

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TÍTULO:

INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LOS CENTROS EDUCATIVOS: COLEGIO EXTERNADO DE SAN JOSÉ, DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO; CENTRO ESCOLAR CANTÓN NAZARETH, DISTRITO DE HUIZÚCAR, MUNICIPIO DE LA LIBERTAD ESTE; INSTITUTO NACIONAL DE CITALÁ, DISTRITO DE CITALÁ, MUNICIPIO DE CHALATENANGO NORTE.

PRESENTADO POR:

PROFESORA GUADALUPE DEL CARMEN COREAS DE MALDONADO	CC06093
PROFESOR HALMY OHEL PÉREZ ESCOBAR	PE99004
PROFESORA BEATRIZ IVANIA VILLALTA CÁRCAMO	VC07010

TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:
MAESTRO. OSCAR WUILMAN HERRERA

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO:
MAESTRO. CARLOS ERNESTO MEJÍA CASTRO

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA, SAN SALVADOR
CENTRO, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA, NOVIEMBRE DE 2024.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MAESTRO JUAN ROSA QUINTANILLA

VICERRECTORA ACADÈMICA:

DOCTORA EVELYN BEATRIZ FARFÁN

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL:

LICENCIADO PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO:

MAESTRO JULIO CÉSAR RIVERA

VICEDECANA:

MAESTRA MARÍA BLAS CRUZ JURADO

SECRETARÍA GENERAL:

MAESTRA NATIVIDAD DE LAS MERCEDES TESHE PADILLA

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

JEFE:

MAESTRO ALFREDO RODRÍGUEZ ESCOBAR

DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:

MAESTRO. OSCAR WUILMAN HERRERA

RESUMEN

Esta investigación examina la incidencia de la gestión de los recursos humanos y materiales en el proceso de enseñanza-aprendizaje en tres centros educativos de El Salvador. A partir de un enfoque descriptivo y correlacional, se analiza cómo la administración eficiente de estos recursos impacta en la calidad educativa, el desempeño docente y el ambiente escolar. Se identifican factores clave como la capacitación del personal, la optimización del presupuesto y la distribución equitativa de materiales. Mediante encuestas, entrevistas y observaciones, se evidencian las principales dificultades en la gestión escolar, tales como la falta de planificación estratégica y la escasez de recursos. Los resultados destacan que una administración efectiva contribuye significativamente al logro de mejores condiciones de aprendizaje y a la mejora del rendimiento académico. Finalmente, se establece que, fortalecer la gestión escolar es fundamental para garantizar una educación de calidad y el desarrollo integral de los estudiantes.

Palabras clave: gestión escolar, recursos humanos, recursos materiales, calidad educativa, enseñanza-aprendizaje, administración educativa, estrategias de gestión.

Introducción

En el contexto educativo salvadoreño, la gestión de los recursos humanos y materiales se ha convertido en un tema crucial para la mejora de la calidad educativa. Esta investigación se centra en la incidencia de estas gestiones en el proceso de enseñanza-aprendizaje en tres instituciones educativas: el Colegio Externado de San José, el Centro Escolar Cantón Nazareth y el Instituto Nacional de Citalá, durante el periodo comprendido entre mayo y octubre de 2024. La importancia de este estudio radica en la búsqueda de comprender cómo la administración efectiva de recursos y el liderazgo de los directores impactan en el rendimiento académico y el desarrollo integral de los estudiantes.

El primer capítulo del trabajo introduce el planteamiento del problema, donde se identifican las deficiencias en la gestión administrativa y se justifica la necesidad de esta investigación. Se presentan los objetivos que guiarán el desarrollo del estudio y se enuncian las hipótesis que se pretenden comprobar. A lo largo del desarrollo de la investigación, se exploran diferentes aspectos del marco teórico, que proporciona el contexto académico y científico necesario para entender la relevancia de las prácticas de gestión en el ámbito escolar.

En el capítulo dos, se ofrece un marco teórico que incluye fundamentos sobre la gestión de los recursos humanos y materiales, así como antecedentes que resaltan la conexión entre una buena administración y la calidad del proceso educativo. Por su parte, el capítulo tres detalla la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, donde se describen los métodos de recolección de datos y el análisis realizado, permitiendo así un enfoque riguroso y estructurado. Las presentaciones, análisis e interpretaciones de los datos recopilados se encuentran en el capítulo cuatro, en el que se examinan los resultados obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios a directores y docentes de las instituciones seleccionadas. No solo se presentan cifras, sino que también se reflexiona sobre las percepciones de los educadores respecto a la gestión aplicada y el impacto que esta tiene en su labor.

Finalmente, el capítulo cinco ofrece las conclusiones y recomendaciones necesarias, subrayando la importancia de una gestión adecuada de los recursos para lograr una enseñanza de calidad. A partir de los hallazgos, se sugieren acciones que las administraciones escolares pueden implementar para fomentar un ambiente educativo más eficiente y colaborativo. Así, esta investigación busca contribuir a la mejora del sistema educativo nacional, marcando un camino hacia la reflexión y la acción en los contextos escolares de El Salvador.

ÍNDICE

Capítulo I. Planteamiento del problema	7
1.1. Situación problemática	7
1.2. Enunciado del problema	10
1.3. Justificación	10
1.4. Alcances y Delimitaciones	12
<i>1.4.1. Alcances</i>	12
1.6. Objetivos de investigación	13
<i>1.6.1. Objetivo general:</i>	13
<i>1.6.2. Objetivos específicos</i>	13
1.7. Sistema de hipótesis	14
<i>1.7.1. Hipótesis general</i>	14
<i>1.7.2. Hipótesis específicas</i>	14
1.8. Operacionalización de las hipótesis	15
Capítulo II. Marco Teórico	19
2.1. Antecedentes de la investigación	19
2.2. Fundamentación Teórica	21
<i>2.2.1. Gestión de recursos humanos en el proceso de enseñanza aprendizaje</i>	21
<i>2.2.2. Procesos de Enseñanza Aprendizaje</i>	24
<i>2.2.3. Gestión de recursos materiales en el proceso de enseñanza aprendizaje</i>	27
<i>2.2.4 Impacto de la gestión escolar en los procesos de enseñanza aprendizaje.</i>	30
2.3 Definición de Términos Básicos	31
Capítulo III. Metodología de la investigación	33
3.1. Tipo de investigación	33
3.2. Población, muestra y tipo de muestreo	33
<i>3.2.1. Población</i>	33
<i>3.2.2. Muestra</i>	34
<i>3.2.3. Tipo de muestreo</i>	35
3.3. Método, técnicas, instrumentos, procedimiento de investigación y estadística	35
<i>3.3.1. Método</i>	35
<i>3.3.2. Técnicas</i>	36
<i>3.3.3. Instrumentos</i>	37
3.4. Procedimientos	40
<i>3.4.1. Encuesta</i>	40

3.4.2. <i>Guía de entrevista</i>	41
3.4.3 <i>Guía de observación</i>	42
3.5 Estadístico	42
3.6 Prueba Piloto	42
Capítulo IV. Presentación, análisis e interpretación de los datos	43
4.1. Presentación y Análisis de la Información	43
4.1.1. <i>Del cuestionario dirigido a docentes de aula</i>	43
4.1.3. <i>De la guía de entrevista con respuestas abiertas dirigidas a las autoridades.</i>	68
4.1.4. <i>De la guía de observación.</i>	91
4.3. Interpretación General de la Información	98
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	100
5.1. Conclusiones	100
5.2. Recomendaciones	102
Referencias bibliográficas	103
Anexos	107
Instrumento de investigación: Cuestionario dirigido a docentes	107
A. Guía semiestructurada dirigida a directores.	118
B. Instrumento de observación: Escala de valoración.....	120
C. Evidencias de la encuesta en línea	126
D. Evidencias de entrevistas a directores.....	128
E. Evidencia de asesorías con el Licenciado Carlos Castro	129
F. Fotografías del Instituto Nacional de Citalá.....	131
G. Fotografías del Centro Escolar Cantón Nazareth	133
H. Fotografías del Colegio Externado de San José	137

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1. Situación problemática

En El Salvador, la gestión administrativa escolar ha evolucionado a través del tiempo. Incluso los nombres de esta han sido diferentes a lo largo de la historia del país.

