes de gestión, eficacia y aprendizajes de la población estudiantil, centrados en el ámbito educativo, y, por otro lado, analizar las prácticas educativas que contribuyen al aprendizaje de los estudiantes. De esta manera, se pretende elaborar una propuesta de mejora educativa que contribuya al centro educativo en las áreas de gestión y eficacia y en consecuencia que aporte a los aprendizajes de la población estudiantil. En ese sentido, se define en la propuesta la identificación de actores claves, objetivos, acciones de mejora y responsables del seguimiento.

INTRODUCCIÓN

El propósito central de la investigación es comprender como las categorías de gestión y eficacia en el Centro Escolar España tienen una vinculación con los aprendizajes de la población estudiantil que atiende, sin perder de vista que las prácticas educativas son un elemento clave que puede contribuir al logro de este objetivo.

El contenido de la investigación se ha diseñado de la siguiente manera: Capítulo I, contiene las concepciones epistemológicas, desarrollado por pasos a través de los antecedentes teóricos, enfoques, categorías de análisis, objeto de estudio y justificación de la investigación.

En el capítulo II, se fundamenta el marco teórico que contiene las bases conceptuales que refuerzan la intención de la investigadora para lograr los objetivos propuestos. En este capítulo, se analiza la historia del objeto de estudio, a partir de la descripción del centro educativo que ha sido seleccionado, así como también se profundiza en los distintos contextos que interviene.

El capítulo III, comprende el marco metodológico que explicita el desarrollo del estudio, con énfasis en los actores claves, técnicas e instrumentos, análisis y procesamiento de la información y validación del enfoque epistemológico.

En el capítulo IV, se expone la interpretación de los resultados, a partir de los hallazgos encontrados producto de la sistematización, procesamiento, tabulación, análisis e interpretación de la información recolectada, por medio de las entrevistas realizadas a la directora, personal docente y estudiantes del Centro Escolar España. Por último, se presenta las conclusiones y recomendaciones, así como una propuesta de mejora con base a los hallazgos encontrados.

En cuanto a la metodología utilizada para la construcción de estos capítulos consistió en la selección del centro educativo que sería objeto de la investigación, diseño de los instrumentos cualitativos: Entrevistas, recopilación de fuentes bibliográficas, organización de los textos a utilizar, selección de los informantes claves de las entrevistas y definición de las categorías a codificar en los instrumentos y elaboración del informe final.

Es necesario destacar, que la elaboración de la propuesta de mejora para el centro educativo, se diseñó a partir de la definición de tres actores claves que contribuyen al tema de investigación propuesto, cada actor definido está en sintonía con su competencia, objetivos a cumplir, acciones de mejora que realizará, así como la definición de las personas responsables del seguimiento de esta propuesta

CAPÍTULO I

CONCEPCIONES EPISTEMOLÓGICAS

1.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS

1.1.1 ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR

Para comprender la gestión educativa se debe partir por definir el concepto de organización escolar, término que funciona como un marco específico dentro de un ámbito más global como es el “desarrollo organizativo”.

El desarrollo organizativo tiene una visión empresarial y productiva, pretende incidir en los recursos humanos para lograr una mejora del funcionamiento y actuación de una organización. Bolívar (1999), establece el concepto en torno a la visión educativa *“en las escuelas es un esfuerzo coherente, planificado sistemáticamente y sostenido de autoconocimiento y mejora, centrándose explícitamente en el cambio de los procedimientos, procesos, normas o estructuras, formales e informales, usando conceptos de la ciencia o la conducta”*

En este entorno, es de importancia la visión de la organización escolar, alrededor del cual se estructuran los diferentes elementos de la gestión educativa. La organización escolar, es definida como un proceso administrativo orientado a dinamizar y optimizar los recursos institucionales para la mejora de los aprendizajes. En ese sentido, organizar un centro educativo requiere de una planificación que oriente y priorice los esfuerzos de la comunidad educativa hacia objetivos de corto, mediano y largo plazo. Así pues, las ventajas de planificar en un centro educativo son las siguientes:

- ✓ Promover la creatividad pedagógica de los docentes, con lo que se logra mejores formas de enseñanza y se les devuelve la libertad responsable para formar ciudadanas y ciudadanos competentes, pluralistas y comprometidos socialmente.
- ✓ Incentivar la participación estudiantil como constructores de su propio aprendizaje.
- ✓ Estimular la participación de los padres y las madres como un derecho inherente a la responsabilidad de educar a sus hijos e hijas.

- ✓ Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo, como un bien colectivo.
- ✓ Hacer buen uso del tiempo en las diferentes jornadas educativas, creando procesos de calidad educativa para el estudiantado como un derecho en sí mismo.

1.1.2 LAS NORMAS DE GESTIÓN

Como un elemento inserto en la organización, se toma en cuenta las normas de gestión que implican el cumplimiento de procesos transparentes, justos y equitativos para una gestión escolar. Las normas garantizan el bien común entre los miembros de la comunidad educativa, la convivencia escolar y el logro de los objetivos del centro educativo. El cumplimiento de las normas debe favorecer los espacios de libertad pedagógica, que buscan mejores formas de aprendizaje en los estudiantes y que permitan hacer cada vez más pertinente la educación a las demandas actuales y futuras de la sociedad salvadoreña. La planificación no es en sí misma un fin, sino un medio para orientar los esfuerzos de la comunidad educativa en torno a la mejora de los aprendizajes. El planeamiento institucional, es una herramienta que le facilita al centro educativo trabajar en dos niveles:

El estratégico, en la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional (PEI), para un período de cinco años; **el operativo**, para la implementación en el día a día, con el Plan Escolar Anual (PEA). Asimismo, la forma de gestionar, vivir y administrar un centro educativo afecta la existencia del estudiante, quien pasa un período considerable de su vida relacionándose con la cultura escolar, participando y observando.

1.1.3 MODELO DE GESTIÓN: LAS ESCUELAS INCLUSIVAS

En El Salvador la educación inclusiva ya es considerada un modelo educativo, por lo que se ha establecido como línea orientadora para la educación nacional. La perspectiva inclusiva vendría a constituir, una alternativa a los problemas sociales por los que atraviesa el sistema educativo nacional. Como modelo de gestión una escuela inclusiva, se define en tres aspectos: a) su visión respecto a las diferencias individuales; b) planteamientos respecto a la calidad de la enseñanza; c) y sus implicaciones en el desarrollo de mejoras sociales (Ortiz Gonzales y Lobato, 2004).

Para garantizar y ofrecer una educación de calidad a todos los alumnos, independientemente de sus circunstancias sociales, culturales, físicas o cognitivas, una escuela debe generar buenas prácticas en los procesos de gestión y organización educativa.

Actualmente, el Ministerio de Educación (MINED) está impulsando los Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SI-EITP) que constituyen un modelo educativo que da inicio con el Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” y se reafirma con el Programa de Gobierno “El Salvador Productivo, Educado y Seguro. Los SI-EITP son una estrategia de organización institucional novedosa, que viabiliza el modelo pedagógico por medio de la conformación de una red de centros educativos cercanos, que comparten un territorio y centran sus esfuerzos en ampliar las oportunidades de aprendizajes y completar los servicios educativos en el territorio.

Se formulan planes de acción conjuntos, potencian sus recursos y conjugan la multiplicidad de actores que se pueden involucrar en el desarrollo de los procesos educativos de la comunidad. Por ello, una buena gestión es clave para que los integrantes de una institución logren un sentido de pertinencia dentro de un proyecto educativo. En otras palabras, es fundamental el reconocimiento del valor de las personas en la organización.

Por esta razón, el tema central de la gestión, según Casassús (2000), “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos establecidos.

En el mismo sentido, para Gimeno Sacristán (1998) la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia. Lo anterior permite inferir que la gestión juega un papel importante dentro de cualquier institución educativa debido a que se establecen compromisos de participación colectiva y de construcción de metas comunes, que a su vez exigen del directivo escolar la responsabilidad, compromiso y liderazgo en su actuar.

1.1.4 LA GESTIÓN Y EFICACIA EDUCATIVA

El paradigma vigente de gestión educativa está muy relacionado al movimiento de eficacia escolar y a la mejora de la escuela. Dicha vinculación como afirma Muñoz-Repiso y Murillo (2001), el movimiento teórico-práctico de la eficacia escolar se interesa por estudiar el producto logrado por las acciones de la escuela (aprendizaje) y las condiciones que lo determinan, más allá de lo esperable según las condiciones en las que trabaja. O bien, como expone Muñoz et al (2004) quien argumenta que el enfoque de eficacia escolar se desarrolla desde la academia con la finalidad de encontrar principios subyacentes de la calidad del éxito o fracaso escolar dentro de las escuelas. De esta forma, el concepto de eficacia en las instituciones educativas es necesario comprenderlo desde una aproximación conceptual, partiendo de ello, la definición de eficacia en la tesis doctoral de Gutiérrez (2004) menciona que “está relacionada con la acción, con la forma de hacer las cosas, hacerlas de la mejor manera y cumpliendo con ciertos objetivos”. Ahora bien, esto constituye uno de los grandes desafíos para los centros educativos del

país, el contar con una gestión eficiente que sea capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales de planificación, administración y supervisión. La persona que logra una gestión eficaz en su centro educativo debe administrar de la mejor manera posible los recursos humanos, instalaciones, equipos, materiales, tiempo, dinero y tecnología que posea a su disposición. Transformar la gestión de un centro educativo requiere de un proceso a largo plazo que tiene como núcleo un conjunto de prácticas de distintos actores escolares (personal directivo, docentes, estudiantes, familia entre otros) los cuales son producto de la combinación de varios factores externos e internos de la cultura escolar, su transformación sólo puede depender de un proceso de modificación de esos factores que involucre a la comunidad educativa para el reconocimiento de los problemas en el centro educativo, así como de los recursos y capacidades que se dispongan para superarlos.

1.1.5 GESTIÓN Y EFICACIA: LAS BUENAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS

Ahora bien, ¿qué se entiende por buenas prácticas? Las buenas prácticas a nivel de la UNESCO, en el marco de su programa MOST¹ (Management of Social Transformations), ha especificado cuáles son los atributos del concepto, los rasgos que lo caracterizan. En términos generales, una Buena Práctica ha de ser:

- ✚ **Innovadora**, desarrolla soluciones nuevas o creativas,
- ✚ **Efectiva**, demuestra un impacto positivo y tangible sobre la mejora.
- ✚ **Sostenible**, por sus exigencias sociales, económicas y medioambientales pueden mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos.
- ✚ **Replicable**, sirve como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones en otros lugares.

En educación, una buena práctica es una iniciativa, una política o un modelo de actuación exitoso que mejora los procesos escolares y los resultados educativos de los estudiantes. Por ello, resulta oportuno en el mundo de la educación, enumerar las razones del porqué son importantes las prácticas educativas: permiten

1 <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/most-programme/>

aprender de los otros; facilitan y promueven soluciones innovadoras, exitosas y sostenibles a problemas compartidos y permiten tender puentes entre las soluciones empíricas efectivas.

Un aspecto importante de las buenas prácticas es que provocan un tipo de aprendizaje de doble circuito (double-loop learning), como lo clasifican Argyris y Schön (1996). Para ellos, el aprendizaje involucra la detección y la corrección de errores de acuerdo con un modelo de conducta de los actores. Consideran que los actores guían su conducta y acciones por mapas mentales y cuando despliegan sus acciones ponen en práctica sus teorías en uso, esto significa que la conducta de las personas se guía por los supuestos que tienen sobre sí mismos, sobre otros individuos y sobre el ambiente. Por ello, las buenas prácticas son aquellas actuaciones intencionadas que se trazan objetivos institucionales bajo una estrategia o una metodología determinada, las cuales pueden ser medidas y percibidas en un contexto concreto, por lo que resultan propicias y recomendables para el logro de resultados o la solución de problemas.

1.2 ENFOQUES Y CATEGORÍAS

En esta investigación tiene un enfoque cualitativo que permite examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico (Marshall, 2011 y Preissle, 2008).

Por lo anterior, con este enfoque se dará énfasis en comprender las perspectivas de los actores directamente involucrados. Para ello, se diseñó entrevistas con preguntas abiertas que responderán al tema central de la investigación, estas fueron suministradas a los tres actores claves del centro educativo (directora, personal docente y estudiantado).

El enfoque teórico – metodológico de esta esta investigación será el fenomenológico, porque su propósito principal será el explorar, describir y comprender la experiencia del centro educativo con relación a la gestión y eficacia. De acuerdo con Creswell (2013b), Mertens (2010) y Álvarez-Gayou (2003), este enfoque metodológico se fundamenta en las siguientes premisas:

- ✚ Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante.
- ✚ Se basa en el análisis de discursos y temas, así como en la búsqueda de sus posibles significados.
- ✚ La persona investigadora confía en la intuición, imaginación y en las estructuras universales para lograr aprender la experiencia de los participantes.
- ✚ La persona investigadora contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (momento en que sucedieron), espacio (lugar en el cual ocurrieron), corporalidad (las personas que las vivieron) y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias)

Por su parte, este enfoque fenomenológico entiende al mundo como algo no acabado, en constante construcción en tanto los sujetos que lo viven son capaces de modificarlo y darle significado *“si el conocimiento es construido, entonces el conocedor no puede separarse totalmente de lo que es conocido- el mundo es co-constituido” (Maykut & Morehouse, 1994, página 11)*. No es posible estudiar un fenómeno de manera objetiva porque la persona investigadora interactúa modificando lo que estudia, y por tanto, porque los sujetos que viven los fenómenos son quienes le dan sentido. En este enfoque no es posible analizar un fenómeno social sin aceptar que está anclado en el significado que le dan quienes lo viven.

El contexto del estudio cobra especial importancia en tanto se considera que un fenómeno se produce en una situación y un medio específico, con características únicas.

1.3 OBJETO DE ESTUDIO

El centro educativo seleccionado para este estudio es el Centro Escolar España del municipio de San Salvador, ubicado en la avenida Don Bosco y calle San Antonio Abad.² A lo largo de esta investigación se pretenderá determinar cuál es la relación que existe entre gestión y eficacia en la contribución de los aprendizajes de la población estudiantil, se perfila como una contribución teórica-metodológica en el área educativa salvadoreña, atendiendo la necesidad de identificar cuáles son los factores de gestión y eficacia que el centro educativo implementa y en el caso de que no, identificar aquellas prácticas educativas que potencian o limitan el aprendizaje. Recordando que las practicas educativas son particulares para cada institución, por eso se visibiliza aquellas intervenciones donde su naturaleza es el área académica.