Algunos nombres con los cuales se ha conocido han sido: administración escolar, dirección escolar y otros para referirse a liderar y organizar al colectivo docente y los recursos de los que se dispone para enfrentar los desafíos cotidianos de la tarea escolar. Gestionar es impulsar un proyecto de escuela que permita alcanzar los mejores resultados de aprendizaje para todas y todos los estudiantes (Flores, 2023).

Es decir, para que una institución educativa ya sea pública o privada sea de éxito, sus administradores deben manejar los recursos de manera eficiente.

Para la socióloga argentina Inés Aguerrondo (1943 - 2023), quien fuera especialista en innovación y planeamiento educativo, “la eficiencia del sistema educativo radica en optimizar los medios y recursos disponibles para brindar educación de calidad al total de la población” (Aguerrondo, 1993).

Este aspecto es decisivo, ya que, por ejemplo, un sistema educativo puede disponer de recursos suficientes, pero las malas decisiones y la gestión ineficiente pueden generar los resultados no esperados. Por lo tanto, la clave de la eficiencia es la optimización de los medios y recursos disponibles para alcanzar la calidad educativa en beneficio de toda la población (Argueta, 2020).

Si bien, las citas anteriores se refieren a un nivel macro de la educación, también se puede aplicar a nivel local, ya que cada institución cuenta a su vez con diversos recursos los cuales, administrados de manera óptima, genera mejores condiciones para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en el aula, convirtiéndose así en una escuela eficaz.

Para R. Edmonds, toda escuela eficaz cuenta con cinco componentes, los cuales son:

- 1) Fuerte liderazgo instructivo del director del centro, que presta gran atención a la calidad de la enseñanza.

- 2) Altas expectativas entre los profesores sobre las posibilidades de aprendizaje de todos los alumnos, concretadas en la obtención, cuando menos, de los contenidos mínimos.
- 3) Una atmósfera ordenada y segura, facilitadora y estimulante tanto del aprendizaje como de la enseñanza.
- 4) Un fuerte énfasis en la adquisición de las habilidades básicas.
- 5) Frecuentes evaluaciones y controles del rendimiento que se utilizan para mejorar los programas educativos. (Edmonds, 1982)

De los cinco componentes anteriores, se pueden destacar tres, los cuales están conectados con la presente investigación. El primer componente tiene que ver con la capacidad del director o directora de la institución de dirigir su centro educativo en función de brindar un servicio educativo de calidad. Este liderazgo podría ser producto de aspectos como la preparación del director en materia de administración escolar, la experiencia previa como docente de aula y la toma de decisiones institucionales de manera democrática. Si este primer componente está presente en los centros educativos, tanto el tercer componente como el quinto de la lista de Edmonds fluirán de manera natural dentro de la institución.

Actualmente, el Ministerio de Educación y Tecnología (MINEDUCYT), trabaja continuamente de la mano de los administradores escolares para gestionar eficientemente los recursos con que cuenta la institución. A pesar de lo anterior, aún hay muchas deficiencias en la gestión administrativa escolar en muchos centros educativos de El Salvador, incluyendo los que en esta investigación se abordarán.

La Ley General de Educación, en sus artículos 65 – 69 establece que la supervisión educativa, bajo responsabilidad directa del MINEDUCYT, posee como misión principal identificar y evidenciar la calidad educativa de los centros educativos, y así promover el buen funcionamiento de los centros educativos mediante un tipo de administración eficiente y efectiva, facilitar la obtención de materiales necesarios, fomentar la participación de la comunidad en la educación y favorecer la eficiencia y eficacia con la cual el MINEDUCYT ofrece sus servicios. (Asamblea Legislativa, 1990).

A nivel local, son los directores los encargados de comandar estas funciones, ya que ellos son los representantes autorizados del MINEDUCYT ante la comunidad educativa. Razón por la cual, es importante que el director o directora conozca cada una de sus atribuciones y funciones de manera que pueda gestionar eficazmente los recursos que están bajo su mando.

Recientemente (2020), la Universidad Francisco Gavidia publicó los resultados de una investigación realizada a nivel nacional la cual tiene por título “*Índice de calidad educativa de El Salvador: una propuesta de medición desde la academia*” en la que, luego de un análisis profundo del rol de los administradores escolares, se declara lo siguiente:

“Un proceso importante se vincula con el liderazgo del director para alcanzar la cohesión del equipo docente e integrar a la comunidad en la toma de decisiones. Es decir que, el director no debe ser el actor que concentra el poder, sino que debe facilitar los espacios de diálogo y participación de otros actores. Para esto se menciona que los centros educativos deben recibir asistencia técnica pedagógica de forma oportuna para atender la calidad de los procesos. La asistencia técnica pedagógica no debe centrarse demasiado o únicamente en lo administrativo, sino en los procesos educativos” (Argueta, 2020)

En el contexto anterior y con base en la experiencia como docentes, se puede decir que algunos de los problemas más comunes en las instituciones educativas del país son los siguientes:

- La poca o nula preparación de los directores de las instituciones en materia de administración escolar, lo cual hace que constantemente se cometan errores en temas administrativos.
- La mala administración de los recursos con que cuenta la institución ya sea por desconocimiento o por negligencia.
- No se toman en cuenta a los diversos sectores de la institución para la toma de decisiones importantes.
- La resistencia al cambio bloquea la implementación de nuevas prácticas y esto no permite que se lleven a cabo procesos de mejora continua.
- Falta de apoyo al personal docente en el proceso de enseñanza aprendizaje por parte de la administración escolar.

Esos y otros problemas detectados en las instituciones educativas hacen que el tema “La gestión de los recursos humanos y materiales y el impacto en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los centros educativos: Colegio Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024” tenga mayor relevancia para esta investigación.

1.2. Enunciado del problema

¿Cómo influye la gestión de los recursos humanos y materiales en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los centros educativos: Colegio Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante lapso de mayo a octubre de 2024?

1.3. Justificación

La gestión escolar puede tener un impacto significativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Según estudios realizados por la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador, el modelo de gestión administrativa puede influir en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica, lo que destaca la importancia de una gestión eficaz en el entorno educativo (Gutiérrez, 2020).

Además, la gestión administrativa puede impactar la optimización de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la generalización de mejores prácticas en las instituciones educativas. Esto incluye la gestión de programas de enseñanza y aprendizaje, que va más allá de la gestión administrativa actual, y la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje (Bolívar, 2010).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en el *Informe de seguimiento de la Educación para Todos (ETP) en el mundo (2004)*, se establecen cinco dimensiones para comprender las variables de la calidad educativa, de las cuales se retoma únicamente la tercera, por tener relación directa con este ejercicio de investigación. Esta tercera dimensión plantea lo siguiente:

Aportes facilitadores: existen factores como los recursos disponibles para apoyar y respaldar el proceso educativo que pueden influir sobre la calidad educativa. Por ejemplo, aquellas escuelas que cuenten con pocos maestros, libros, materiales didácticos deteriorados e insuficientes, no pueden garantizar un funcionamiento eficaz ni la calidad educativa. Por ello, la disponibilidad de los recursos suficientes, de calidad e indicados son esenciales para la calidad educativa. Se denominan como aportes facilitadores porque sustentan estos procesos de enseñanza, aprendizaje y pueden favorecer las condiciones necesarias para una mayor calidad de la educación. En este sentido, no solo es la disposición de recursos materiales y humanos la que se requiere, sino también una buena administración de los mismos... (UNESCO, 2004).

Tomando en cuenta lo planteado por la UNESCO así como los demás teóricos citados previamente y la experiencia docente del equipo investigador, se vuelve de gran importancia realizar un estudio para determinar la relación existente entre las variables gestión escolar y proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que de eso depende en gran manera que exista calidad educativa en una institución académica.

Es decir, esta investigación proporcionará insumos para conocer de primera mano, cómo el proceso de enseñanza-aprendizaje es afectado ya sea positiva o negativamente por la manera en que se administran los recursos humanos y materiales con que cuenta la institución.

Si bien, la investigación únicamente se realizará en tres instituciones, los resultados de ésta aportará información valiosa de la realidad de los centros educativos del país para proponer acciones de mejora para optimizar los medios y recursos disponibles en el centro educativo.

1.4. Alcances y Delimitaciones

1.4.1. Alcances

Con esta investigación se pretende determinar de qué manera la gestión de los recursos humanos y materiales intervienen directamente en los procesos de enseñanza aprendizaje de los centros educativos: Colegio Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este e Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte, durante el lapso de mayo a octubre de 2024.

1.4.2. Delimitaciones

1.4.2.1. Delimitación espacial.

Centros educativos:

- Colegio Externado San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro.
- Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este.
- Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte.

1.4.2.2. Delimitación temporal.

- Mayo a octubre de 2024

1.4.2.3. Delimitación Social.

En el contexto de esta investigación educativa, se han seleccionado específicamente los directores o personal administrativo y los docentes de ciertos centros educativos para llevar a cabo el estudio. Estos centros educativos incluyen:

- Colegio Externado de San José, distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro.
- Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este
- Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte.

1.6. Objetivos de investigación

1.6.1. Objetivo general:

- Analizar el impacto de la gestión de los recursos humanos y materiales en el proceso de enseñanza aprendizaje de los centros educativos: Colegio Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.

1.6.2. Objetivos específicos

- Describir de qué manera la gestión de los recursos humanos influye en el proceso enseñanza-aprendizaje de los centros educativos: Colegio Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.
- Identificar el impacto de la gestión de los recursos materiales en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las instituciones educativas: Colegio Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.
- Explicar los efectos generados por la gestión de recursos humanos y materiales en relación al proceso de enseñanza-aprendizaje de las instituciones educativas: Colegio Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.

1.7. Sistema de hipótesis

1.7.1. Hipótesis general

La eficiente gestión de los recursos humanos y materiales generarán un impacto positivo en el proceso de enseñanza aprendizaje de los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024..

1.7.2. Hipótesis específicas

- **He1:** La adecuada gestión de los recursos humanos de una institución educativa tendrá un impacto directo en la calidad de la enseñanza impartida en los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.
- **He2:** La óptima gestión de los recursos materiales de las instituciones educativas propiciará mejores condiciones para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.
- **He3:** El manejo acertado de los recursos humanos y materiales de las escuelas contribuye a mejorar los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.

1.8. Operacionalización de las hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL:				
<p>La eficiente gestión de los recursos humanos y materiales generarán un impacto positivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalateno Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.</p>				
Hipótesis Específica	Unidades de análisis	Variables	Conceptualización	Indicadores
<p>He1: La adecuada gestión de los recursos humanos de una institución educativa tendrá un impacto directo en la calidad de la enseñanza impartida en los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San</p>	<p>Personal administrativo y docentes</p>	<p>VI. Gestión de los recursos humanos.</p>	<p>Proceso que permite que todo el personal que labora en la institución educativa realice de forma eficiente las funciones que se les han designado y de esta forma lograr los objetivos y metas planteadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Organización del equipo docente ● Comunicación asertiva entre el personal y la administración. ● Desempeño laboral del docente según su especialidad. ● Participación docente en la toma de decisiones. ● Acompañamiento en el proceso de enseñanza aprendizaje.

<p>Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024..</p>		<p>VD. Calidad de la Enseñanza</p>	<p>Representa toda la infraestructura, personal y metodologías de enseñanza que permitan alcanzar un aprendizaje significativo en los y las estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Pertinencia en la especialidad del docente ● Distribución equitativa de roles ● Infraestructura ● Clima escolar. ● Eficiencia administrativa. ● Motivación de los docentes ● Desempeño académico de los estudiantes. ● Uso de herramientas tecnológicas
<p>He2: La óptima gestión de los recursos materiales de las instituciones educativas propiciará mejores condiciones para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San</p>	<p>Recursos materiales</p>	<p>V.I Gestión de los recursos materiales V.D Condiciones para el</p>	<p>Proceso que permite obtener y utilizar los recursos materiales de manera eficiente para alcanzar los objetivos específicos de las instituciones educativas. Son aquellos elementos que afectan de alguna manera el</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Presupuesto escolar. ● Recursos materiales disponibles. ● Suministro de material didáctico. ● Mantenimiento adecuado de los recursos. ● Ambiente escolar: ● Relación maestro, maestro . ● Condiciones físicas: Aulas ventiladas, iluminadas y

<p>Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.</p>		<p>desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje</p>	<p>proceso de aprendizaje. Es decir, estos factores están más allá del alcance de la planificación del educador.</p>	<p>adecuadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilidad de recursos tecnológicos: computadora, internet, proyector, entre otros. ● Aprovechamiento de los recursos. ● Condiciones Pedagógicas: métodos de enseñanza.
<p>He3: El manejo acertado de los recursos humanos y materiales de las escuelas contribuye a mejorar los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje en los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San Salvador,</p>	<p>Directores y Docentes</p>	<p>V.I Gestión de los recursos humanos y materiales.</p>	<p>Proceso que permite obtener y utilizar los recursos humanos y materiales de manera eficiente para alcanzar los objetivos específicos de las instituciones educativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos humanos idóneos para cada función. ● Recursos materiales adecuados. ● Inversión en recursos humanos y materiales. ● Formación continua del personal docente y administrativo en las herramientas tecnológicas.

<p>Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.</p>		<p>V.D</p> <p>Resultados del proceso enseñanza aprendizaje</p>	<p>Se refiere a lo que se espera que los estudiantes hayan aprendido al finalizar el año lectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Rendimiento Académico de los estudiantes. ● Integración de las TICs ● Metodologías Activas
---	--	--	--	--

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

Tradicionalmente, el director es el principal responsable y administrador del centro educativo, por tal motivo éste debe conocer con exactitud los recursos con que cuenta la institución, ya sean humanos, materiales o de otra índole, esto le permitirá gestionarlos de manera que favorezca la calidad de los servicios educativos.

Al buscar información sobre estudios realizados recientemente en El Salvador que incluyan las variables gestión de recursos humanos o materiales y el proceso de enseñanza aprendizaje, se ha encontrado una serie de documentos que hacen referencia de manera directa o indirecta a estas variables.

En primer lugar, en el repositorio de la Universidad de El Salvador, el estudio más reciente relacionado con el tema de la presente investigación que se ha encontrado es la tesis llamada “Influencia de la gestión administrativa del director en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa...” (Castillo, et al., 2023). En dicha tesis, destaca la eficiente gestión administrativa como un medio que propicia un clima institucional agradable, motivando tanto a los docentes como estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa, lo cual, de manera inmersa, mejora las condiciones del proceso de enseñanza aprendizaje.

Además, en dicho estudio, se pudo comprobar que el nivel de preparación o formación del director o directora en materia de administración influye directamente en el eficiente manejo de los recursos de la institución.

Por otro lado, en el año 2017, La Dirección Nacional de Educación Media (III Ciclo y Media) Ministerio de Educación de El Salvador, con el apoyo científico de algunas universidades privadas y en el marco de la Línea de Investigación: Ambientes Escolares y Gestión Educativa publicó un estudio realizado, el cual se titula: “*Rol de los Directores Exitosos en los Centros Escolares de Educación Media de El Salvador*”, en el cual se detectó que, con respecto a la formación de los directores, la mayoría tienen un grado académico relacionado a la educación en general, siendo muy pocos los que tienen formación en gestión educativa y en finanzas (Ministerio de Educación de El Salvador, 2017).

Al mismo tiempo, este estudio establece que:

“La función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan los resultados académicos esperados. Ante esta complejidad, sin embargo, se observa que no todos los directores poseen una formación que les permita, desde la perspectiva académica-formal, abordar estos elementos, y los que lo hacen, lo aplican desde su práctica empírica” (Ministerio de Educación de El Salvador, 2017)

Según resultados arrojados por esta investigación, alrededor del 40 % de directores no tienen una formación continua, siendo este factor una limitante para una gestión escolar efectiva. Además, se detectan muy pocos especialistas en áreas particulares de la ciencia, siendo la mayoría graduados en educación.

Estos resultados obtenidos a nivel nacional dejan una idea del por qué la educación pública adolece de muchas deficiencias. Tomando en cuenta que para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea exitoso, quien esté al mando de la institución debe ser una persona idónea, con las capacidades y competencias para sacar el máximo provecho de los recursos que tiene a su disposición.