Se parte de la comprensión multidimensional que los aprendizajes no solo se pueden analizar desde una óptica interna (centrado en el estudiante) sino que confluyen otros factores asociados como son las características de los estudiantes y sus familias, características de docentes, practicas pedagógica, recursos en el aula y características del centro educativo. Sin embargo, el análisis de esta investigación explicará como las categorías de gestión y eficacia son parte de ese engranaje de explicar la mejora de los aprendizajes.

1.4 OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación es analizar la relación que existe entre gestión y eficacia en los centros educativos del distrito 0602 del municipio de San Salvador, con el fin de contribuir a los aprendizajes de los estudiantes.

En cuanto a los objetivos específicos, en primer lugar, es determinar los principales factores de gestión y eficacia que implementa el centro educativo para determinar su vinculación con los aprendizajes de los estudiantes. En segundo lugar, es identificar las buenas prácticas educativas utilizadas en el centro educativo para conocer su vinculación con los aprendizajes de los estudiantes.

² Ver apartado trabajo de campo en página 33.

De allí, que la investigación sea relevante, porque permite un panorama holístico con relación a los siguientes puntos de vista:

- ✚ **Teórico:** Pretende reflejar conceptualizaciones de gestión y eficacia en las instituciones educativas, ofreciendo información bibliográfica que podrá ser considerada para futuras investigaciones.
- ✚ **Práctico:** Permitirá a los directivos escolares realizar una verificación de su estado actual, propiciando los ajustes pertinentes como resultado del análisis de la información aportada por la investigación.
- ✚ **Social:** Contribuirá al fortalecimiento de las instituciones educativas, mediante el análisis de un fenómeno vinculado con el proceso enseñanza -aprendizaje.
- ✚ **Pedagógico:** La contribución de esta investigación centra su atención en los aprendizajes de la población estudiantil, la cual tiene como referente principal la concepción constructivista y sociocultural del aprendizaje, como proceso activo y consciente que tiene la finalidad de construir significados, la atribución de sentido a los contenidos y experiencias por parte de la persona que aprende. El proceso de aprendizaje tiene lugar gracias a las acciones de mediación pedagógica que involucra una actividad coordinada de intención-acción- reflexión entre estudiante y docente.

Desde la perspectiva constructivista y sociocultural, se plantea como núcleo central el desarrollo de situaciones didácticas encaminadas hacia el **aprendizaje por proyectos**, donde el estudiante se involucra de forma activa en la elaboración de una tarea-producto que da respuesta a un problema o necesidad planteada por el contexto social, educativo o académico; **aprendizaje basado en casos de enseñanza**, estrategia educativa que expone narrativas o historias problemáticas, las cuales suponen una serie de atributos que muestran la complejidad y multidimensionalidad que el estudiante debe enfrentarse para dar propuestas de solución; **aprendizaje colaborativo**, estrategia de enseñanza-aprendizaje donde los estudiantes trabajan en equipos reducidos para maximizar, tanto su aprendizaje como el de sus compañeros. El papel docente, se centra en el marco de las experiencias colectivas a través de comunidades de aprendizaje, como espacios que promueven las

prácticas reflexivas mediante la negociación de significados y la solución de problemas complejos.

De este modo, el enfoque centrado en los aprendizajes sugiere que éste se logra en la medida en que resulta significativo y trascendente para el estudiante, en tanto vincula con su contexto, experiencias previas y condiciones de vida; de ahí que los contenidos curriculares, más que un fin en sí mismo, constituye un medio para que los estudiantes se apropien de una serie de referentes en la conformación de un pensamiento crítico y reflexivo.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Se pretende con esta investigación ofrecer una alternativa en la construcción de un modelo educativo que tenga sobre su base la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, donde se conciben las necesidades culturales, sociales, políticas y ambientales de sus familias y entorno. Si se quiere cambiar los centros escolares y mejorar la educación, necesitamos individuos con capacidad de liderazgo, preparación técnica adecuada, actitud y compromiso que lideren las instituciones educativas. Lo anterior se relaciona con el objetivo de las políticas educativas en el siglo XXI, el cual está orientado a que los estudiantes generen aprendizajes que les permitan enfrentarse con eficacia y pertinencia a los retos que les presente la sociedad.

La utilidad metodológica, es abrir líneas de investigación que aborden estos temas emergentes en el ámbito educativo, y de manera especial, contribuir a la construcción de nuevos conocimientos que partan de una realidad educativa salvadoreña. Asimismo, ayudará al diseño de instrumentos de recopilación de información, que dimensionen la gestión educativa con procesos de eficacia centrados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Por otra parte, los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar

respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de ciudadanía para el siglo XXI.

Ese reto es ampliamente discutido en diversas mesas de trabajo y otros espacios de debate en donde participan no solo actores educativos, la academia, empresa privada sino la misma sociedad civil que ejerce una contraloría social, en la vigilancia y control de las acciones del gobierno, y con ello tratan de elevar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

De allí, resulta que la construcción de una política educativa se debe enmarcar en consultas ciudadanas en donde se visibilicen las problemáticas, retos y desafíos que como sistema educativo se tiene.

En el Plan Social Educativo (2009 – 2014) que impulsa el Ministerio de Educación, se plantea la necesidad de construir un sistema educativo justo y equitativo que corresponda a la realidad y necesidades de cada una de las personas. Este modelo educativo, debe enfrentar directamente los principales problemas de la educación nacional que, por el momento, manifiestan indicadores difíciles pero no imposibles de superar, por ejemplo: la baja calidad como proceso y producto, aprendizajes que no corresponden a la realidad ni a las necesidades de los estudiantes, desequilibrio entre la demanda de servicios educativos y los que se ofrecen, servicios educativos incompletos, organizaciones escolares aisladas, débil participación de la escuela y de sus actores en asuntos de la comunidad, las amenazas de la violencia social, entre otros.

En el contexto educativo, se ha creado una nueva forma de gestión que exige la participación, compromiso y esfuerzos compartidos entre el personal directivo de los centros educativos, estudiantes, familias y comunidad con el propósito de realizar las acciones educativas que aseguren mejores aprendizajes, así como para garantizar el ingreso, permanencia y culminación del ciclo educativo en los estudiantes. Con esta investigación, se pretende visibilizar como la gestión en un centro educativo facilita el trabajo organizado, moviliza y canaliza el trabajo hacia el alcance de los objetivos establecidos, así como el seguimiento y la evaluación permanentes

de todas las acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente.

A su vez, la investigación sobre eficacia en los centros educativos aparece oportuna desarrollarla como una línea de investigación educativa, en el entendido de una definición holística que construye un modelo de centro educativo estructurado, organizado y disciplinado que trabaja para conseguir que sus estudiantes mejoren sus aprendizajes.

Desde este punto de vista, esta investigación constituye un trabajo académico innovador porque centrará parte de su proceso investigativo, en develar las prácticas educativas que se implementan en el centro educativo seleccionado, para así dar cumplimiento a uno de los objetivos trazados en esta investigación.

CAPITULO II MARCO CONTEXTUAL

2.1 MARCO DE REFERENCIA

2.1.1 LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La gestión tradicional por funciones ha sido una constante en la administración privada y pública, especialmente en la dirección de instituciones educativas. Sin embargo, ésta ya no es suficiente para lograr la eficacia y eficiencia del sector educativo. Por esta razón, se empieza a aplicar el Enfoque de Gestión por Procesos a las organizaciones e instituciones educativas.

De igual manera, Alejandro Medina (2003) analiza que la organización es concebida como una red o telaraña de procesos de gestión interconectados entre sí. Y señala que dicha concepción parte de la noción de que la mejora de calidad en una organización de cualquier tipo descansa en mejorar los procesos más importantes que tienen lugar dentro de ella. De ahí que la clave de la calidad en una organización está dada por el mejoramiento continuo de los procesos.

En el caso de las organizaciones y las instituciones educativas, como prestadoras de un servicio público: la educación debe saber que la gestión por procesos se convierte en una herramienta para direccionar y gestionar los procesos educativos en función de las necesidades, expectativas e intereses de los estudiantes y de la comunidad educativa.

Adicionalmente, la gestión por procesos articula temas como calidad, productividad, eficiencia y eficacia; e introduce un elemento más: cómo agregar valor al proceso educativo, lo que implica pensar en cómo innovar en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Una de las características de las instituciones educativas, es su permanente transformación y aprendizaje, por esta razón, se puede inferir que el cambio es lo único constante en la dinámica organizacional. En consecuencia, las instituciones educativas, como organizaciones, están sujetas a un contexto global de alta complejidad e incertidumbre, a las exigencias de las políticas educativas y a las transformaciones que la sociedad y el mundo moderno le plantean.

A partir de lo anterior, es necesario gestionar el cambio, y esto significa que los gestores educativos deben desarrollar en las instituciones la capacidad de adaptación y modificar los procesos cuando se requiera; así mismo, deben tener habilidad para entender las necesidades y demandas del entorno y la comunidad y estar preparados para asimilar nuevos conceptos. Estas transformaciones y retos permanentes requieren de un director que gestiona el cambio de manera integral, inteligente, sistemática y sistémica.

De acuerdo con lo anterior, la aplicación de gestión por procesos en las instituciones y organizaciones educativas permite:

- ✚ Enfrentar el cambio y el aprendizaje organizacional.

- ✚ Dar respuestas pertinentes a las demandas de la comunidad.
- ✚ Desarrollar la capacidad de adaptación al entorno.
- ✚ Hacer más efectivo el uso de los recursos.
- ✚ Desarrollar capacidades y habilidades en la institución y en los grupos de trabajo para flexibilizar los procesos y actividades, con el fin de atender las expectativas y necesidades de los estudiantes y de la comunidad.
- ✚ Potenciar el aprendizaje organizacional con el fin de identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la organización.
- ✚ Estimular el desarrollo de competencias en la institución para que ésta identifique su saber hacer y los recursos que dispone para prestar los servicios educativos.
- ✚ Posibilitar procesos de innovación en la gestión directiva, académico pedagógico, administrativa-financiera y de convivencia, lo que implica generar nuevas ideas y modificar constantemente los modelos mentales y de actuación.
- ✚ Estructurar el conocimiento de la institución en la búsqueda de solución de problemas de la sociedad mediante el desarrollo de un servicio educativo y social de calidad.
- ✚ Liderar en la organización procesos de gestión integral de los sistemas de aseguramiento de la calidad.

2.1.2 EFICACIA DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

El concepto de eficacia escolar se concentra en el logro de las metas por los establecimientos educativos, en acuerdo con Murillo (2005) y es medida a través del progreso de los alumnos. En este sentido y desde una mirada pedagógica, se puede afirmar que la medida del desempeño de los estudiantes refleja el logro de los objetivos educativos.

En relación con los establecimientos educativos, Scheerens (2004) plantea que la eficacia escolar se refiere al desempeño de la unidad organizacional llamada “escuela”. En eficacia

escolar, el desempeño de la escuela se expresa en términos de su producto (output), el cual, a su vez, es medido en términos del logro promedio de los alumnos al final de un periodo escolar formal. Por su parte, Creemers (2006) emplea el término eficacia educativa

puesto que considera que el término eficacia escolar sugiere la idea de que la escuela como organización, o edificio, es la que lleva a la eficacia o a la calidad de la educación. Mientras que la expresión eficacia educativa, representa mejor el hecho de que en educación los diferentes niveles pueden contribuir a la calidad.

El autor plantea que lo más importante es el reconocimiento que tienen, dentro de la eficacia educativa, los factores del nivel del aula que se relacionan con los procesos de aprendizaje, de donde deriva el constructo de eficacia educativa a nivel de aprendizaje.

Mortimore (1991) plantea que una escuela eficaz es aquella en la que los alumnos progresan más allá de lo que sería esperable, teniendo en cuenta sus condiciones de entrada. Stoll y Fink (1996), mencionados por Murillo (2005), definen una escuela eficaz como aquella que promueve el progreso de todos los alumnos, en todos los aspectos de su rendimiento y desarrollo, más allá de lo que se esperaría, considerando su rendimiento inicial y su historial; una escuela que asegura que cada alumno alcanza el mayor nivel posible, mejora todos los aspectos del rendimiento y desarrollo de los alumnos; y continúa mejorando año tras año.

2.1.3 EFICACIA EDUCATIVA A NIVEL DE APRENDIZAJE

Como afirma Edel Navarro (2003) el aprendizaje entendido como nivel de rendimiento académico, se ha asociado con el grado de aprovechamiento de los conocimientos impartidos en un ámbito escolar. Es así como se ha vinculado con el sistema de evaluación y promoción de los alumnos y se ha medido a través de pruebas de conocimiento estandarizadas. En este sentido, el rendimiento se ha constituido en factor de eficacia por estudiar en los sistemas educativos.

El reconocimiento de la importancia de los procesos y los resultados del aprendizaje hace que se constituyan en objeto de estudio de la eficacia educativa, que hace referencia a las

teorías relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes y sus resultados, así como, a los factores de aula que se relacionan con el aprendizaje, incluidos también estudios sobre el currículo.

La eficacia educativa a nivel de aprendizaje no se limita a la simple adquisición de conocimientos básicos y de capacidades fundamentales. La investigación en este sentido considera importante atender al conocimiento metacognitivo, al conocimiento que permita adquirir nuevo conocimiento en el futuro y dar respuesta a los problemas que se enfrentan a lo largo de la vida, y esto implica también objetivos en el campo de los valores sociales, estéticos y actitudinales y el desarrollo de competencias. Así, la eficacia escolar tiene sentido en función del logro de la calidad educativa, Muñoz Repiso (1997) afirma que estos estudios pueden aportar información sobre qué cambiar para educar mejor.

2.1.4 BUENAS PRÁCTICAS EN EL ENTORNO EDUCATIVO

De acuerdo con Rodríguez Jerí (2008) la expresión *buenas o mejores prácticas*, no resulta ajena a ningún área en particular de desarrollo profesional y se aplica desde el punto de vista individual, institucional u organizacional, también a sistemas más complejos que involucran, por ejemplo, los lineamientos políticos de un país en cada una de las áreas de gobierno. La educación, cuyo interés es eminentemente social, también ha desarrollado estudios respecto a buenas o mejores prácticas que desde un enfoque de la gestión del conocimiento, pueden ser compartidas, difundidas e implementadas en aras de los objetivos de calidad y equidad que proponen los acuerdos internacionales de la última década.

El Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL) ha publicado una compilación de buenas prácticas existentes en 18 de los diferentes países de la región, que pertenecen a la base de datos: Mejores Prácticas de Política Educacional y Reforma Educativa. Dicha publicación se considera parte de los intentos por mejorar la educación y obtener mejores resultados. Las mejores prácticas están agrupadas en los siguientes ejes temáticos: formación

docente, gestión, materiales curriculares, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura escolar, incorporación de las nuevas tecnologías y sistemas de evaluación.

Las buenas prácticas están, en su mayoría, vinculadas al proceso educativo y centran su atención en la tarea del docente. Se reconoce que podría ser una primera aproximación a la creación de una infraestructura del conocimiento, al identificar cierta categorización de buenas prácticas.

Como lo señala Scott (2006), los procesos de gestión del conocimiento centran su atención sobre la información clave que es relevante, oportuna y disponible frente a la demanda y la preparación de esta información.

2.1.4.1 Buenas prácticas con relación a la gestión del proceso enseñanza-aprendizaje

La tendencia actual de las instituciones educativas se orienta a la implementación de estándares para la evaluación de los resultados de aprendizaje con los alumnos. Muchos países, se encuentran en la búsqueda que sus sistemas educativos incorporen estrategias para que los profesores y alumnos puedan enfrentar el tema de las evaluaciones estandarizadas con éxito, ya que es uno de los indicadores de calidad educativa.

Sin embargo, las buenas prácticas no han sido formalmente investigadas, pero se reconoce que han producido resultados exitosos en los exámenes estandarizados, y su perspectiva está focalizada en lo que sucede en el aula de clases.

Desde el ámbito educativo, se entiende por buenas prácticas, las que nacen de la necesidad de los docentes de apropiarse de estrategias curriculares o de enseñanza exitosas, que garanticen resultados efectivos de acuerdo con estándares o con relación a las metas pedagógicas que desean alcanzar.

Desde la perspectiva de King y Bunce (1999), estas buenas prácticas desarrollan capacidades de equipos escolares para generar liderazgo en la

instrucción y proporcionan apoyo de alta calidad a los directores que comparten metas y objetivos comunes.

No obstante, los factores internos de la institución escolar juegan un papel importante en la realización de prácticas educativas, de ello dependerá el éxito o fracaso de las actividades de aprendizaje. A continuación, se presentan algunos de esos factores:

Factores relacionados con el profesorado:

- ✚ Habilidad del profesorado en el uso de las TIC.
- ✚ Conocimiento de los recursos disponibles.
- ✚ Actitud investigadora e innovadora en el aula.

Factores relacionados con el centro educativo:

- ✚ Presencia de las TIC en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- ✚ Adecuada dotación de equipamiento y recursos educativos: aulas de informática suficientes, softwares educativos, vídeos, libros, entre otros.
- ✚ Existencia de un coordinador de informática o de un departamento de tecnología educativa.
- ✚ Sistema ágil y eficaz de mantenimiento de los recursos (ordenadores, biblioteca)
- ✚ Actitud favorable del equipo hacia la innovación.

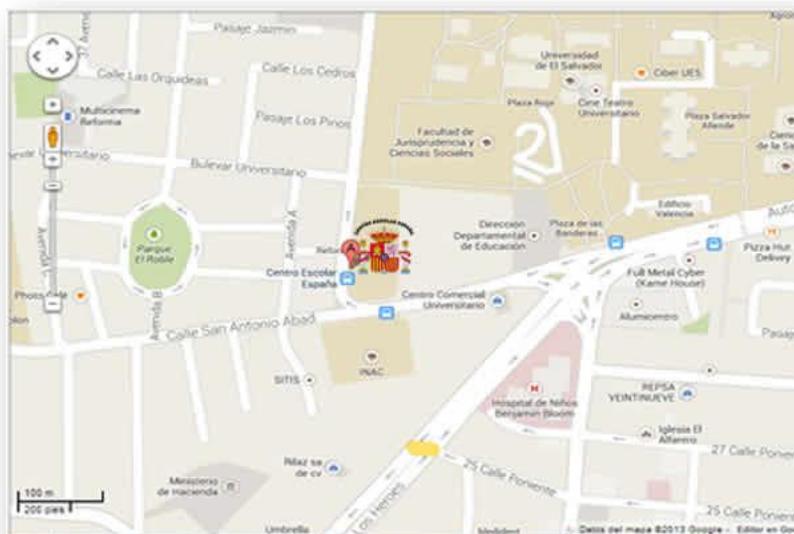
Factores relacionados con la administración educativa

- ✚ Incentivos, planes de formación, apoyo al profesorado y al centro educativo, seguimiento de las experiencias que realizan.
- ✚ Posibilidad de disponer de un asesoramiento in situ a través de especialistas de diversas áreas del conocimiento.

El desarrollo de las instituciones educativas en El Salvador, como entes formadores de la formación integral del ser humano, debe tener presente que el proceso de enseñanza aprendizaje implica elementos que van más allá de los estudiantes en las aulas, implica familia,

comunidad, instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, sector privado, iglesia entre otros. Por ello, es fundamental reconocer el contexto en que se ubica el centro educativo seleccionado para analizar cómo son las dinámicas que intervienen en el territorio.

**Mapa de ubicación
del Centro Escolar España**



El Centro Escolar España, tiene como filosofía es ser una institución educativa pública de prestigio académico y disciplinario, comprometida a trabajar por el bien común con justicia, respeto y solidaridad de la persona mediante el desarrollo de una línea metodológica basada en atender integralmente las necesidades de los miembros de la comunidad educativa; con el firme propósito de contribuir a la edificación de una sociedad más democrática.

2.2 HISTORIA DEL OBJETO

2.2.1 CENTRO ESCOLAR ESPAÑA, uno de los mayores logros de la Institución es el Proyecto de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, que consiste que alumnas del turno de la mañana se forman en talleres de Danza, Música, Manualidades, Dibujo e informática. Bajo el modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP) diseñado por el MINED que se enmarca en la Política Nacional de Educación Inclusiva, se busca que las estudiantes mejoren sus aprendizajes y adquieran nuevas habilidades para la vida. Adicionalmente, se han

desarrollado talleres con padres, madres y comunidad educativa sobre su participación en la nueva propuesta pedagógica.

La finalidad de este modelo es formar una ciudadanía que participe en la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado; para eso se requiere una escuela que tenga como base los principios de inclusión, que promueva las oportunidades de acceso, permanencia y egreso efectivo en condiciones de igualdad, teniendo como premisa el respeto no solo de las condiciones de discapacidad, sino también de credo, raza, condición socioeconómica y opciones políticas. La inclusión educativa se desarrolla poniendo al centro del proceso de enseñanza-aprendizaje a cada estudiante, partiendo de sus necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y de sus comunidades.

Con respecto a la gestión y eficacia que es nuestro tema de interés, El Centro Escolar España presenta una naturaleza particular, en el sentido que la gestión escolar representada por la directora, contiene elementos de procesos articulados en función de los intereses, expectativas y necesidades tanto del personal docentes, población estudiantil, familia y otras instituciones que tienen intervención en la institución. Además, la configuración de la organización escolar contribuye a que las metas y objetivos propuestos se cumplan en tiempo, sin perder de vista que todos estos esfuerzos están en aras de mejorar los aprendizajes de la población estudiantil.

Es importante visibilizar los mecanismos de consulta que la administración escolar contiene. Uno de ellos son las asambleas de familias y en este espacio se somete a discusión propuestas de proyectos educativos para mejorar los aprendizajes de la población estudiantil. Asimismo, se planifican actividades extracurriculares donde la familia es un componente indispensable para el desarrollo de esta.

En línea con lo anterior, la gestión escolar actual ha enfocado sus esfuerzos por ir más allá de medir el aprendizaje por medio de exámenes, ha partido que el aprendizaje de su población estudiantil parte de un modelo contexto-insumo-proceso-producto, la cual señala que los aprendizajes dependen de contextos sociales específicos, de recursos humanos y materiales del centro educativo y de procesos en las sesiones educativas.

Por ello, para propiciar la integración entre la teoría y la práctica, la institución educativa a través del liderazgo de la directora ha implementado desde la perspectiva constructivista y sociocultural el aprendizaje por proyectos y aprendizaje colaborativo, los cuales se mencionan a continuación:

1. **Aula virtual:** Dentro de la educación a distancia, las aulas virtuales constituyen una de sus piezas básicas, convirtiéndose en el nuevo entorno del aprendizaje. Las aulas virtuales son un poderoso dispositivo de comunicación y de distribución de conocimientos que, además, ofrecen un espacio para atender, orientar y evaluar a los estudiantes.
2. **Radio escolar:** Es una radio estudiantil en la cual un grupo selecto de estudiantes ejercen sus talentos de locución, junto con buena música, entrevistas, temas interesantes y muchas sorpresas.
3. **Robótica educativa:** Es un proyecto educativo que desarrolla las capacidades creativas y de organización, fomenta el trabajo en equipo, promueve la necesidad de experimentar y descubrir nuevas habilidades, sin olvidar el interés por investigar.
4. **Laboratorio experimental de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática (STEM):**
Equipado con equipo tecnológico de última generación, entre ellos una impresora 3D, laboratorio de química, kit de robótica y software especializados y computadoras. El centro educativo está trabajando con un grupo aproximando de 40 a 50 estudiantes, la población objetivo comprende desde 4° hasta 9° grado de Educación Básica, en los turnos de la mañana y tarde.

En definitiva, para propiciar proyectos enfocados en los aprendizajes de la población estudiantil, juega un papel importante la gestión escolar, asumida con responsabilidad y

dando cumplimiento a metas y objetivos trazados desde el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y operativizados a través de la Planificación Escolar Anual (PEA).

2.3 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1 CONTEXTO SOCIAL

La escuela, como institución educativa, es una formación social en dos sentidos: está formada a partir de la sociedad y a la vez expresa a la sociedad. Lo que se habla de cada centro educativo, es la representación de una sociedad. Para el caso del Centro Escolar España que es el objeto central de la investigación, se puede decir que a nivel ubicación geográfica es una zona que no presenta altos índices de violencia para la comunidad educativa; sin embargo, la dirección del centro escolar mantiene una coordinación estrecha para mantener agentes policiales a los alrededores de la institución.

Con respecto a esto, las autoridades del centro educativo mantienen jornadas de prevención de la violencia escolar, en todos los niveles educativos que atiende con la colaboración de la Policía Nacional Civil (PNC).

2.3.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO Y EDUCATIVO

En el ámbito geográfico, el centro educativo está en el departamento y municipio de San Salvador, ubicado en la calle San Antonio Abad y Avenida Don Bosco, cerca del portón de la Facultad de Economía de la Universidad de El Salvador (UES).

La ruta de buses que pasa frente al centro educativo es la 44. Es necesario señalar, que es una zona de venta de comida, debido a que confluyen estudiantes universitarios de la Universidad de El Salvador (UES) y estudiantes del Centro Educativo España. Por otra parte, la institución tiene el código de infraestructura 11658, ubicada en el distrito 0602 del municipio de San Salvador. El organismo de administración escolar es Concejo Directivo Escolar (CDE). Según datos oficiales del Censo Escolar 2016 del Ministerio de Educación, la población estudiantil está compuesta de la siguiente manera:

Cuadro N° 1

Matrícula Inicial por grado según sexo para el año 2016

Grado	Sexo		
	Masculino	Femenino	Total
Parvularia 4 años	0	33	33
Parvularia 5 años	0	4	4
Parvularia 6 años	0	15	15
1° Grado	0	77	77
2° Grado	0	74	74
3° Grado	0	84	84
4° Grado	0	80	80
5° Grado	0	100	100
6° Grado	0	88	88
7° Grado	0	106	106
8° Grado	0	164	164
9° Grado	0	148	148
Matricula Total	0	973	973

Fuente: MINED, Censo Escolar 2016.

En cuanto a indicadores educativos, los cuadros N° 2 y 3 muestra los datos estadísticos de repetidores y desertores del Centro Escolar España. Esta información fue proporcionada por el Departamento de Estadísticas Educativas del MINED.

Cuadro N° 2
Estudiantes repetidores por grado y sexo, año 2016

Grado	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
1° Grado	0	5	5
2° Grado	0	3	3
3° Grado	0	1	1
4° Grado	0	0	0
5° Grado	0	2	2
6° Grado	0	3	3
7° Grado	0	1	1
8° Grado	0	1	1
9° Grado	0	0	0
Total	0	16	16

Fuente: MINED, Censo Escolar 2016.

Cuadro N° 3
Estudiantes desertores por grado y sexo, año 2016.

Grado	Sexo		
	Masculino	Femenino	Total
1° Grado	0	4	4
2° Grado	0	3	3
3° Grado	0	4	4
4° Grado	0	2	2
5° Grado	0	2	2
6° Grado	0	2	2
7° Grado	0	10	10
8° Grado	0	4	4
9° Grado	0	9	9
Total	0	40	40

Fuente: MINED, Censo Escolar 2016.

Al presentar estos datos estadísticos, nos muestra una realidad que no podemos obviar como son los problemas de repetición y deserción que se dan no solo en esta institución educativa, sino que a nivel de sistema educativo salvadoreño. En línea con lo anterior, es necesario visibilizar que la directora del centro educativo combate el problema de la deserción con el uso de la tecnología, impulsando proyectos tecnológicos que motiven a las estudiantes en su aprendizaje, con el objetivo de poner práctica los conocimientos adquiridos en el aula. Este esfuerzo permite despertar el interés de las niñas y adolescentes en matemáticas y ciencias.

Este centro educativo cuenta con la siguiente infraestructura complementaria: biblioteca, centro de cómputo, laboratorio de ciencias, aula de apoyo educativo, cancha de básquet y laboratorio de inglés.

Asimismo, cuenta con área administrativa, sala de docentes, bodega y cocina. Además, ofrece a la población estudiantil los siguientes programas o servicios: Alimentación escolar, paquete escolar, escuela de padres y madres de familia, atención psicológica y arte, cultura, recreación y deporte.

Según datos oficiales del censo escolar del MINED para el año 2016, este centro educativo cuenta con una planta docente de 51 personas para ambos turnos (matutino y vespertino) A nivel de estructura, se muestra en la ilustración #1 el organigrama escolar vigente, donde se visualiza el personal clave y las líneas de autoridad para cada estructura organizativa.

ILUSTRACIÓN N°1
ORGANIGRAMA ESCOLAR.