Finalmente, en el repositorio la Universidad Pedagógica de El Salvador, se encuentra un trabajo de graduación para optar al grado de Maestría en Administración de la Educación, realizado por (Amaya, 2013) el cual tiene como título “La administración escolar y su influencia en el proceso pedagógico en cinco instituciones educativas públicas de educación básica, Municipio de San Salvador, 2012; y en el que se establece que “una administración escolar eficiente tiene como fin primordial facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.” (Amaya, 2013)

Llama la atención el trabajo citado en las líneas anteriores, porque precisamente es el objeto de estudio de este ejercicio investigativo, es decir, verificar el grado de incidencia que tiene la gestión eficaz en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Al profundizar en la investigación antes mencionada, el equipo investigador determina que

“La administración escolar tiene un alto nivel de incidencia en el proceso pedagógico; porque en la medida que se planeen, organicen, ejecuten y controlen las tareas pedagógicas los resultados serán más efectivos. Se considera de alto nivel de incidencia porque en la medida que se ejerza una buena administración escolar, los procesos pedagógicos se verán afectados directamente y de manera positiva.” (Amaya, 2013)

También, luego del trabajo de campo, en esta tesis se determina que:

“La administración escolar que se ejecuta en estos centros educativos está enfocada en el cumplimiento de tareas institucionales del momento, descuidando temas centrales como los valores, la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, la formación continua de los educadores, la comunicación con el resto de la comunidad educativa, existe poca conciencia del trabajo sistémico.” (Amaya, 2013)

En este apartado únicamente se han mencionado tres antecedentes de la investigación, como se puede observar, los tres estudios coinciden en que la gestión escolar eficaz es de gran importancia para un efectivo proceso de enseñanza aprendizaje. Se espera que el presente estudio aporte más insumos para comprobar la correlación de estos dos elementos importantes del quehacer educativo nacional.

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1. Gestión de recursos humanos en el proceso de enseñanza aprendizaje

El recurso humano es una institución educativa es esencial para que el proceso enseñanza aprendizaje sea exitoso y significativo, ya que su influencia tiene un impacto en el desarrollo no solo académico de los y las estudiantes, sino también en el desarrollo personal y social, es por ello que según (Werther & Davis 1999), establecen que “Los recursos humanos son un término fundamental en la administración de todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas”. Para Dessler 2005 los recursos humanos son más que una simple mano de obra, los recursos humanos deben considerarse como elementos intelectuales y creativos, que permiten utilizar de manera eficiente los diferentes recursos con los que cuenta cada organización.

En su libro "Gestión del talento humano", Idalberto Chiavenato define los recursos humanos como el conjunto de personas que forman parte de una organización y contribuyen a su funcionamiento y éxito. Chiavenato sostiene que la administración de recursos humanos, se

enfoca en gestionar de manera efectiva a estas personas, teniendo en cuenta su desarrollo, motivación y bienestar en el entorno laboral. El autor destaca que los recursos humanos representan un capital esencial para las organizaciones, ya que son quienes ejecutan las tareas y alcanzan los objetivos propuestos. Por consiguiente, no se limita a la contratación y gestión del personal, sino que también busca cultivar un ambiente que favorezca el crecimiento y la satisfacción de los trabajadores, lo que repercute positivamente en el desempeño organizacional

En el contexto de una institución educativa, los recursos humanos desempeñan un papel fundamental en la administración escolar, es el personal docente y los directores quienes tienen el deber de alcanzar los objetivos educativos propuestos en los programas de estudio a nivel nacional y los propios objetivos y metas propuestos en el proyecto educativo institucional (PEI). A su vez esta fuerza laboral especial debe cumplir con todos los compromisos y las actividades que necesite realizar la comunidad educativa cada año establecidas en el plan escolar anual (PEA), para poder ejecutar dichos proyectos los centros educativos necesitan personal idóneo, ya que el éxito depende en gran manera del estudio especializado, compromiso, habilidades y destrezas que los docentes presenten para poder alcanzar aprendizajes significativos en todos los estudiantes.

La gestión de los recursos humanos en una institución educativa, donde el director o directora en su papel de administrador de la institución permite poner acuerdos y unificar esfuerzos para dar respuesta a las necesidades de los estudiantes y en general a toda la comunidad educativa. Este papel de director va más allá de simplemente administrar el personal docente; implica una gestión estratégica de las capacidades intelectuales idóneas de cada docente para satisfacer las necesidades de cada área educativa y cada nivel educativo que componen la institución educativa.

La gestión de recursos humanos es fundamental para asegurar el éxito y la eficiencia en la administración de los recursos de una institución educativa, (Chiavenato, 2009) define los recursos humanos como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de las posiciones gerenciales relacionadas con la dimensión humana de las organizaciones. Esta definición se aplica de manera directa a las instituciones educativas, donde se destaca que la gestión de recursos humanos implica funciones como la planeación, organización, desarrollo y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal docente y administrativo. (Chiavenato, 2009)

Además, en una institución educativa, dicha gestión se orienta hacia la búsqueda, selección, formación y retención de profesionales que no solo cumplan con los requisitos académicos y administrativos, sino que también estén comprometidos con la misión y visión de la institución. Según (Chiavenato 2009), estas funciones son esenciales para crear un ambiente educativo eficaz y eficiente.

El rol de los docentes como recursos humanos en la educación es fundamental y multifacético, destacándose en varias áreas dentro del proceso enseñanza aprendizaje y dentro de la misma organización. (Euroinnova 2024) A continuación se detallan algunas de las áreas en las cuales el recurso docente es fundamental para alcanzar los objetivos del aprendizaje.

- Los docentes tienen una función directa en la enseñanza y el aprendizaje desempeñando múltiples roles que van más allá de la simple transmisión de conocimientos. Dado que los maestros son los facilitadores principales para que los y las estudiantes puedan adquirir y consolidar habilidades, competencias y conocimientos, su compromiso es directo en el proceso enseñanza aprendizaje.
- Los docentes tienen el deber de respetar los derechos de los y las estudiantes, lo cual incluye el trato justo y equitativo, la no discriminación y la protección contra cualquier forma de abuso, donde los y las estudiantes puedan desarrollarse plenamente, esto indica que los docentes no solo encargan de impartir conocimientos sino también de crear un entorno seguro y propicio para el aprendizaje.
- Los docentes deben ser modelos de comportamiento ético y profesional, promoviendo una cultura de respeto y dignidad en el aula. Los docentes deben garantizar que se establezcan y mantengan condiciones apropiadas para una práctica educativa digna. Esto implica la creación de un ambiente de aprendizaje inclusivo y efectivo, donde todos los estudiantes tengan la oportunidad de participar y prosperar.

Es importante recordar que los docentes, en las organizaciones educativas, desempeñan un papel esencial no solo en la instrucción académica, sino también en la promoción y protección de los derechos de sus estudiantes y en la creación de un entorno de aprendizaje digno y respetuoso. Su responsabilidad va más allá de la enseñanza, abarcando la defensa de los derechos humanos y la implementación de condiciones óptimas para el aprendizaje y el desarrollo integral de los y las estudiantes.

2.2.2. Procesos de Enseñanza Aprendizaje

Durante mucho tiempo se ha pensado que el proceso enseñanza y el de aprendizaje eran solo uno, se creía que mientras el maestro enseñaba el alumno aprendería. Ahora se sabe que uno es un proceso personal, el de aprender, donde cada persona aprende a su estilo y a su manera. Y el otro es el de enseñar, la enseñanza no es simplemente la transmisión de información, sino un proceso interactivo y dinámico que busca involucrar al estudiante activamente en su propio aprendizaje, utilizando diversas estrategias y herramientas para facilitar este proceso. El proceso de enseñanza y aprendizaje es entonces el conjunto de actividades que realiza un docente para transmitir conocimientos, habilidades y valores a un estudiante y que este aprenda. Este proceso se lleva a cabo a través de diferentes estrategias pedagógicas, tales como la explicación, la demostración y la práctica. (Educación Activa, s.f.)