El centro educativo posee su mapa de evacuación, como parte del Plan de Protección Escolar que el Ministerio de Educación exige a las instituciones educativas. Este instrumento de planificación orienta a realizar acciones para la identificación de riesgos y amenazas, así como a potenciar las capacidades para prevenir y responder ante situaciones de emergencia o desastre. Los pasos para elaborar el Plan de Protección Escolar son los siguientes:

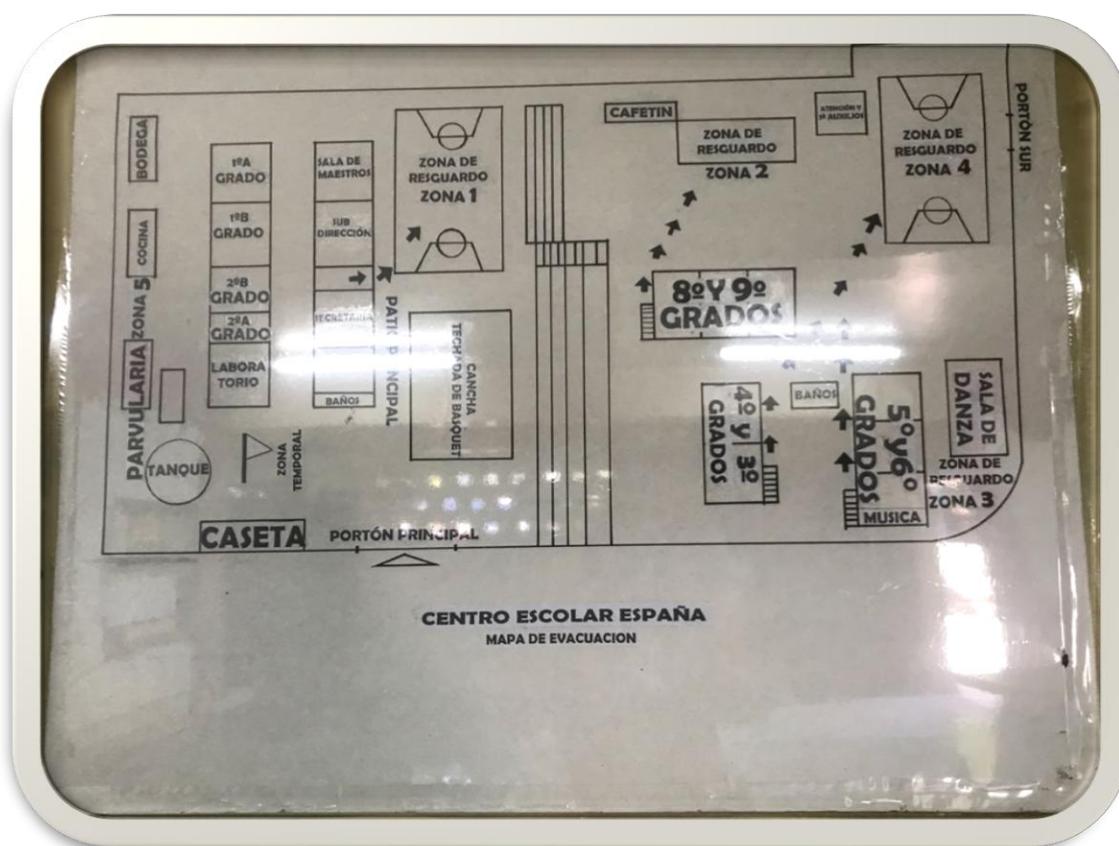
Paso 1: Informar y sensibilizar a la comunidad educativa

Paso 2: Organizar la comisión de protección escolar.

Paso 3: Elaborar mapa de riesgo y recursos.

Paso 4: Preparar respuestas ante emergencias y desastres.

Paso 5: Evaluar el Plan de Protección Escolar.



2.3.3 CONTEXTO CULTUAL

Como toda sociedad, la cultura es un elemento de identidad que nos hace sentir parte de un colectivo, las costumbres o tradiciones son el reflejo de un sentir y representación de la población. Para el caso de El Salvador, las instituciones educativas no están a margen de esto, ya que desarrollan actividades según el calendario escolar que el Ministerio de Educación les proporciona. Este instrumento desde la óptica de la cultura constituye un elemento importante para visibilizar el conjunto de expresiones, prácticas, normas y costumbres que están acorde a un sistema de comportamiento y creencias de la cultura salvadoreña.

De igual forma, la institución educativa posee un comité cultural, donde la planta docente se organiza según un calendario de actividades previamente consensuado con la dirección del centro escolar. En la fase de campo, se tuvo acceso a tomar una fotografía de la cartelera informativa donde se visualiza las actividades de este comité. Entre algunas de las actividades culturales que se realizan se destacan: día de la madre, día de la familia, día de la alumna, jornadas de auto cuidado para la planta docente, entre otras



2.3.4 CONTEXTO ECONÓMICO

En cuanto a las actividades de apoyo económico al centro educativo, según lo expresado por la directora, se realizan festivales culturales- artísticos donde se vende comida, contando con la participación de las familias de las estudiantes. Asimismo, se organizan actividades con las estudiantes como rifas de productos, con el fin de mejorar las condiciones de la institución educativa, según lo expresado por la directora en la entrevista. Los recursos económicos que son asignados por el Ministerio de Educación (MINED) son insuficientes, ante las situaciones reales que requiere el centro educativo. Para el caso un ejemplo, la institución cuenta con vigilancia las 24 horas, esta persona vigilante es pagada en parte con fondos que se colectan de las actividades que se realizan y con presupuesto escolar asignado por el MINED.

2.3.5 CONTEXTO POLÍTICO

Desde el punto de vista político, la educación es un bien público, sustentado en principios democrático de formación con calidad y educación para toda la población salvadoreña. La creación y difusión del conocimiento se debe sustentar sobre bases sólidas del humanismo y una educación libremente ideológica. Los principios y fines de la educación nacional se expresan como una política de funcionamiento regulada en la Ley General de Educación, cuya meta principal es el valor y la educación de la persona, desarrollar sentimientos de solidaridad, justicia, ayuda mutua, libertad y paz. Todo ello, en el contexto del orden democrático que reconoce la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado. Desarrollar al máximo posible el potencial físico, intelectual y espiritual de los salvadoreños, evitando poner límites a quienes puedan alcanzar una mayor excelencia.

Así mismo, dentro de la ley se contempla aspectos esenciales para lograr la eficacia educativa acorde a las necesidades de la población escolar. Uno de los aspectos importantes se refiere a la gestión y administración educativa en los centros educativo-públicos (Artículos del 65-67). De igual importancia, se menciona a los centros educativos públicos en el capítulo III de la referida ley (se hace referencia al artículo 78, en torno a los recursos de las instituciones educativas), también se regula la práctica y la enseñanza docente.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

En la presente investigación, se considera la metodología como todo un conjunto de técnicas e instrumentos que orientan la recogida de información, bajo la perspectiva del paradigma cualitativo.

3.1 EI TRABAJO DE CAMPO

Según lo planificado en el anteproyecto de investigación, las instituciones educativas que forman parte de la investigación son el Centro Escolar España y el Instituto Nacional Albert Camus ubicados en el municipio de San Salvador. Sin embargo, en la fase de trabajo de campo, se encontró con las siguientes limitantes: Por la naturaleza de las instituciones educativas públicas, surgieron factores como:

- a) Saturación de actividades.
- b) Falta de disponibilidad para atender a la investigadora por parte de la Dirección Escolar.
- c) Carencia de tiempo en los centros educativos para lleva a cabo investigaciones con enfoque metodológico cualitativo.

Los resultados del presente estudio solo se enfocarán al *Centro Escolar España*, donde las autoridades escolares proporcionaron las condiciones necesarias para desarrollar la investigación. No obstante, la investigación se centra en el estudio de caso

cualitativo particular o caso único, centrando su enfoque en lo descriptivo e interpretativo, en cuanto permite investigar la relación entre gestión y eficacia para la mejora de los aprendizajes de la población estudiantil en el Centro Escolar España.

El razonamiento del método inductivo hipotético estará presente en los resultados de la investigación partiendo de la observación del caso particular (Centro Escolar España) para llegar a conclusiones generales. Se utiliza el estudio de casos, que es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación, caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades sociales o entidades educativas.

Las categorías de análisis que darán respuesta a los objetivos planteados en esta investigación centran su atención principal en la gestión, eficacia, aprendizajes de la población estudiantil y buenas prácticas.

3.1.1 ENFOQUE DEL ESTUDIO

El enfoque cualitativo que guía el presente estudio posee sus propias características asociadas a los enfoques sociales, humanistas y filosóficos. El enfoque cualitativo integra todo un conjunto de métodos y técnicas propicias para abordar el tema en estudio, así mismo, aporta las herramientas interpretativas, análisis y síntesis aplicadas al tratamiento de la información que proviene del contexto y temas en estudio. En este sentido, se expone los elementos del paradigma que dan sentido al estudio y a la investigación realizada.

3.1.2 TIPO DE ESTUDIO: ESTUDIO DE CASO ÚNICO O PARTICULAR

El estudio de caso único definido por Stake (1998) refiere al estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso. El objetivo básico es comprender el significado de una experiencia, por ello se vuelve singular y único, comprender su actividad en circunstancias importantes. En tal sentido, el

objetivo primordial del estudio de caso no es la comprensión de otros casos. La primera obligación es comprender el caso que se ha elegido para su estudio.

Además, por un lado, es de comprender que el caso único, es parte de un contexto global, así, lo especifica Hamel y otros (citado en Álvarez y Fabian, 2012), la potencia y justificación investigadora de un estudio de caso se basa en el supuesto de que lo global se refleja en lo local.

Por otro lado, definir la investigación de estudio de casos como “un caso único”, no es un problema de muestreo. Cuando sólo se estudia un ejemplo no importa realmente cuál sea el ejemplo estudiado. El problema de muestreo no es en realidad un problema; resulta probable que un ejemplo sea típico o tan atípico como otro. El problema de la generalización deja de ser tal para el autor. El asunto esencial es la comprensión del caso, del ejemplo seleccionado que es parte del universo, del todo, el cual, puede mostrar características específicas que pueden ser generalizadas entre múltiples casos.

A partir de las visitas a la institución y entrevista con la directora del Centro Escolar España, se menciona algunas características que la investigadora tiene como punto de partida:

- ✚ Aglomera un grupo social que interaccionan con fines educativos y culturales.
- ✚ La cultura del centro educativo responde a su propia particularidad de valores, enseñanza, gestión y administración institucional.
- ✚ Las experiencias profesionales y laborales de los actores se relacionan al contexto específico: el centro educativo.
- ✚ La experiencia de los estudiantes se asocia al modelo cultural y educativo único que prevalece en el centro educativo.
- ✚ Los valores apreciados en la investigación se asocian a la gestión, eficacia, así como se focaliza en las buenas prácticas y sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes.

3.2 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE EMPLEO

3.2.1. LA ENTREVISTA CUALITATIVA

Las entrevistas, como herramientas para recolectar información cualitativa, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad.

Las entrevistas cualitativas presentan las siguientes características³:

- a. El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas.
- b. Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a las personas participantes.
- c. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica y tiene un carácter más amistoso.
- d. El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
- e. El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
- f. El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.
- g. Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje.

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado).

³ Basadas en Seidman (2013), Hernández-Sampieri et al. (2013), Cuevas (2009), Willig (2008b), y Rogers y Bouey (2005)

3.2.2 LA ENTREVISTA A PERSONAS CLAVES

El criterio para argumentar que en esta investigación centrada en la entrevista dirigida en personas claves es debido a que “los informantes están enterados de las cuestiones y tareas por la experiencia y fondo cultural. Debido a que están en posiciones claves, se caracterizan por poseer habilidad y destreza para reflexionar” (McKernan, 1999, p. 152).

En este sentido, los actores elegidos son: la directora, 10 docentes de los diferentes niveles educativos que atiende el centro educativo y 25 alumnas de 9° grado de educación básica, que están en permanente contacto con la realidad educativa, cada uno de ellos, en el rol que le corresponde en la estructura organizacional del centro educativo.

3.2.3 LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011). La entrevista estructurada el tema o situación está determinado de antemano y en función de criterios generales, con el objeto de explorar las percepciones que el entrevistado tiene en relación con la situación o evento (McKernan, 1999)

Para el caso particular de la investigación, se utiliza la entrevista estructurada, donde la investigadora realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).

En línea con lo anterior, las entrevistas estructuras para esta investigación, se enfocan tres actores claves:⁴

-  Directora del Centro Escolar.
-  10 docentes de los diferentes niveles educativos que atiende la institución.

⁴ Ver anexo 1: Guión de entrevistas a actores claves, en página 71.

✚ 25 alumnas de 9° grado “A” de educación básica.

Para efectos de organización, se tomó como referencia los cuatro procesos que conlleva este tipo de investigación planteados por Montero y León (2002):

- **Primera fase: Selección del caso.** Se realizó las gestiones de concertación de audiencia en los centros educativos para recolectar la información, sin embargo, solo en un centro educativo se tuvo acceso, el cual fue el Centro Escolar España, ubicada en el municipio de San Salvador.
- **Segunda fase: Diseño de instrumentos:** Se diseñó el instrumento de la entrevista sobre la base de las siguientes dimensiones: gestión, eficacia, buenas prácticas y aprendizaje de la población estudiantil, cada pregunta está asociada a una de estas dimensiones. Para el caso de las entrevistas, se recurrió a pedir autorización para grabar las entrevistas.
- **Tercera fase: Identificación de actores claves:** Los actores claves fueron la directora, 10 docentes y 25 estudiante de 9° grado de educación básica del Centro Escolar España.

El perfil de la directora con 20 años de experiencia en la enseñanza; ha desempeñado cargos de administración escolar y maestra de aula en instituciones del sector público.

Por su parte, el perfil de la planta docente entrevistada, fueron mujeres y hombres, con 10 años de experiencia en la enseñanza en instituciones del sector público. Por último, el perfil de las estudiantes, con edad de 15 años, cursan el noveno grado de educación básica. Son estudiantes muy alegres, dinámicas y responsables en sus tareas, según lo expresado por su maestra de aula.

En el momento que se fueron a suministrar los instrumentos de la investigación, las estudiantes estaban en preparativos de su graduación, la cual está programada para el mes de noviembre del año 2018.

- **Cuarta fase: Análisis de la información:** Para el procedimiento de la información procedente de las entrevistas, se sigue un proceso sistemático sustentado en una fase preactiva, que consiste en la organización de todos procesos, como se ilustra en la figura N°2.



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la ilustración N°2, la investigación se realizó en varias etapas, iniciando con la concertación de cita con la directora del Centro Escolar España, la investigadora explica los objetivos, alcances, perfil de los actores claves que se requieren, instrumentos de recolección de información y proceso de recolección, sistematización y análisis de los resultados. Con la dirección del centro escolar, se indicó fecha y hora para realizar las entrevistas. Posteriormente, se pasa a la fase

de sistematización, análisis e interpretación de los resultados, finalizando con la presentación del informe final.

3.2.4 EL PROCESO DE TRIANGULACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN

De igual importancia, el análisis de la información se realiza a través de la técnica de la triangulación, que en las ciencias sociales se utiliza para indicar que dos (o más) técnicas o métodos son utilizados en un mismo estudio, para alcanzar los resultados propuestos. El propósito de la triangulación en investigación cualitativa es aumentar la credibilidad y validez de los resultados. Entre algunos investigadores que han definido la triangulación en los últimos años son:

- Cohen y Manion (2000) definen triangulación como un "intento de mapear o explicar más plenamente, la riqueza y complejidad del comportamiento humano al estudiarlo desde más de un punto de vista".
- Altrichter et al. (2008) argumenta que la triangulación "da un cuadro más detallado y equilibrado de la situación".
- Según O'Donoghue y Punch (2003), la triangulación es un "método de comprobación cruzada a través de fuentes múltiples para buscar regularidades en los datos de investigación.
- Según Erina Audrey (2013), "La triangulación también chequea información para producir resultados cuidadosos y certeza en la recolección de datos".

Existen diversos tipos de triangulación en la investigación, sin embargo, el método triangular elegido, para esta investigación que es afín a los objetivos del estudio se asocia a la triangulación Inter estamental, también denominado metodológicamente en la modalidad "dentro del método". La triangulación Interestamental es definida por Cisterna Cabrera (2005; p.70) como aquella "que permite establecer relaciones de comparación entre los sujetos indagados en tanto actores situados en función de los diversos tópicos interrogados, con lo que se enriquece el escenario intersubjetivo desde donde se construye significados".

Por tanto, como se trata de un ámbito de enseñanza se considera la visión que establece Elliott (Mckernan, 1999: 206) que determina que “la triangulación implica la obtención de relatos acerca de una situación educativa desde tres puntos de vista bastantes distintos: los correspondientes a la directora, profesorado, alumnado y observador participante”.

En el presente estudio el proceso de triangulación se ha optado por la vía general, que consiste en establecer comparaciones de carácter significativo desde las conclusiones de tercer nivel, es decir, triangular la opinión de los estamentos (Dimensiones y categorías) sobre las interrogantes o preguntas centrales de la investigación. Así mismo, se ha optado por la vía específica que consiste en establecer relaciones de comparación significativa desde las relaciones de segundo nivel, es decir entre dimensiones y categorías.

El procedimiento para aglutinar e interpretar los datos se explica de la siguiente manera:

- ✚ Dentro del instrumento (o la entrevista) se ha focalizado la pregunta y se ha asociado con los objetivos de la investigación, así se identifica un argumento o una frase de texto asociada con la dimensión y categoría, lo cual, tiene significado en el marco del estudio, en ese sentido, se realiza un proceso de asociación comparativa entre las opiniones de los entrevistados, que son transmitidas en los resultados de forma interpretativa.
- ✚ Se ha identificado un sistema de dimensiones y categorías, las cuales son definidas y han facilitado organizar los datos, lo que permite trasladar las respuestas naturales de los entrevistados, a un proceso de pensamiento de manera interpretativo.
- ✚ En este sentido, los resultados se muestran con implícitas relaciones y comparaciones entre sí, identificándose las coincidencias en muchos de los tópicos abordados.

3.2.5 PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS DIMENSIONES Y CATEGORÍAS

En este apartado se presentan de forma sistemática las definiciones de las dimensiones y categorías cualitativas que se utilizan para identificar la información recopilada de las entrevistas. Su importancia estriba, en que a partir de estas dimensiones y categorías se reducen y sintetizan los datos que provienen del discurso de los participantes. Así, a partir de este procedimiento, se realiza el análisis e interpretación de los resultados. Por ello, se organizó en una matriz de relaciones de lenguaje entre categorías, el cual se muestra a continuación en la tabla N° 1.

TABLA N°1
MATRIZ DE RELACIONES DE LENGUAJE ENTRE CATEGORIAS

DIMENSIÓN	CATEGORIA
GESTIÓN	Planificación del Centro Educativo.
	Mecanismos de coordinación.
	Relaciones a nivel interno.
EFICACIA	Dirección Escolar comprometida.
	Participación de la comunidad educativa.
	Rendimiento académico.
BUENAS PRACTICAS	Desarrollo profesional docente.
	Actividades de integración escolar.
APRENDIZAJE EN LA POBLACION ESTUDIANTIL	Recursos disponibles.
	Proyectos educativos innovadores.

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla se presentan las dimensiones y categorías identificadas conforme a los objetivos de la investigación. A continuación, se describe cada una de las dimensiones con sus respectivas categorías.

DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES Y CATEGORÍAS	
<p style="text-align: center;">DIMENSIÓN: GESTIÓN</p> <p>Comprende el proceso de administrar un centro educativo y responde al cumplimiento de funciones administrativas, instrumentos de planificación, mecanismos de coordinación y relaciones escolares.</p>	<p style="text-align: center;">CATEGORÍAS</p> <p>1. Planificación del Centro Educativo: Se refiere a los instrumentos de planificación que el centro educativo utiliza en la gestión escolar.</p> <p>2. Mecanismos de coordinación: Hace referencia a las estructuras de organización escolar, las cuales tiene como función la coordinación de actividades dentro del centro educativo.</p> <p>3. Relaciones a nivel interno: Se refiere a las relaciones interpersonales dentro del centro educativo, las cuales implica relaciones sociales entre docentes, estudiantes y dirección escolar.</p>
<p style="text-align: center;">DIMENSIÓN: EFICACIA</p> <p>Se refiere a la capacidad para alcanzar metas y objetivos trazados en el tiempo, en concordación con una planificación educativa.</p>	<p style="text-align: center;">CATEGORÍAS</p> <p>1. Dirección escolar comprometida Se refiere al ejercicio de responsabilidad, compromiso y liderazgo que la directora del centro educativo asume en su gestión escolar.</p> <p>2. Participación de la comunidad educativa Hace referencia a la participación de familias y actores de la sociedad civil, que apoyan las actividades del centro educativo, se incluye la participación en la vida organizativa de la institución para procesos de toma de decisiones.</p> <p>3. Rendimiento académico: Hace referencia a la evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar, en términos generales, expresa el aprendizaje del estudiante a lo largo del proceso formativo.</p>

<p style="text-align: center;">DIMENSIÓN: BUENAS PRÁCTICAS</p> <p>Se define como intervenciones pedagógicas que facilitan el desarrollo de las actividades de aprendizaje, en las que se logren con eficiencia los objetivos formativos previstos.</p>	<p style="text-align: center;">CATEGORÍAS</p> <p>1. Desarrollo profesional docente.</p> <p>Se define como aquellos procesos que mejoran la situación laboral, el conocimiento profesional, las habilidades y actitudes del personal docente del centro educativo.</p> <p>2. Actividades de integración escolar</p> <p>Se comprenderá todas aquellas actividades que promueva la dirección escolar, donde estudiantes y familias, gozan de espacios de convivencia sana.</p>
<p style="text-align: center;">DIMENSIÓN: APRENDIZAJE EN LA POBLACION ESTUDIANTIL</p> <p>Proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante la enseñanza.</p>	<p style="text-align: center;">CATEGORÍAS</p> <p>1.Recurso disponibles:</p> <p>Centra su atención a la infraestructura escolar disponible, los cuales contribuyen al proceso de enseñanza- aprendizaje.</p> <p>2. Proyectos educativos innovadores:</p> <p>Se define como una estrategia educativa, la cual busca de manera creativa, innovadora y divertida, lograr aprendizajes en la población estudiantil.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.3 VALIDACIÓN DEL ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO

3.3.1 VALIDACIÓN TEÓRICA

3.3.1.1 Concepto de gestión y eficacia.

La eficacia concebida a nivel teórico- epistemológico sostenida en la tesis doctoral de Gutiérrez (2004) centra su atención en la *“acción, con la forma de hacer las cosas, hacerlas de la mejor manera y cumpliendo con ciertos objetivos”*. En razón de lo anterior, esta será nuestra base principal en la fase de análisis y triangulación de la información con nuestros actores claves del centro educativo seleccionado. Sin embargo, el concepto de gestión está íntimamente relacionado como categoría de análisis para esta investigación, como lo afirma el teórico Muñoz-Repiso y Murillo (2001), el movimiento teórico-práctico de la eficacia escolar se interesa por estudiar el producto logrado por las acciones de la escuela (aprendizaje) y las condiciones que lo determinan, más allá de lo esperable según las condiciones en las que trabaja. De esta forma, el éxito o fracaso en la gestión está vinculado con lo que hace o dejar de hacer.

3.3.1.2 Concepto Buenas prácticas

El concepto de buena práctica educativa ha ido incorporándose de un modo progresivo a la educación. Esta categoría va más allá de una práctica profesional, promueve soluciones innovadoras a problemas del ámbito escolar. Adicionalmente Márquez (2002), señala que las buenas prácticas educativas son intervenciones pedagógicas que facilitan el desarrollo de las actividades de aprendizaje, en las que se logren con eficiencia los objetivos formativos previstos y también otros aprendizajes de alto valor educativo.

3.3.1.3 Concepto de aprendizajes de la población estudiantil

Partiendo del planteamiento que el aprendizaje es un aspecto clave dentro de la enseñanza, parece prudente considerar el argumento que hace Ausubel, Novak y Hanesin (1997), en relación con que las teorías del aprendizaje son más interdependientes que mutuamente exclusivas, lo cual permite entender la fuerte vinculación o asociación con aspectos teóricos y prácticos para las Ciencias de la Educación y como tal centrado en la praxis educativa. El concepto de aprendizaje ha estado asociado con cambios de la conducta humana (conductismo) para posteriormente concentrarse en la adquisición de conocimientos o habilidades.

Así es como, según el planteamiento que hacen Mayor, Suengas y González (1995), el concepto de aprendizaje ha pasado desde una concepción conductista a una cognitivista con la incorporación de componentes cognitivos. O cuando se centra la atención en un aprendizaje a partir de los principios constructivistas, planteando que el conocimiento no se adquiere únicamente por interiorización del entorno social, sino que mediante la construcción realizada por parte de las personas, en tanto Ausubel y otros (1997) señalan que el aprendizaje significa organización e integración de información en la estructura cognoscitiva, destacando la importancia del conocimiento y la integración de los nuevos contenidos o conocimientos en las estructuras previas del sujeto.

Por ello, entonces se entiende que para aprender es necesario relacionar los nuevos aprendizajes con las ideas previas de la población estudiantil, como estructura de acogida, por lo que el aprendizaje es un proceso de contraste, de modificación de los esquemas de conocimiento, de equilibrio, logrando de esta forma que este sea significativo, es decir, real y a largo plazo (Ballester, 2002)

3.3.2 VALIDACIÓN INTERPRETATIVA

A través del tiempo la epistemología o teoría del conocimiento busca la validez o credibilidad del conocimiento científico, fundamento en las acciones humanas. De esta manera, Patrón (1994), plantea que existe el siguiente enfoque:

- ✚ Enfoque sociohistórico: También conocido como fenomenológico, hermenéutico, naturalista, interpretativo, marcado por el pensamiento intuitivo; tiene una orientación vivencial hacia los sucesos y unas referencias de validación situadas en los simbolismos socioculturales de un momento y espacio determinado.

Desde la perspectiva interpretativa, con esta investigación se aspira a explicitar los significados de los actores sociales, así como a descubrir el conjunto de reglas sociales que dan sentido a las actividades educativas. En esta misma línea, los resultados obtenidos a través de las entrevistas, las cuales fueron suministradas a la directora del centro educativo, personal docente y estudiantado, permiten evidenciar y construir conocimiento a partir de una praxis educativa. De esta forma, se estaría cumpliendo la misión de la ciencia social interpretativa, que consiste en “transformar las conciencias, diferenciar los modos de aprehensión e iluminar la acción” (Carr y Kemmis, 1988).

CAPITULO IV

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1 RESULTADOS

Para la realización de esta investigación, fue necesario pedir autorización a la directora del Centro Escolar España Licda Doris Hernández, para explicar los objetivos de la investigación, presentación del instrumento de la entrevista, la cual sería suministrada a tres actores de la institución: la directora del centro educativo, personal docente (el criterio de selección que se tuvo fueron 5 mujeres y 5 hombres, de los diferentes niveles educativos que atiende el centro escolar, en este caso, comprendería desde el nivel de parvularia hasta noveno grado de educación básica). Es necesario destacar que estos 10 docentes fueron seleccionados por la directora del centro educativo, teniendo como criterio la responsabilidad y que no tenían actividades pendientes para finalizar el cierre del año escolar.

En cuanto al diseño de las entrevistas, se utilizó un lenguaje de acuerdo con el perfil de los actores claves de la investigación. Para el caso de la directora y personal docente, la redacción de las preguntas fue con un lenguaje técnico, debido a la naturaleza de ser de sus profesiones. Se grabó todas las entrevistas para luego realizar la sistematización y análisis de la información conforme a las dimensiones planteadas en la investigación. Caso contrario con las estudiantes, las preguntas se elaboraron de manera clara y sencilla, sin utilizar terminología muy complicada o técnica. En ese sentido, la investigadora seleccionó al 9° grado sección "A" del turno matutino. La directora avaló dicha solicitud para que las 25 estudiantes de ese grado participaran en la investigación.

4.1.1 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN

Las entrevistas realizadas estuvieron dirigidas a los actores claves de la institución educativa, con el propósito de coleccionar información sobre gestión y eficacia en el Centro Escolar España para determinar su vinculación con los aprendizajes de la población estudiantil que atiende.

Las entrevistas para la directora, personal docentes y alumnas contienen la dimensión de GESTIÓN, comprendiendo tres categorías: planificación del centro educativo, mecanismos de coordinación y relaciones a nivel interno. Para una mejor comprensión de las opiniones vertidas por cada actor clave, se presenta una matriz de resumen donde se visibiliza los aportes en relación con las tres categorías que comprende esta dimensión.