La enseñanza y el aprendizaje son factores interdependientes; por consiguiente, los elementos que les constituyen tienen una relación y un funcionamiento dinámico, los cuales se manifiestan dentro y fuera del aula de clases, facilitan la enseñanza del profesor y el aprendizaje de los estudiantes, garantizan la gestión de cualquier centro educativo y permiten supervisar la ejecución adecuada del quehacer pedagógico. (Osorio & Vidanovic, 2021)

Muchas han sido los diversos enfoques y teorías que han evolucionado a lo largo de la historia y han influido significativamente en las prácticas educativas de hoy en día, proporcionando un panorama que permite entender cómo los estudiantes aprenden y cómo los educadores pueden facilitar el aprendizaje de manera efectiva. Algunas de ellas son:

El Conductismo:

El conductismo se centra en el aprendizaje observable y medible. Según esta teoría, el aprendizaje es el resultado de la asociación entre estímulos y respuestas. En el contexto educativo, esto se traduce en el uso de refuerzos y castigos para modelar el comportamiento de los estudiantes.

El Constructivismo:

Sostiene que el aprendizaje es esencialmente activo. Una persona que aprende algo nuevo, lo incorpora a sus experiencias previas y a sus propias estructuras mentales.

Las teorías de Piaget señalan el punto de partida de las concepciones constructivistas del aprendizaje como “un proceso de construcción interno, activo e individual”. Para Piaget, conviene recordarlo, el “mecanismo básico de adquisición de conocimientos consiste en un proceso en el que las nuevas informaciones se incorporan a los esquemas o estructuras preexistentes en la mente de las personas, que se modifican y reorganizan según un mecanismo de asimilación y acomodación facilitado por la actividad del alumno”. (Tünnermann Bernheim, 2011)

Aprendizaje significativo:

Ausubel acuña el concepto de aprendizaje significativo para distinguirlo del repetitivo o memorístico, a partir de la idea de Piaget sobre el papel que desempeñan los conocimientos previos en la adquisición de nueva información y conocimientos. Para Ausubel la “significatividad” sólo es posible si se logran relacionar los nuevos conocimientos con los que ya posee el sujeto: “Ausubel hace una fuerte crítica al aprendizaje por descubrimiento y a la enseñanza mecánica repetitiva tradicional, al indicar que resultan muy poco eficaces para el aprendizaje de las ciencias. (Tünnermann Bernheim, 2011)

Pedagogía Crítica:

Dentro de los principales exponentes de las pedagogías críticas, se puede mencionar a Paulo Freire, quien además es considerado como uno de los referentes iniciales de estas propuestas pedagógicas, para Freire, la escuela debe ser un espacio donde se construya y se pueda vivir la igualdad y se dé el crecimiento de los desfavorecidos y marginados por el sistema dominante. Para él, es de suma importancia la dialéctica; es decir, en los procesos educativos, es necesaria la relación entre el sujeto y objeto, entre la conciencia y naturaleza, y entre la teoría y la práctica (Carbonell, 2015)

Los enfoques metodológicos en educación se refieren a las diferentes formas en que se pueden organizar y estructurar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estos enfoques metodológicos incluyen las estrategias, técnicas y herramientas utilizadas para facilitar el aprendizaje de los estudiantes y para promover el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes. (Gimeno Sacristán 2006)

Cada enfoque metodológico tiene sus propias características, objetivos y estrategias de enseñanza y aprendizaje, y se utilizan en función de las necesidades y características de los estudiantes, del contexto educativo y de los objetivos de aprendizaje planteados.

El docente planifica y ejecuta la enseñanza considerando el contexto, las características de sus estudiantes y elementos clave como objetivos, contenidos, metodología, recursos y evaluación. Los estudiantes participan activamente según sus procesos cognitivos y habilidades comunicativas, desarrollando nuevos conocimientos en un entorno de colaboración y disciplina. La relación entre docente y estudiantes fomenta el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo. Además, el contexto influye en el proceso educativo y es, a su vez, influido por los actores educativos, lo que puede modificar la dinámica de la enseñanza-aprendizaje.

Hay que tener en cuenta que existen componentes de los procesos de enseñanza aprendizaje: objetivos, contenidos, metodologías, estrategias, recursos didácticos y evaluaciones.

Todos los componentes inmersos en la dinámica del proceso de enseñanza – aprendizaje se relacionan entre sí o confluyen en el acto didáctico, el cual es definido por Pinto (2012), como las intervenciones educativas.

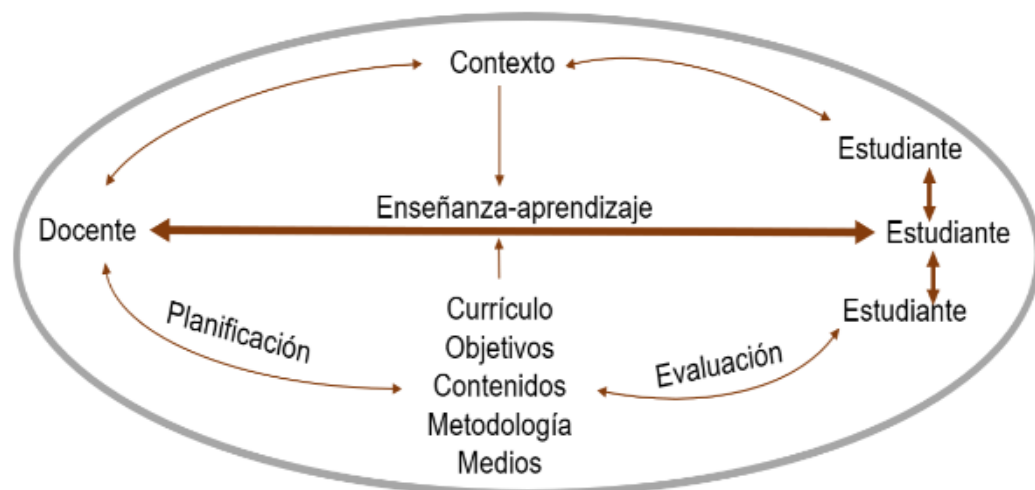


Figura 1. Relación de los elementos del Proceso de Enseñanza – Aprendizaje.
Elaborado por: Osorio, Vidanovic y Finol, 2021.

Esta figura refleja los protagonistas del proceso de enseñanza aprendizaje: docentes y estudiantes con una relación bidireccional que impacta todo el proceso. De igual manera, se visualiza en la figura un docente que planifica y ejecuta el acto pedagógico, tomando en cuenta el contexto, las características de sus estudiantes y el currículo, objetivos,

contenidos, metodología, medios de enseñanza y la evaluación. En cuanto a los estudiantes, mantienen una interacción constante entre sí, que repercute en el trabajo en equipo, la disciplina y en el aprendizaje colaborativo. Por último, el contexto influye y es influido por los docentes y estudiantes, afectando de manera directa el proceso de enseñanza aprendizaje. (Osorio & Vidanovic, 2021)

En cuanto al contexto, las formas de organización se refieren a los horarios, la distribución del espacio, la extensión del calendario académico, la ubicación de los pupitres, entre otros (Álvarez, 1999); el funcionamiento institucional obedece al estilo de la dirección; a la distribución de responsabilidades; al número de docentes y su experiencia, edad, sexo, preparación, salario y nivel de compromiso (Medina y Salvador, 2009). La Infraestructura y materiales educativos disponibles, se refieren al tipo y estado de la construcción (iluminación, ventilación, paredes, techos y pisos); a la amplitud de las aulas; a la variedad de espacios disponibles (canchas, laboratorios, áreas verdes, baños); y, a los recursos pedagógicos y tecnológicos con los que cuenta el centro: pizarras, pupitres, computadoras, impresoras, fotocopadoras, proyectores, estantes, escritorios, materiales de oficina, entre otros (Pinto, 2012).

2.2.3. Gestión de recursos materiales en el proceso de enseñanza aprendizaje

Para garantizar una educación de calidad es fundamental que en las instituciones educativas se cuente con los recursos materiales adecuados a las necesidades de la comunidad educativa. Estos recursos van desde mobiliario, herramientas tecnológicas, material didáctico e incluso material bibliográfico, ya que de ello dependerá en gran manera un buen proceso de enseñanza aprendizaje.