CATEGORÍA	DIRECTORA	PERSONAL DOCENTE	ALUMNAS
Planificación del centro educativo.	La planificación del centro educativo se realiza un año antes, comienza con la organización de los comités: pedagógico, evaluación y de gestión. Se organiza el calendario escolar y se diseña el Proyecto Escolar Anual (PEA) donde se visualiza los proyectos anuales que el centro educativo recibe de organizaciones de la sociedad civil.	La planificación de la institución educativa se realiza a través de los diferentes comités que se han organizado, los cuales tienen una función específica. <u>Comité pedagógico</u> : encargado de coordinar la elaboración del Proyecto Curricular de Centro (PCC), el rendimiento académico, ambiente escolar para los aprendizajes, mejora de práctica pedagógica, planeamiento didáctico y conducción de la escuela de familia.	La participación de las estudiantes se realiza a través del Comité cultural, que tiene como función la planificación y ejecución de eventos, fiestas y actos culturales. Se cuenta con el comité de primeros auxilios y gobierno estudiantil, que está conformado por las estudiantes desde cuarto a noveno grado de educación básica. Asimismo, conforme a la Ley de la Carrera Docente y su reglamento, el Consejo Directivo Escolar (CDE), existe participación de dos alumnas, como representantes del sector estudiantil. Estas dos alumnas han cumplido los siguientes requisitos para formar parte del CDE: estar matriculadas en el centro educativo, tener 12 años cumplidos y haber sido electas por mayoría simple a través de una votación secreta en la Asamblea del Consejo de

CATEGORÍA	DIRECTORA	PERSONAL DOCENTE	ALUMNAS
Planificación del centro educativo.	El proyecto Escolar Anual contiene objetivos, actividades, recursos, cronograma de actividades, responsables de cada actividad, fuente de financiamiento y el presupuesto del centro educativo detallando ingresos y los egresos financieros.	<p><u>Comité de gestión:</u> encargado de apoyar la organización del centro educativo, fomentando la participación del personal docentes, familias y estudiantado.</p> <p><u>Comité de evaluación:</u> encargado de coordinar los procesos de evaluación interna, relacionados con el desempeño docente, desempeño institucional y evaluación de los aprendizajes.</p>	Alumnas, que está integrada por todas las presidentas de los diferentes grados que existen en el centro educativo. Entre algunas de las atribuciones de estas dos alumnas ante el CDE son: presentar necesidades y problemas del sector que representa, apoyar el cumplimiento de los acuerdos tomados y coordinar el desarrollo de actividades con el sector que representa.
Mecanismos de coordinación.	Se organiza anualmente la planta docente, asignado grados, secciones, carga horaria semanal, considerando los siguientes criterios: a) Especialidad en la formación docente, que haya correspondencia entre el grado asignado y la formación inicial del profesorado b) experiencia y preferencia del docente, que al docente se le asigne en el grado según su experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas. Asimismo, existe el consejo de profesores, que entre algunas de sus atribuciones son las siguientes: velar por los intereses y necesidades del sector docente, establecer acuerdos pedagógicos y acordar normas de convivencia como sector, entre otras. Este consejo de profesores debe organizarse y formar equipos de trabajo para la gestión escolar, propiciando la toma de decisiones participativas y la mejora continua. Estos equipos de trabajo son el pedagógico, de gestión y de evaluación.	<p>La planta docente es organizada por la directora del centro educativo cada año. Cada docente expone a la directora que nivel educativo o grado desea atender, sobre la base de la experiencia, especialidad de la formación docentes, destrezas, habilidades y aptitudes.</p> <p>Posteriormente, la directora organiza el Consejo de Profesores y programa las reuniones que se realizarán en el año. La presidencia del Consejo de Profesores corresponde a la directora del centro educativo, quien debe convocar a reunión, de manera ordinaria, una vez por mes y, de manera extraordinaria, las veces que sea necesario.</p> <p>En casos extraordinarios, la convocatoria se hará efectiva a solicitud de alguno de los miembros del Consejo de Profesores, siempre que el motivo de la solicitud sea de interés para la mayoría de los docentes.</p>	Existe la estructura del gobierno estudiantil, como un espacio para que las estudiantes asuman diversas actividades que el centro educativo desarrolla. Entre los cuales se destacan: actos culturales, actividades artísticas, deportivas, recreativas, cuidado del medio ambiente, entre otras.

CATEGORÍA	DIRECTORA	PERSONAL DOCENTE	ALUMNAS
Mecanismos de coordinación.	<p>Se cuenta con asambleas de familia, donde son espacios para dar a conocer las necesidades que tiene el centro educativo. Al mismo tiempo, permite tomar decisiones para las actividades que se van a ejecutar en el año.</p> <p>La organización estudiantil, se organiza a partir de dos figuras: El Consejo de Alumnas, que está integrado por todas las presidentas de los diferentes grados y el gobierno estudiantil, que está conformado por las estudiantes desde cuarto a noveno grado de educación básica. Ambas figuras fortalecen la participación y toma de decisiones en pro de las metas y objetivos que tiene el centro educativo.</p>	<p>Los docentes de este centro educativos están organizados en: el equipo pedagógico, equipo de gestión y equipo de evaluación.</p>	<p>Los docentes de este centro educativo están organizados según su formación profesional y así la directora les asigna los grados y materias a impartir.</p> <p>Asimismo, los docentes se organizan al inicio del año escolar para distribuirse el cuidado de las zonas durante las horas de recreo, para así asegurar la seguridad de las estudiantes.</p> <p>Se organiza el periódico mural con la participación de las alumnas y algunos docentes. Con esta actividad se pretende informar a la comunidad educativa de las distintas actividades que realiza el centro educativo.</p>
Relaciones a nivel interno.	<p>Se pueden describir como muy acertadas, es de tener presente como en toda institución siempre hay situaciones que se deben de mejorar. Se tienen actividades para la convivencia, como es el caso de las mañanas recreativas diferenciadas por ciclos educativos. Con la planta docente, se han ejecutado talleres de auto cuidado, como espacios para la promoción de la salud tanto física como mental.</p> <p>La relación con las alumnas de este centro educativo es buena, son estudiantes que siempre apoyan la realización de las actividades que se planifican en la institución.</p>	<p>Las relaciones a nivel docente se caracterizan de manera cordial, profesional y oportuna.</p> <p>En pocas ocasiones se ha tenido conflicto en el ámbito docente y las veces que han ocurrido, se han solucionado a través del diálogo y el involucramiento de la directora.</p> <p>También se podría decir que el personal docente, tiene espacios destinados para el auto cuidado, como una estrategia que impulsa la dirección escolar para la promoción de la salud tanto física como mental. En ella participan todo el personal docente desde el nivel de parvularia hasta noveno grado de educación básica.</p>	<p>Como en todo centro educativo, siempre hay desacuerdos, pero al final se toma la mejor decisión en pro de las estudiantes.</p> <p>La directora es amistosa, responsable y tiene una buena comunicación con las estudiantes de todos los niveles educativos.</p>

INTERPRETACIÓN DE LA DIMENSIÓN:

Al analizar los resultados para la dimensión de gestión, se evidencia que, a nivel de planificación del centro educativo, las respuestas de los informantes claves (directora, personal docente y alumnas), expresan que existe un documento de planificación que orienta el quehacer de la institución. La operativización de esta planificación, se realiza a través de diversas estructuras, a nivel de personal docentes (con los comités pedagógico, de gestión y evaluación) y a nivel de alumnas, en el Consejo Directivo Escolar (CDE) como máximo organismo colegiado para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativo. Adicionalmente, esto está vinculado a la gestión como afirma Alejandro Medina (2003), *“toda organización es concebida como una red o telaraña de procesos de gestión interconectados entre sí”*. De igual manera, los mecanismos de coordinación juegan un papel importante en los procesos de planificación, se cuenta con diversas estructuras para la toma de decisiones: sector estudiantil, docente y familias, quienes juegan un papel protagónico no solo en las actividades del centro educativo, sino, en las relaciones de convivencia escolar (relaciones a nivel interno). De esta manera se confirma la tesis doctoral de Gutierrez (2004), la eficacia es *“la acción, con la forma de hacer las cosas, hacerlas de la mejor manera y cumpliendo con ciertos objetivos”*.

Es necesario destacar que, en la gestión de la directora del Centro Escolar España, la Planificación Escolar Anual (PEA) ha articulado diversas necesidades e intereses de su población objetivo, evidenciando como la cooperación, toma de decisiones colegiadas, planificación y comunicación contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos propuestos al inicio del año escolar.

4.1.2 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN EFICACIA

Las entrevistas para la directora, personal docentes y alumnas contienen la dimensión de **EFICACIA**, comprendiendo tres categorías: dirección escolar comprometida, participación de la comunidad educativa y rendimiento académico. Para una mejor comprensión de las opiniones vertidas por cada actor clave, se presenta una matriz de resumen donde se visibiliza los aportes en relación con las tres categorías que comprende esta dimensión.

CATEGORÍA	DIRECTORA	PERSONAL DOCENTE	ALUMNAS
Dirección escolar comprometida.	<p>Como responsable de la gestión escolar de esta institución educativa, incorpora una visión de trabajo colaborativo, donde visibiliza la participación del equipo docentes en diferentes ámbitos de actuación: pedagógico, de gestión y de evaluación.</p> <p>La directora ejerce con responsabilidad, entusiasmo y compromiso la función asignada, consciente de que todo lo que haga tendrá un impacto en las estudiantes que atiende el centro educativo.</p> <p>Entre algunas de las funciones que realiza la directora se destacan: Lidera los procesos de elaboración o revisión del Proyecto Escolar Anual (PEA), promueve un clima de cooperación impulsando decisiones de carácter consultivo y participativo y organiza a la comunidad educativa, así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de los aprendizajes de las estudiantes.</p>	<p>La directora del centro educativo, al inicio del año informa sobre los objetivos y principales actividades del Proyecto Escolar Anual (PEA), señalando los principales beneficios que se obtendrán con las estudiantes con dichas actividades. Asimismo, establece el calendario de reuniones de las asambleas de familia.</p> <p>A mitad del año escolar, la dirección escolar informa de los avances del PEA, da conocer las estrategias para atender a las estudiantes con bajo rendimiento académico, informa sobre problemas que se han tenido en la implementación del PEA y cómo se han resuelto.</p>	<p>La directora del centro escolar es una mujer comprometida quien asume con liderazgo, proactividad y responsabilidad la función de dirigir la institución educativa.</p> <p>La directora es una persona que promueve un ambiente escolar agradable, donde impulsa a las estudiantes en todas las actividades que se planifican y ejecutan, promueve el respeto por la opinión e ideas de las demás personas, crea espacios para la convivencia y la recreación. En ese sentido, se realizan actividades como el día de la alumna, el día de la niña, donde las estudiantes de todos los grados participan de dichas celebraciones.</p>

CATEGORÍA	DIRECTORA	PERSONAL DOCENTE	ALUMNAS
Dirección escolar comprometida.	Se realizan gestiones con instituciones de la sociedad civil para la ejecución de proyectos. A manera de ejemplo, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), realizó un proyecto de fortalecimiento de valores para las estudiantes.	Al finalizar el año escolar, socializa los resultados del PEA, da a conocer los procesos de matrícula y clausura, informa sobre el estado final de los indicadores educativos.	La directora promueve a través de los clubes de deporte y de danza, una educación para promover valores, habilidades y una salud sana y divertida.
Participación de la comunidad educativa.	<p>Con la Policía Nacional Civil (PNC) se cuenta con el acompañamiento para talleres de prevención de la violencia escolar.</p> <p>Las universidades privadas y organizaciones no gubernamentales (ONGs) apoyan con proyectos o capacitaciones para el personal docente o las estudiantes.</p>	<p>En las asambleas de familia se informa de las actividades que realizará el centro educativo, en tal sentido, se solicita el involucramiento y participación de madres y padres de familia, en dichas actividades.</p> <p>La directora promueve procesos de toma de decisiones participativas entre las familias y la dirección escolar, resaltando la confianza que deben tener todos en sí mismos, en cuanto a la capacidad de lograr las metas y objetivos propuestos.</p>	Se han realizado talleres para la prevención de la violencia escolar, que han sido impartido por la PNC, fortaleciendo conocimientos como cultura de paz, manejo de conflictos y habilidades para la vida.
Rendimiento académico	<p>El Ministerio de Educación por medio del Departamento de Evaluación de los Aprendizajes de la Dirección Nacional de Educación Media, para el año 2016, el centro educativo formó parte del proceso muestral de instituciones educativas del nivel de educación básica para la aplicación de pruebas trimestrales en las asignaturas de matemáticas y lenguaje y literatura, en los grados de 3°, 6° y 9° grado.</p> <p>En dichos resultados se evidenció que las alumnas presentan debilidades en ciertos contenidos curriculares. Para el caso de las matemáticas, en términos generales, las estudiantes</p>	<p>El centro educativo aplicó en el año 2016, pruebas trimestrales de matemáticas y lenguaje para los grados de 3°, 6° y 9° grado de educación básica. Estas pruebas fueron dadas por el Ministerio de Educación.</p> <p>Estas pruebas fueron aplicadas en el mes de julio de 2016, con estas pruebas de evaluación se pretende fomentar una cultura de evaluación continua, a través de instrumentos comunes de evaluación, las cuales buscan el logro de aprendizajes en la población estudiantil.</p>	<p>Las maestras que nos dan clases nos motivan a estudiar para que salgamos bien en los exámenes trimestrales.</p> <p>Según las opiniones de las alumnas, en la asignatura de matemática presentan dificultades para resolver los ejercicios. Según lo expresado por ellas, muchas veces la maestra no explica muy bien y esto hace que las alumnas se confundan o no entiendan el caso a resolver.</p>

CATEGORÍA	DIRECTORA	PERSONAL DOCENTE	ALUMNAS
Rendimiento académico	<p>todavía presentan dificultades en el análisis de resolución de problemas. Sin embargo, a nivel de resultados de las instituciones educativas que atienden el nivel de educación básica, el Centro Escolar España, presentó los siguientes resultados: En matemáticas una calificación de 7.5 y en lenguaje y literatura 8.5, según los datos proporcionados por el Ministerio de Educación.</p> <p>Con los resultados de las pruebas se espera tener información que nos permita conocer capacidades, habilidades y competencias que las alumnas han desarrollado hasta la fecha.</p>	<p>Las alumnas de este centro educativo, como de cualquier otra institución educativa, presentan dificultades en el pensamiento lógico- analítico para la resolución de problemas. Mientras que, en lenguaje y literatura, las alumnas de este centro educativo presentan niveles aceptables en la comprensión lectora y expresión escritas, ámbitos que son explorados en esta prueba.</p>	<p>En la mayoría de las opiniones de las estudiantes, la materia que no presentan dificultades es lenguaje y estudios sociales, las calificaciones oscilan entre 8 a 9. Esto lo atribuyen a que el docente que imparte estas asignaturas, utiliza una metodología dinámica y participativas en el aula.</p> <p>En ciencias naturales, el docente hace uso de pruebas escritas, revisión de cuadernos o conformación de equipos de trabajo para investigar un tema.</p> <p>El personal docente tiene varios mecanismos para evaluar nuestros aprendizajes: evaluación al inicio y final de cada asignatura, autoevaluación, exámenes y laboratorios.</p>

INTERPRETACIÓN DE LA DIMENSIÓN:

La lectura de esta información evidencia un panorama educativo, donde la razón de ser del centro educativo se centra en la población estudiantil, en cuanto a que su dirección escolar es asumida con compromiso, la cual se evidencia desde el nivel de participación de todos los actores partícipes del centro educativo, así como también, en los procesos de toma de decisiones participativas. La figura de dirección no se conceptualiza en el imaginario social, como una estructura escolar inaccesible, de puertas cerradas (es decir no participativa), sino más bien, es una figura escolar cerca a la comunidad educativa. En cuanto a la participación de la comunidad educativa, se destaca que desde la dirección escolar se ha impulsado alianzas con organizaciones de la sociedad civil para gestionar proyectos educativos. Al mismo tiempo, la participación y apoyo de madres y padres de familias en las actividades que planifica el centro educativo, es un elemento importante en la vida organizativa de la institución para procesos de toma de decisiones.

En cuanto el rendimiento académico, la dirección escolar ha realizado esfuerzos para formar parte de las pruebas trimestrales de matemática y lenguaje que el Ministerio de Educación a través del Departamento de Evaluación de los Aprendizajes realiza para los grados de 3°, 6° y 9° de educación básica. Según lo expresado en las entrevistas, aun se evidencian desafíos para la asignatura de matemáticas, que no solo recae para este centro educativo, sino a nivel de sistema educativo de país. Sin embargo, es de resaltar el rendimiento académico de las alumnas del Centro Escolar España en estas evaluaciones trimestrales, ya que obtienen ponderaciones muy buenas. Se visibiliza que el personal docente evalúa los aprendizajes a través de diversos mecanismos: pruebas escritas, evaluación al inicio y final de la asignatura, como parte integrante del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por tal motivo, se evalúa para entender la manera en que aprenden las estudiantes, sus fortalezas y debilidades.

4.1.3 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN BUENAS PRÁCTICAS

Las entrevistas para la directora, personal docentes y alumnas contienen la dimensión de **BUENAS PRÁCTICAS**, comprendiendo dos categorías: desarrollo profesional docente y actividades de integración escolar. Para una mejor comprensión de las opiniones vertidas por cada actor clave, se presenta una matriz de resumen donde se visibiliza los aportes en relación con las dos categorías que comprende esta dimensión.

CATEGORÍA	DIRECTORA	PERSONAL DOCENTE	ALUMNAS
Desarrollo profesional docente.	<p>Este centro educativo forma parte del Plan Nacional de Formación Docente en el Sector Público (2015-2019) que impulsa el Ministerio de Educación (MINED), con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la educación a partir de la formación, actualización y especialización docente.</p> <p>Hasta el momento se cuenta con 3 docentes especialistas en ciencias naturales.</p> <p>Asimismo, por parte de la Universidad Francisco Gavidia (UFG) capacitó a 10 docentes que imparten las materias de matemática, ciencia y tecnología, en temas de programación, lenguaje R, lenguaje Python e impresión Tres D, con el objetivo de instalar en el centro educativo un laboratorio STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas)</p>	<p>Hay algunos docentes que están en el Plan Nacional de Formación Docente del MINED, es un proceso formativo voluntario que cada docente asume para actualizar sus conocimientos profesionales.</p> <p>Algunos docentes fueron capacitados por la Universidad Gavidia sobre lenguaje de programación y manejo de equipo técnico para el laboratorio STEM.</p> <p>Algunas maestras(as) de este centro educativo, no han asumido que la actualización de la formación docentes es importante no solo para el desarrollo profesional docente, sino para la mejora de la enseñanza para la población estudiantil.</p>	El personal docente nos comenta que están en capacitaciones con el MINED, para actualizar sus conocimientos y mejorar sus clases.
Actividades de integración escolar.	Las actividades que se ejecutan en el centro educativo cuentan con la participación de las familias, alumnas y docentes. A manera de ejemplo se realizan actividades como certámenes de poesía y ortografía, festivales de educación física y ferias de logros de matemáticas e inglés.	En el día de la familia, que es una actividad importante para del centro educativo, se refleja el compromiso de madres y padres de familia en el acompañamiento de sus hijas en su proceso educativo.	Para la celebración del día de la familia (14 de julio), se contó con la animación de la Orquesta Nacional de la Alcaldía de San Salvador, las madres y padres de familia estaban muy alegres y felices por esta actividad.

CATEGORÍA	DIRECTORA	PERSONAL DOCENTE	ALUMNAS
Actividades de integración escolar.	<p>Como parte de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno que el centro educativo realiza, las estudiantes pueden realizar diversas actividades como talleres de dibujo y pinturas, las cuales son actividades extracurriculares para las estudiantes.</p> <p>Las personas que están impartiendo estos talleres, se le denominan talleristas, quienes son pagados por el Ministerio de Educación, a través de un proyecto que el MINED denomina fortalecimiento de los Sistemas Integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno.</p> <p>La Dirección Departamental de San Salvador nos envía los talleristas, según el proyecto que se ha presentado para impartir los talleres en jornada extendida.</p>	<p>Existen diversos espacios para la convivencia escolar, entre uno de ellos se puede mencionar, los juegos magisteriales que el impulsa la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, a través del departamento de arte, cultura, recreación y deporte.</p> <p>Estos espacios deportivos para los docentes del departamento de San Salvador, son muy esperados por maestras(os) debido a que se conforman equipos de futbol y baloncesto por sexo (mujeres y hombres), donde el único objetivo es divertirse a través del deporte y salir fuera de la rutina escolar por un momento.</p>	<p>Se realizan certámenes de poesía, ortografía, ferias de logros de matemáticas e inglés y festivales de educación física.</p> <p>El proyecto de danza moderna, donde estamos participando por parte de la Delegación de la Policía Nacional Civil de San Salvador, nos encanta mucho ya que exponemos nuestras habilidades artísticas en diversos ámbitos musicales.</p>

INTERPRETACIÓN DE LA DIMENSIÓN:

Al analizar la dimensión de buenas prácticas, se destaca el Plan Nacional de Formación Docente en Servicio en el Sector Público (2015-2019) que implementa el Ministerio de Educación. El personal docente entrevistado afirma que es una buena iniciativa para el fortalecimiento del desarrollo profesional docente, en cuanto a mejorar la educación a partir del desarrollo articulado de procesos de formación inicial, actualización y especialización docente para propiciar mejores prácticas en el centro educativo y en el aula. La dirección escolar apoya al personal docente para que actualicen sus conocimientos según su formación profesional, sin embargo, algunos docentes

entrevistados, afirman que es un proceso voluntario para formar parte del Plan de Formación Docente.

Sin embargo, es importante desatacar que en el Centro Escolar España cuenta con tres docentes especialistas en ciencias naturales. Se encontró en los resultados de la investigación diversas actividades de integración escolar, las cuales se enmarcan en celebraciones como el día de la alumna, día de la madre, día de la familia, juegos magisteriales y festivales artísticos-culturales. También es pertinente mencionar, lo expresado por la directora del centro educativo, *“como practica educativa, es necesario vincularla a lo pedagógico, es decir en actividades escolares”*. Esta expresión está en sintonía con la afirmación del teórico Márquez (2002) *“las buenas prácticas educativas son intervenciones pedagógicas que facilitan el desarrollo de las actividades de aprendizaje, en la que se logren con eficiencia los objetivos formativos previstos y también otros aprendizajes de alto valor educativo”*.

4.1.4 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN APRENDIZAJE DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL

Las entrevistas para la directora, personal docentes y alumnas contienen la dimensión de **APRENDIZAJE DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL**, comprendiendo dos categorías: recursos disponibles y proyectos educativos innovadores. Para una mejor comprensión de las opiniones vertidas por cada actor clave, se presenta una matriz de resumen donde se visibiliza los aportes en relación con las dos categorías que comprende esta dimensión.

CATEGORÍA	DIRECTORA	PERSONAL DOCENTE	ALUMNAS
Recursos disponibles.	La institución educativa cuenta con laboratorio de ciencias, centro de cómputo, cancha de baloncesto, biblioteca y cafetería. Asimismo, se imparten talleres de dibujo, danza y manualidades.	La institución cuenta con biblioteca, centro de cómputo, laboratorio, cancha de baloncesto, cafetería, vigilancia y ordenanzas	Centro de cómputo, laboratorio de ciencias, biblioteca, cafetería, cancha de baloncesto y vigilancia.

CATEGORÍA	DIRECTORA	PERSONAL DOCENTE	ALUMNAS
Recursos disponibles.	<p>En el marco del tercer campamento de robótica educativa, desarrollado en la feria Juventours del año 2014, se participó con el proyecto denominado: Robo-industria, donde participaron cuatro alumnas de tercer ciclo de educación básica, tres docentes y un padre de familia.</p>	<p>En el centro educativo impulsa el proyecto tecnológico de robótica educativa para impulsar el conocimiento y dominio de las matemáticas y la tecnología.</p>	<p>Tenemos un laboratorio STEM destinado para fortalecer nuestros conocimientos en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas</p> <p>A partir del cuarto grado de educación básica se puede utilizar este laboratorio STEM.</p>
Proyectos educativos innovadores.	<p>El equipo de este proyecto educativo, trabajo intensamente durante dos meses en el diseño, programación y montaje de un sistema automatizado a pequeña escala con el que se selecciona y transporta maíz dentro de una empresa.</p> <p>El Centro Escolar España, es una de las 385 instituciones del sistema educativo estatal donde funciona un Club de Robótica, destinado a la enseñanza-aprendizaje de los contenidos de matemáticas, ciencias y computación.</p> <p>Se destaca la radio escolar como un proyecto que potencializa en las estudiantes las habilidades y destrezas en la locución y animación en medios de comunicación.</p> <p>En línea con lo anterior, también se destaca las jornadas extracurriculares que posee el centro educativo a raíz de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, que potencializa habilidades y destrezas en las estudiantes en áreas del arte, dibujo, deporte y danza. El centro educativo ha sido beneficiado por la implementación de esta Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno con material recreativo, deportivo y lúdico.</p>	<p>En enero del año 2018, el centro educativo cuenta con un laboratorio STEM, destinado para el proceso de enseñanza-aprendizajes de las ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, el cual fue donado por el Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación (ICTI), de la Universidad Francisco Gavidia (UFG).</p> <p>Este esfuerzo de dotar al centro educativo de este laboratorio formó parte de una investigación que el ICTI desarrolló con financiamiento de la National Academy of Science de Washington, con el objetivo de mejorar la enseñanza de las ciencias y contribuir a la disminución de la deserción y la violencia escolares.</p>	<p>Se ha participado en campamentos de robótica educativa, donde han participado alumnas de tercer ciclo de educación básica, docentes y un padre de familia.</p> <p>Algunas alumnas que han participado en el club de robótica educativa han expresado su interés en estudiar ingeniería en la Universidad.</p>

INTERPRETACIÓN DE LA DIMENSIÓN:

La categoría de aprendizajes en la población estudiantil, presenta procesos interesantes que son necesarios destacar: A nivel de infraestructura educativa, cuenta con las condiciones físicas deseables (biblioteca, centro de cómputo, cancha de baloncesto, laboratorio de ciencias) para el trabajo pedagógico con las estudiantes. Asimismo, para contribuir a una formación integral de las estudiantes, el centro educativo forma parte de las instituciones educativas públicas que implementan la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno a través de jornadas extracurriculares, donde se desarrollan talleres de dibujo, pintura, danza y deporte por medio de personas talleristas que contrata el MINED.

En concordancia con el planteamiento de King y Bruce (1999), las buenas prácticas educativas *“desarrollan capacidades de equipos escolares para generar liderazgo en la instrucción y proporcionan apoyo de alta calidad a los directores que comparten metas y objetivos comunes porque comparten una misma realidad”*. En sintonía con esta afirmación, la dirección del centro educativo desarrolla proyectos educativos en función de mejorar los aprendizajes de las estudiantes, uno de ellos es el laboratorio STEM (destinado para el fortalecimiento de las ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas). Este proyecto ha sido posible por el trabajo colegiado entre docentes, dirección escolar, alumnas y familia, quienes han dedicado esfuerzo, compromiso y responsabilidad para lograr los objetivos y metas trazadas, sin perder de vista que esto forma parte de una planificación escolar. No obstante, el centro educativo no solo ha potencializado proyecto en el área de la tecnología, sino en intervenciones educativas que fomenten el desarrollo integral en las alumnas, no solo en lo académico sino en potencializar habilidades y destrezas en otras ramas del conocimiento (artístico, cultural y recreativo)

4.2 CONCLUSIONES

A partir de las entrevistas realizadas a los actores claves del centro educativo, las conclusiones se han diseñado a partir de los objetivos de la investigación.

Objetivo General:

Determinar la relación que existe entre gestión y eficacia en los centros educativos del distrito 0602 del municipio de San Salvador, con el fin de contribuir a los aprendizajes de los estudiantes.

De acuerdo a los resultados, se puede evidenciar que el Centro Escolar España presenta una gestión por procesos que direcciona los procesos educativos en función de las necesidades, expectativas e intereses de las estudiantes y la comunidad educativa, debido a que introduce el elemento de una dinámica organizacional colaborativa. En línea con lo anterior, el concepto de eficacia está íntimamente vinculado, en el sentido, que la institución educativa logra sus metas y objetivos trazados en el tiempo, en sintonía con una planificación educativa. Esto se ve materializado en las acciones o proyectos que se implementan en función de los aprendizajes de las alumnas, la cual va más allá de la adquisición de conocimientos teóricos, sino que trasciende a un desarrollo integral que potencializa habilidades, destrezas, creatividad e interés por investigar.

Objetivos Específicos:

En cuanto a analizar los principales factores de gestión y eficacia que implementa el centro educativo para determinar su vinculación con los aprendizajes de los estudiantes, se encontró que los informantes claves (directora, docentes y alumnas) destacan el elemento de la planificación como una herramienta que ha coadyuvado a la realización de las actividades. A nivel de la organización interna del centro educativo, se cuenta con los comités pedagógico, de gestión y de evaluación, las cuales son estructuras que dinamizan la planificación en diferentes ámbitos, cada uno de ellos cumpliendo con una función específica. El planeamiento del centro educativo se rige por el Proyecto Escolar Anual (PEA), donde se visibiliza las acciones, metas,

objetivos y recursos que la dirección escolar construye de manera participativa con la comunidad educativa. Asimismo, se destaca los mecanismos de coordinación como asambleas de familia, consejo de alumnas, gobierno estudiantil y consejo de profesores para la toma de decisiones colegiadas. A nivel de las relaciones internas en la institución educativa, se visualiza que son muy acertadas en cuanto a la convivencia entre dirección escolar, estudiantado, familia y comunidad educativa.

Se propician actividades de tipo recreativo, deportivo, cultural y artístico entre las estudiantes, contando con la participación y apoyo de sus familias.

La directora del centro educativo asume con compromiso y responsabilidad su función de lograr que lo planificado se realice en tiempo. El centro educativo se convierte en un espacio amplio, donde las acciones que se realizan no estén desvinculadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro educativo actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

La administración escolar, dentro su planificación contempla la participación de diferentes actores de la comunidad educativa, entre las cuales se pueden mencionar: universidades privadas, alcaldía municipal y organizaciones de la sociedad civil, que contribuyen al diseño y ejecución de proyectos, en áreas de fortalecimiento de aprendizajes (matemáticas, ciencias y tecnologías), valores, habilidades deportivas y recreativas, espacios de convivencia tanto para las estudiantes como para el personal docente.