La gestión de recursos materiales en el entorno educativo es fundamental para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Consiste en la planificación y abastecimiento de todos los materiales necesarios, desde las infraestructuras del centro hasta los materiales didácticos del aula. Es importante asegurarse de tener recursos en cantidad y calidad para garantizar un buen desarrollo de las actividades educativas. (Blas, 2024)

Desde el punto de vista de la administración en términos generales, algunos teóricos abordan la gestión de recursos materiales de la siguiente manera:

Por ejemplo, para Peter F. Drucker (1909-2005), la administración de recursos materiales se centra en el manejo eficiente de los recursos físicos para lograr los objetivos organizacionales (Quiroa, 2020).

Por su parte, Henry Fayol (1941 - 1925) establece que la administración de recursos materiales abarca la adquisición, distribución y control de los recursos físicos necesarios para la operación de una empresa (Quiroa, 2020).

Según el economista estadounidense Philip Kotler, la administración de recursos materiales se refiere a la gestión de los activos tangibles de una empresa para proporcionar valor a los clientes y lograr ventajas competitivas (Quiroa, 2020).

Frederick Taylor (1856 - 1915) estableció que la administración de recursos materiales implica la aplicación de principios científicos para optimizar la utilización de los recursos físicos en la producción (Quiroa, 2020).

Desde una perspectiva socioformativa, varios teóricos han abordado la gestión de recursos materiales en el contexto de la calidad educativa. A continuación, se mencionan algunos de ellos algunos de ellos:

1. Martínez-Iñiguez (2020) en su estudio documental, exploran la calidad educativa desde una perspectiva socioformativa. Destacan que la calidad no debe limitarse a resultados en pruebas masivas o acreditaciones institucionales, sino que debe enfocarse en el desarrollo colaborativo del talento de todos los actores educativos y la resolución de problemas contextuales.
2. Por su parte, Lule-Uriarte (2023) Aunque no se centra exclusivamente en la gestión de recursos materiales, su trabajo aborda la calidad educativa en general. Para la investigadora, una adecuada gestión educativa genera espacios de confort, tanto para el desarrollo de las situaciones de aprendizaje, como la satisfacción del docente, lo cual garantiza el desarrollo de una práctica pedagógica de calidad.
3. Moreno Lucas (2015) en su artículo Función Pedagógica de los Recursos Materiales en Educación Infantil de la Revista de Comunicación Vivat Academia, si bien se enfoca en la educación infantil, este estudio resalta cómo los recursos materiales pueden

adaptarse a las necesidades e intereses de los alumnos para lograr una formación integral más eficiente.

En resumen, estos teóricos ofrecen perspectivas valiosas sobre cómo gestionar los recursos materiales para mejorar la calidad educativa.

Al mismo tiempo, es importante enfatizar la función del director de la institución, que de la gestión que él o ella haga de los recursos con que cuente dependerá la calidad de la educación que brinde el centro educativo, el director o administrador debe procurar hacer una planificación y organización estratégica, de manera que faciliten el eficiente uso de los recursos educativos disponibles.

(Cabrera, 2023) define como **gestión de recursos educativos** ese conjunto de medidas que se toman para conducir el uso de estos. Cabrera expresa que, para cumplir con esa correcta gestión y organización de estos en una institución educativa, resulta vital tener en cuenta muchos aspectos relevantes. Entre ellos, se destacan los siguientes:

- Trabajo coordinado del profesorado.
- Distribución de funciones y responsabilidades entre los diferentes órganos de la organización.
- Profesorado motivado e incentivado con el compromiso con su labor educativa.
- Uso de recursos de eficacia motivacional según los ciclos y la etapa.
- Diseño eficaz de actividades de calidad que impliquen el uso de recursos.
- Gestión de espacios y tiempos.
- Medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado para que este conozca el correcto y eficiente uso de recursos.
- Uso de recursos que garanticen la compensación de desigualdades y atención a la diversidad.
- Disponer de aquellos medios necesarios para la tutoría, orientación y guía en el uso de recursos durante el proceso educativo.

Como se puede observar, para obtener buenos resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje o dicho de otra manera, una educación de calidad, mediante la gestión de los recursos educativos, es un reto de gran magnitud. Razón por la cual, es fundamental tener un plan de gestión y organización de éstos que recoja todos aquellos aspectos importantes a observar previamente a su administración.

Al ser los **recursos educativos** el conjunto de elementos académicos, humanos, materiales y financieros utilizados en el proceso de enseñanza, podemos distinguir las dimensiones de gestión nombradas a continuación.

- **Gestión del personal:** hace referencia a ese conjunto de políticas, procedimientos y prácticas necesarios para contar con un equipo lo suficientemente calificado y motivado que favorezca el clima de aprendizaje.
- **Gestión de recursos académicos:** es el conjunto de actividades que organiza y dirige aquellos elementos propios de las instituciones educativas que persiguen el logro de los objetivos educativos. Entre estos elementos nos encontramos con el currículo, orientación de los estudiantes, proyectos educativos, evaluaciones, registro y control tanto de alumnado como profesorado, servicios educativos, de información y documentación, etc.
- **Gestión de recursos financieros:** son las políticas y procedimientos que aseguran una administración eficiente y ordenada, controlando todas las operaciones relacionadas con la economía de una institución.
- **Gestión de recursos materiales:** es el conjunto de actividades que planifica el abastecimiento, en cantidad y en calidad, de todos aquellos materiales necesarios y productivos para el proceso. Entre estos encontramos desde las infraestructuras de los centros hasta los materiales didácticos del aula.

Esta investigación se enfocará únicamente en la gestión de personal (recursos humanos) y gestión de recursos materiales. Pero se hace mención de los otros recursos porque es pertinente conocer los diversos insumos con que cuenta una institución académica.

2.2.4 Impacto de la gestión escolar en los procesos de enseñanza aprendizaje.

El término "impacto" deriva del latín *impactus*, que significa "golpe" o "choque", relacionado con *impingere* (imponer o presionar). Este concepto alude a una influencia o efecto significativo generado por una acción o evento sobre algo o alguien. En el contexto educativo, el impacto de la gestión escolar se refiere al efecto transformador que las estrategias y decisiones administrativas ejercen sobre el entorno escolar, los procesos de enseñanza y los resultados de aprendizaje (Anderson, 2010).

La gestión escolar, entendida como un sistema estratégico de organización y optimización de recursos, actúa como el mecanismo que traduce esta influencia en mejoras tangibles en la

calidad educativa. Prieto et al. (2020) subrayan que una gestión efectiva genera impactos positivos cuando se sustenta en un liderazgo innovador, capaz de motivar y orientar a los docentes hacia metas comunes, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje. Este "choque" transformador implica no solo la mejora en los métodos pedagógicos, sino también en la cohesión del clima organizacional, que Anderson (2010) identifica como crucial para maximizar los aprendizajes estudiantiles.

En otras palabras, el impacto de la gestión escolar se relaciona directamente con su capacidad de generar cambios significativos en el rendimiento académico y la motivación de la comunidad educativa. Este efecto se materializa mediante la implementación de prácticas estratégicas que influyen positivamente en el aprendizaje y potencian el desarrollo integral de la institución

2.3 Definición de Términos Básicos

- **Enfoques metodológicos** en educación se refieren a las diferentes formas en que se pueden organizar y estructurar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estos enfoques metodológicos incluyen las estrategias, técnicas y herramientas utilizadas para facilitar el aprendizaje de los estudiantes y para promover el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes.
- **Gestionar:** es impulsar un proyecto de escuela que permita alcanzar los mejores resultados de aprendizaje para todas y todos los estudiantes.
- **Gestión del personal:** hace referencia a ese conjunto de políticas, procedimientos y prácticas necesarios para contar con un equipo lo suficientemente calificado y motivado que favorezca el clima de aprendizaje.
- **Gestión de recursos académicos:** es el conjunto de actividades que organiza y dirige aquellos elementos propios de las instituciones educativas que persiguen el logro de los objetivos educativos. Entre estos elementos nos encontramos con el currículo, orientación de los estudiantes, proyectos educativos, evaluaciones, registro y control tanto de alumnado como profesorado, servicios educativos, de información y documentación, etc.
- **Gestión de recursos financieros:** son las políticas y procedimientos que aseguran una administración eficiente y ordenada, controlando todas las operaciones relacionadas con la economía de una institución.

- **Gestión de recursos materiales:** es el conjunto de actividades que planifica el abastecimiento, en cantidad y en calidad, de todos aquellos materiales necesarios y productivos para el proceso. Entre estos encontramos desde las infraestructuras de los centros hasta los materiales didácticos del aula.
- **MINEDUCYT:** Ministerio de Educación y Tecnología es la máxima institución responsable del Sistema Educativo Público Nacional de El Salvador.
- **PEA:** plan escolar anual
- **PEI:** proyecto educativo institucional
- **Proceso de enseñanza-aprendizaje:** Es entonces el conjunto de actividades que realiza un docente para transmitir conocimientos, habilidades y valores a un estudiante y que este aprenda. Este proceso se lleva a cabo a través de diferentes estrategias pedagógicas, tales como la explicación, la demostración y la práctica.
- **Recursos Educativos:** Conjunto de elementos académicos, humanos, materiales y financieros utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Recursos humanos:** Conjunto de personas que forman parte de una organización y contribuyen a su funcionamiento y éxito
- **Recursos materiales:** Consiste en la planificación y abastecimiento de todos los materiales necesarios, desde las infraestructuras del centro hasta los materiales didácticos del aula.
- **UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Capítulo III. Metodología de la investigación

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación, por su naturaleza, se considera que es de carácter descriptiva. Para el metodólogo mexicano Mario Tamayo y Tamayo (1981), una investigación de carácter descriptivo “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.”

Por otro lado, Roberto Sampieri en su libro *Metodologías de la investigación*, establece que una investigación es de tipo correlacional cuando su objetivo es “describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables sino de sus relaciones.” (Sampieri, 2014)

Con base en lo anterior y de acuerdo con los objetivos que se persiguen en esta investigación se puede decir que es de tipo descriptiva y correlacional, puesto que no es más que un conjunto de observaciones que se realizan en torno a un determinado tema, y que conllevan a la puntualización de rasgos referentes al fenómeno en observación. Al mismo tiempo se pretende describir la relación que existe entre las variables “Gestión de recursos humanos/materiales y proceso de enseñanza-aprendizaje”.

3.2. Población, muestra y tipo de muestreo

3.2.1. Población

En todo proceso investigativo es importante conocer la población que es objeto de estudio, así como identificar aspectos importantes como el tamaño, las características, los grupos en que ésta se divide, entre otros. En el caso de esta investigación, la población es finita debido a que se conoce la cantidad exacta de individuos que forman parte de la institución. Por ser un estudio interinstitucional y por la naturaleza misma de la investigación, se considera como población al personal administrativo y personal docente de las tres instituciones educativas objeto de estudio, es decir, del Colegio Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte. Dicha población se distribuye así:

Tabla 1

Personal docente y administrativo de las instituciones investigadas.

Institución	Personal administrativo	Personal docente	Total por institución.
Colegio Externado de San José, San Salvador	1	104	105
Centro Escolar Cantón Nazareth, La Libertad.	1	10	11
Instituto Nacional de Citalá, Chalatenango.	1	6	7
TOTAL	3	120	123

Nota: Elaboración propia.

3.2.2. Muestra

La muestra es una parte representativa de la población, es decir, es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. (López, 2004)

De acuerdo con López (2004), el realizar el diseño muestral es importante porque:

- Permite que el estudio se realice en menor tiempo.
- Se incurre en menos gastos.
- Posibilita profundizar en el análisis de las variables.
- Permite tener mayor control de las variables a estudiar.

En tal sentido, es pertinente hacer mención que, la población que es objeto de estudio en esta investigación es de 123 personas, por lo que se considera que ésta no es lo suficientemente grande como para obtener una muestra. Razón por la cual, como grupo de investigación se tomó a bien realizar el estudio tomando en cuenta a toda la población, con el objetivo de realizar análisis completo y detallado, y así, se obtendrán resultados precisos y representativos que ayudarán a tener una comprensión más profunda de la situación estudiada.

Debido a las razones expuestas, no se ha utilizado ninguna fórmula para el cálculo de la muestra.

3.2.3. Tipo de muestreo

De acuerdo con el apartado anterior, el tipo de muestra utilizado en este estudio es la **muestra censal**. Cabe mencionar que, Hayes,1999 (como se citó en Maldonado, 2019) señaló que una “muestra censal es cuando la cantidad de la muestra es igual a la población, esta clasificación se utiliza cuando la población es relativamente pequeña...”.

La muestra censal abarca a todos los miembros de la población, lo que permite un análisis exhaustivo. Este método se utiliza cuando se busca obtener información completa y precisa sobre una población específica. Por lo tanto, en lugar de seleccionar solo una parte de la población, se recopilan datos de todos los individuos o elementos que la componen.

3.3. Método, técnicas, instrumentos, procedimiento de investigación y estadística

3.3.1. Método

Esta investigación fue realizada bajo el método hipotético deductivo, el cual, según Popper, 1934 (como se citó en Maldonado, 2019) en su libro *La lógica de la investigación científica* sostiene que este método es la forma o vía en la cual el indagador persigue en su investigación una experiencia científica. Cuenta con algunos pasos fundamentales: observación del fenómeno a estudiar, planteamiento de una hipótesis explicando el fenómeno estudiado, conclusiones de consecuencias o propuestas más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

Como equipo investigador, se había comprobado empíricamente que cuando la administración de una institución educativa gestiona eficazmente los recursos a su disposición en función de

brindar una mejor calidad educativa, la práctica docente se desarrolla en condiciones favorables. En tal sentido, se espera que, con este proceso de investigación se pueda comprobar de manera sistemática lo antes mencionado, a través de la observación y la información que se obtendrá de la población estudiada mediante las diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos en el campo de investigación.

3.3.2. Técnicas

3.3.2.1. Técnica de Encuesta.

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

Se puede definir la encuesta como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características». (Anguita, 2003).

En este trabajo de investigación se aplicó esta técnica al equipo docente de las tres instituciones en cuestión, debido a que son el grupo mayoritario de la población a entrevistar, por lo tanto, serán ellos los que arrojen mayor información del estudio realizado.

3.3.2.2. Técnica de Entrevista.

Además de la encuesta como técnica de investigación, también se utilizó la entrevista.

De acuerdo con Diaz-Bravo et al. (2013), la entrevista se define como "una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar". Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos. Para este ejercicio de investigación, se aplicó esta técnica con el propósito de obtener información de los directores de las instituciones analizadas acerca de cómo se realiza la gestión de los recursos humanos y materiales de sus centros educativos.

3.3.2.3. Técnica de Observación.

La observación es una técnica valiosa en todo proceso de investigación, ya que proporciona un marco claro para registrar indicadores de manera sistemática, lo cual permite, luego del respectivo análisis de los resultados, obtener conclusiones objetivas de la situación estudiada.

Según Campos y Lule (2012), la guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno”.

Además, al ser una técnica flexible, puede adaptarse perfectamente en una investigación de tipo descriptiva como lo es a la que hace referencia este informe. Razón por la cual, se optó por aplicar esta técnica en este proceso investigativo.

3.3.3. Instrumentos

3.3.3.1. Cuestionario.

En toda investigación es importante la recopilación de datos para validar el proceso como tal, uno de los instrumentos más utilizados para este propósito es el cuestionario, el cual se puede definir como el “documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta” (Anguita, 2003).

La encuesta para los docentes se aplicó a través de un cuestionario con la Escala Likert. Este tipo de cuestionarios fue creado por el psicólogo y docente Rensis Likert para medir la satisfacción, las conductas y las creencias de una audiencia determinada. Además, se caracteriza porque el usuario hace una declaración específica e indica qué tan de acuerdo o desacuerdo está con dicha declaración. (Mdirector, 2023).

El cuestionario aplicado consta de 30 preguntas, las cuales se dividen en dos secciones de 16 y 14 preguntas respectivamente. La primera sección corresponde a la percepción que tienen los docentes de la gestión de los recursos humanos y la segunda parte recoge información de cómo los docentes perciben la gestión de los recursos materiales de su institución.