En cuanto a identificar las buenas prácticas educativas utilizadas en el centro educativo para conocer su vinculación con los aprendizajes de los estudiantes, se evidencia que las apuestas estratégicas gira en torno al aula STEM, espacios creados para el fortalecimiento de las ciencias, ingeniería, matemáticas y tecnología. Este centro de enseñanza fue donado por el Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación (ICTI) de la Universidad Francisco Gavidía (UFG).

Con el liderazgo de la directora y el involucramiento del personal docentes, alumnas y padres de familia, se logró participar en el tercer campamento de robótica educativa, con el proyecto Robo- industria. Es de mencionar, que esta buena práctica nace de un interés compartido entre el personal docente y las alumnas del centro educativo por incursionar en el ámbito de la robótica educativa.

Otro elemento por destacar, en las buenas prácticas educativas está vinculado con la infraestructura que posee la institución (centro de cómputo, biblioteca, laboratorio de ciencias) las cuales han coadyuvado, en el sentido de disponer de las herramientas necesarias para poner en práctica lo aprendido en el aula.

Como es el caso del laboratorio STEM, destinado para los procesos de enseñanza-aprendizaje de las ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas donde participan las alumnas desde cuarto a noveno grado de educación básica. Esta práctica educativa, fue fruto de una investigación que realizó el Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación (ICTI) de la Universidad Francisco Gavidia (UFG), la cual tenía como objetivo mejorar la enseñanza de las ciencias y disminuir la deserción escolar involucrando la tecnología.

Para el fortalecimiento de los aprendizajes, la administración escolar apuesta por la articulación interinstitucional, como un mecanismo de coordinación y cooperación que enfoca el diálogo sobre las necesidades y capacidades que poseen. Otra buena práctica que implementa el centro educativo es la radio escolar, donde es un espacio que potencializa a las alumnas a desarrollar habilidades y destrezas en el ámbito de las comunicaciones y a su vez es una estrategia que forma parte del currículo del centro educativo. Por ejemplo, se produce un informativo que narra los hechos o sucesos de la historia nacional salvadoreña, la cual está vinculada a un programa de estudios.

4.3 PROPUESTA

ACTOR CLAVE	OBJETIVO	ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	Fortalecer en el personal directivo de los centros educativos de El Salvador, procesos formativos especializados para la dirección escolar, administración de recursos financieros, formulación de programas o proyectos que busquen la gestión y eficacia en las instituciones escolares.	Creación de un programa de especialización para personal directivo de centros educativos. Convenios de cooperación internacional, para la búsqueda de docentes experto en esta temática para luego crear redes.	Dirección Nacional de Gestión Educativa (MINED) con el apoyo de las direcciones de nivel: -Dirección Nacional de Primera Infancia -Dirección Nacional de I-II ciclo de educación básica -Dirección Nacional de III ciclo y Educación Media.
CENTRO ESCOLAR	Gestionar proyectos con organizaciones de la sociedad civil que potencialicen la gestión y eficacia para el logro de procesos de enseñanza- aprendizajes dinámicos y atractivos para la población estudiantil. Estos proyectos deben visualizar las dimensiones de gestión, eficacia, buenas practicas educativas y aprendizaje en la población estudiantil.	Convenios con organizaciones de la sociedad civil para impulsar proyectos educativos en función de la gestión y eficacia. Elaboración de perfiles de proyectos educativos que contemplen las dimensiones antes mencionadas.	Dirección Departamental de Educación de San Salvador, a través del departamento de Asistencia Técnica
DIRECCIÓN DEL CENTRO ESCOLAR	Promover acciones estratégicas a nivel del Proyecto Educativo Institucional y Plan Escolar Anual de mejoramiento a la gestión y eficacia en el ámbito educativo.	Realizar conversatorios, conferencias o talleres de intercambio de experiencias exitosas relacionadas con la gestión y eficacia que hayan implementado otras instituciones educativas del país.	Directora y personal directivo del centro educativo.
SOCIEDAD CIVIL	Potenciar programas y proyectos en las instituciones educativas basados en la gestión y eficacia en el ámbito educativo, para promover acciones que favorezcan los aprendizajes de la población estudiantil.	Implementar programas o proyectos con los centros educativos públicos de El Salvador, promoviendo la participación de diversos actores de la comunidad educativa.	Directora del centro educativo como enlace ante la sociedad civil (universidades, ONGS, gobiernos locales, empresa privada, entre otros)

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

a) Libros

- Ausubel, David, Novak, Joseph y Hanesian, Helen. (1997). *Psicología Educativa, un punto de vista cognoscitivo*. México: Editorial Trillas.
- Álvarez, C; Fabián J.L. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa *Gazeta de Antropología*. No. 28, Artículo 14. Pp 1-13. Universidad de Oviedo España.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. México, DF, México: Paidós
- Argyris, Ch. y D. A. Schön (1996). *Organizational Learning II*. Estados Unidos: Addison Wesley.
- Ballester, Rafael. (2002). *Habilidades sociales: evaluación y tratamiento*. Madrid: Síntesis.
- Bolívar, A. (1999). *Como mejorar los centros educativos*. Síntesis. Madrid
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile: Unesco.
- Creswell, J. W. (2013b). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3a. ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU. SAGE.
- Creemers, Bert P.M. *Eficacia educacional a nivel de aprendizaje*. En Cano, Floralba y otros. (2006). *Estudios sobre eficacia escolar en América Latina. 15 buenas investigaciones*. Convenio Andrés Bello. Bogotá.
- Cisterna Cabrera. F (2005). *Criterios y procedimientos de categorización, triangulación e interpretación en investigación cualitativa*. Revista THEORIA. Universidad del Bío Bío. Vol. 14. Número 01. Concepción: Editada por Universidad del Bío Bío.
- Edel Navarro Rubén (2003). *El rendimiento académico: Concepto, investigación y desarrollo*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 1, número 2.
- Gimeno Sacristán, J., 1998, *Poderes inestables en educación*, Madrid, Morata.

- Gutierrez, E (2004). *Factores de eficacia docente en educación primaria*. Tesis inédita. Universidad Complutense de Madrid.
- Hernández - Sampieri, R.; Baptista, P.; Fernández, C. (2014a). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). New York: McGraw Hill.
- King, Joseph A. y M. Bunce 1999 «A Helping Hand for Educators: Virginia's Network of Best Practices Centers». *High School Magazine*, vol. 7, N° 4, pp. 24-30. ProQuest Education Journals.
- Marshall, C. y Rossman, G. B. (2011). *Designing qualitative research* (5a. ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: SAGE.
- McKernan, J. (1999). *Investigación Acción y Currículo*. Madrid, Morata.
- Maykut, P. y Morehouse, R. (1994). *Investigación cualitativa. Una guía práctica y filosófica*. Barcelona: Hurtado.
- Marqués P. (2002). *Buenas practicas docentes: Enseñar al profesorado como utilizar la tecnología*, editorial UOC.
- Mayor, Juan, Suengas, Aurora y González, Javier. (1995). *Estrategias Metacognitivas*. Madrid: Síntesis S.A
- Mertens, D. M. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (3a. ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: SAGE.
- Montero, I. y León, O. (2002). *Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en psicología*. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 2, 505-510.
- Mortimore, P. (1991). *The road to improvement. Reflections on School Effectiveness*. Lisset: Swets & Zeitlinger Publishers.
- MUÑOZ-REPISO, M. y MURILLO, F. J. (2001). *Un balance provisional sobre la calidad en educación. Eficacia escolar y mejora de la escuela*. *Revista Organización y Gestión Educativa*. Julio-Agosto, 9(4), 3-9.

- Muñoz-Repiso, M. y Murillo, F.J. (1997). *Los resultados en la selectividad actual: algunas cuestiones a debate*. Revista de Educación.
- Murillo Torrecilla, Javier. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. En Cano, Floralba y otros. Estudios sobre eficacia escolar en América Latina. 15 buenas investigaciones. Convenio Andrés Bello. Bogotá*
- Ortiz, G. Ma. Del C.; Lobato, X. (2004). *Escuela inclusiva y cultura escolar: evidencias empíricas*. Universidad de salamanca.
- PADRÓN. J. (1994). *Orgartización - Gerencia de investigaciones Caracas*
- Preissle, J. (2008). *Analytic induction. The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods* [SAGE Publications]. Recuperado de http://www.sage-reference.com/research/Article_n10.html.
- Rodríguez Jerí Doris (2008) *Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento. Vol. XVIII, N° 32, marzo de 2008.*
- Savin-Baden, M., and Major, C. (2013) *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice*. London.
- Scott Metcalfe, A. (2006). *Knowledge Management and Higher Education: A Critical Analysis*. Hershey: Information Science Pub.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Morata.
- Scheerens, Jaap. (2004). *Modelos integrados de eficacia escolar. En Piñeros Jiménez, Luis Jaime. Dimensiones del mejoramiento escolar. Convenio Andrés Bello. Bogotá. p106*
- Stoll, L., y Fink, D. (1996). *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir eficacia y mejora*. Barcelona: Octaedro
- Yin, R. (1989). *Estudio de investigación. Diseño y Métodos*. Londres, SAGE.

b) Documento

- Ley General de Educación. Decreto Legislativo N° 917, de fecha 12 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 333 de fecha 21 de diciembre de 1996.
- Ministerio de Educación, *Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela”* (2009-2014).

- San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación de la República de El Salvador.
- Sàez, M.J; Carretero, A. (1993). El estudio de caso del aula: una alternativa a la investigación acción. Revista Bordón 45 (1). Pp. 39-48. Barcelona.

c) Base de datos

- Ministerio de Educación, *Censo Escolar 2016*. Dirección de Planificación, Departamento de Estadísticas Educativas.

d) Sitio Web

- <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/most-programme>

ANEXOS

1. GUIÓN DE ENTREVISTA A ACTORES CLAVES

2. FOTOGRAFÍAS DEL CENTRO EDUCATIVO



Universidad Pedagógica de El Salvador
Facultad de Educación
Maestría en Administración de la Educación

ANEXO N° 1
GUIÓN DE ENTREVISTA A ACTORES CLAVES

GUIA DE ENTREVISTA PARA DIRECTORA

GESTIÓN Y EFICACIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EL SALVADOR: ANÁLISIS APLICADO AL CENTRO ESCOLAR ESPAÑA, DISTRITO 0602 DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

Objetivo del instrumento: Colectar información sobre la gestión y eficacia en el Centro Escolar España para determinar su vinculación con los aprendizajes de la población estudiantil que atiende.

PARTE I: DATOS GENERALES

Fecha: _____

Nombre de la entrevistadora: _____

Nombre de la directora: _____

Años de experiencia en la docencia _____

Hora de inicio de entrevista _____ Hora de finalización de entrevista _____

PARTE II: PREGUNTAS

1. ¿De qué manera se planifica el trabajo que se ejecuta en el centro escolar, quienes participan y que actividades consideran fundamentales en la elaboración del diseño del Proyecto Educativo Institucional (PEI) Y Plan Escolar Anual (PEA)
2. ¿Cómo es la coordinación y que mecanismos utiliza para que se integren los docentes, estudiantes, personal administrativo y familias en los procesos de gestión institucional?
3. ¿De qué manera describiría las relaciones a nivel interno entre docente-docente, docente-alumno, docente-director y docente- familia?
4. ¿Considera que su centro escolar es eficaz? Si su respuesta es sí o no, explique cuáles serían los elementos claves.
5. En este centro educativo. ¿Existe una buena práctica para mejorar los aprendizajes de la población estudiantil? Si es así, nos la podría explicar



Universidad Pedagógica de El Salvador
Facultad de Educación
Maestría en Administración de la Educación

PERSONAL DOCENTE

GESTIÓN Y EFICACIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EL SALVADOR: ANÁLISIS APLICADO AL CENTRO ESCOLAR ESPAÑAR, DISTRITO 0602 DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

Objetivo del instrumento: Colectar información sobre la gestión y eficacia en el Centro Escolar España para determinar su vinculación con los aprendizajes de la población estudiantil que atiende.

PARTE I: DATOS GENERALES

Fecha: _____

¿Cuánto tiempo de ejercer la docencia? _____

¿Cuál es su formación profesional? _____

PARTE II: PREGUNTAS

1. ¿De qué manera se planifica el trabajo que se ejecuta en el centro escolar, quienes participan y que actividades consideran fundamentales en la elaboración del diseño del Proyecto Educativo Institucional (PEI) Y Plan Escolar Anual (PEA)
2. ¿Cómo es la coordinación y que mecanismos utiliza para que se integren los docentes, estudiantes, personal administrativo y familias en los procesos de gestión institucional?
3. ¿De qué manera describiría las relaciones a nivel interno entre docente-docente, docente-alumno, docente-directora y docente- familia?
4. ¿Considera que su centro escolar es eficaz? Si su respuesta es sí o no, explique cuáles serían los elementos claves.
5. ¿El ejercicio de la dirección escolar es asumida con responsabilidad y compromiso?
6. ¿De qué manera es la participación de la comunidad educativa en las actividades del centro educativo?
7. ¿En este centro educativo hay personal docente que está en el Plan Nacional de Docente del MINED?
8. Durante este año. ¿Qué actividades ha realizado la dirección escolar para promover la integración entre estudiantado y familias?
9. ¿Con cuáles recursos dispone el centro educativo para los procesos de enseñanza-aprendizaje en sus estudiantes?
10. ¿Qué proyectos educativos innovadores han ejecutado que contribuyan a los aprendizajes de la población estudiantil?



Universidad Pedagógica de El Salvador
Facultad de Educación
Maestría en Administración de la Educación

ESTUDIANTES

GESTIÓN Y EFICACIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EL SALVADOR: ANÁLISIS APLICADO AL CENTRO ESCOLAR ESPAÑA, DISTRITO 0602 DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

Objetivo del instrumento: Colectar información sobre la gestión y eficacia en el Centro Escolar España para determinar su vinculación con los aprendizajes de la población estudiantil que atiende.

Fecha: _____

¿Cuál es tu edad? _____

¿En qué grado te encuentras? _____

PARTE II: PREGUNTAS

1. ¿Las estudiantes de este centro educativo forman parte de un comité que apoye a la directora para las actividades que se realizan?
2. ¿Como calificarías las relaciones entre directora, docentes y estudiantes en el centro educativo?
3. ¿Qué opinión tienes de la directora de tu centro educativo?
4. ¿Qué clase de actividades o convivios se realizan al interior de tu centro educativo?
5. ¿En qué proyectos educativos han participado las estudiantes de este centro educativo?

ANEXO N° 2
FOTOGRAFÍAS DEL CENTRO EDUCATIVO