Vale la pena aclarar que la escala de medición utilizada en las 30 preguntas no es la misma. Se decidió utilizar dos tipos de escala, dependiendo del tipo de pregunta, a excepción de la última

pregunta, la cual no pretende cuestionar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los docentes con respecto a un criterio, sino que explora qué tipo de recursos consideran ellos que la institución debe fortalecer para mejorar la calidad educativa. Estas escalas son:

Primera escala de medición:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Segunda escala de medición:

1. Nunca
2. Raras veces
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

En tal sentido, los docentes, quienes representan el mayor porcentaje de la población investigada (96 % de la muestra censal), expresaron mediante un cuestionario de este tipo su percepción de la gestión realizada de parte de los administradores de las instituciones educativas con respecto a los recursos humanos y materiales con las que éstas cuentan.

Es pertinente mencionar que la fiabilidad del cuestionario realizado fue determinada a través del coeficiente de Alfa Cronbach, medida estadística utilizada para evaluar la confiabilidad interna de un conjunto de preguntas o ítems en un cuestionario. En otras palabras, nos ayuda a medir cuán consistentes y relacionadas entre sí son las preguntas en una escala de medición (Ortega, 2024).

Luego de la aplicación del cuestionario mediante una prueba piloto se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.94	20

Nota: El valor del coeficiente de Alfa de Cronbach se calculó con el apoyo del programa SPSS.

3.3.3.2. Guía de entrevista.

En cuanto la entrevista, se realizó a los directores de cada una de las instituciones. La entrevista aplicada fue del tipo semiestructurada, es decir, mediante un cuestionario con preguntas abiertas. Este tipo de preguntas no tienen una respuesta única y específica, lo que permite a los entrevistados responder de manera libre y detallada. A diferencia de las preguntas cerradas, que ofrecen opciones predefinidas para elegir, las preguntas abiertas fomentan respuestas espontáneas y enriquecedoras (Meijomil, 2024).

En esta investigación se consideró que, mediante este tipo de instrumento, los directores de los centros educativos brindarán información relevante en cuanto a cómo es la gestión de los recursos humanos y materiales desde la perspectiva de los administradores escolares.

3.3.3.3. Guía de observación.

En el caso de la observación, se hizo mediante el instrumento Escala de Apreciación. Estas, a diferencia de las listas de cotejo, incorporan una gradiente de desempeño, que puede ser expresada en una escala numérica (o conceptual), gráfica o descriptiva. Por lo tanto, las escalas de apreciación tienen la misma estructura que las listas de cotejo, pero incorporan más de dos variables en la observación. Lo antes expuesto permite discriminar con un grado de mayor precisión el comportamiento a observar o el contenido a medir (Autor desconocido).

La escala de apreciación que se utilizó tiene como base una lista de indicadores, los cuales están redactados como afirmaciones, permitiendo evaluar de manera objetiva y estructurada la gestión de los recursos materiales y humanos de las instituciones educativas observadas. La guía presentada contiene 15 indicadores que se evalúan con la escala de apreciación siguiente:

- Deficiente (Requiere mejorar o no existe)
- Regular (Modificar algunos elementos)
- Bueno (Puede ser mejorado)
- Excelente (Cumple totalmente)

3.4. Procedimientos

Después de establecer los parámetros de la investigación en cuanto al método, técnicas a implementar y sus respectivos instrumentos, se procede a detallar cómo se ejecutó cada una de las técnicas y la forma en que se aplicaron los instrumentos a la población estudiada.

3.4.1. Encuesta

Previo a aplicar el instrumento de la encuesta, se hizo el debido proceso de validación del cuestionario, esto se hizo mediante una prueba piloto, en la cual participaron 20 docentes de instituciones distintas a las que participan en este proceso.

Con los resultados obtenidos de la prueba piloto se midió el nivel de confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, utilizando el software IBM SPSS, el cual es un programa que proporciona un análisis estadístico avanzado en el ámbito investigativo.

Además, el valor del coeficiente de Alfa de Cronbach se pudo comprobar mediante la fórmula siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

En donde:

α : Alfa de Cronbach

k : Número de ítems

V_i : Varianza de cada ítem

V_t : Varianza del total

Aplicando fórmula:

$$k = 30$$

$$\Sigma V_i = 40.12$$

$$V_t = 420.43$$

$$\alpha = \frac{30}{30 - 1} \left(1 - \frac{40.12}{420.43} \right)$$

$$\alpha = \frac{30}{29} \left(1 - 0.095 \right)$$

$$\alpha = 1.0345 \left(0.905 \right)$$

$$\alpha = 0.936 \text{ Aprox. } \alpha = \mathbf{0.94}$$

El **coeficiente del Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.94**, lo cual indica un alto nivel de fiabilidad del instrumento, por lo que se procedió a la aplicación del instrumento a los docentes de la muestra censal. Como se estableció previamente en este informe, la población estudiada es de 123, de los cuales 120 son docentes, a ese grupo significativo se aplicó la encuesta mediante un Formulario de Google, es decir, fue una encuesta en línea, aprovechando las herramientas tecnológicas con que se disponen en la actualidad y que forman parte de la práctica docente del día a día. Tomando también en cuenta que con esta herramienta se simplifica el proceso de recolección y organización de la información para su respectivo análisis.

3.4.2. Guía de entrevista

Esta técnica se implementó por medio de una serie de 11 preguntas abiertas, lo cual permitió que los directores facilitaran mayores detalles en cuanto a lo que se solicitaba responder. Es oportuno mencionar que dos de las tres entrevistas se desarrollaron a través de una videollamada de Google Meet, aprovechando los beneficios que esta plataforma digital ofrece. Además, las responsabilidades laborales del equipo investigador y el distanciamiento que hay

entre las instituciones, hacía difícil que todo el equipo de trabajo pudiera hacer todas las entrevistas in situ.

3.4.3 Guía de observación

La observación sistemática en cada institución permitió obtener información primordial para este proceso de investigación, para tal propósito se programó una visita para cada institución, luego se gestionó el respectivo permiso y se realizó la observación por al menos dos integrantes del equipo investigador. Dicha observación fue registrada en una escala de apreciación, para lo cual se requirió de la colaboración de una de las autoridades de la institución, ya que algunos criterios no podían ser verificados sin la intervención de ellos.

3.5 Estadístico

El estadístico utilizado en esta investigación es la aplicación del Chi Cuadrado el cual se tomó de referencia para la comprobación de hipótesis.

La prueba de Chi Cuadrado se utiliza frecuentemente en el campo investigativo para comprobar hipótesis de la investigación mediante el contraste de las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas.

Si existe concordancia perfecta entre las frecuencias observadas y las esperadas el estadístico tomará un valor igual a 0; por el contrario, si existe una gran discrepancia entre estas frecuencias el estadístico tomará un valor grande y, en consecuencia, se rechazará la hipótesis nula. (Universidad de Barcelona, s.f.)

3.6 Prueba Piloto

La prueba piloto se realizó con la aplicación de la encuesta, la cual consta de 30 ítems y se aplicó a un total de 20 docentes, los cuales eran ajenos a las instituciones que fueron parte de esta investigación. Dicho proceso se realizó utilizando un formulario de Google.

El nivel de fiabilidad del instrumento, ha sido calculado mediante coeficiente del Alfa de Cronbach, el cual obtuvo un resultado de 0.94 en la escala del 0 al 1, indicando así un alto nivel de fiabilidad.

Capítulo IV. Presentación, análisis e interpretación de los datos

En este capítulo se analizan los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación dirigidos tanto a los directores como a los docentes de las siguientes instituciones:

- Colegio Externado de San José, San Salvador.
- Centro Escolar Cantón Nazareth, La Libertad.
- Instituto Nacional de Citalá, Chalatenango.

4.1. Presentación y Análisis de la Información

En este apartado se procede a presentar la información recopilada con la aplicación del cuestionario dirigido al personal docente de las tres instituciones incluidas en este ejercicio de investigación. El total de docentes encuestados fue de 120, quienes contestaron el cuestionario a través de un formulario de Google.

4.1.1. Del cuestionario dirigido a docentes de aula

4.1.1.1. Variables Sociodemográficas.

La única variable sociodemográfica que esta encuesta ha recopilado ha sido el género de los docentes, debido a que, por la naturaleza de las preguntas, las cuales recopilan información sensible, se realizó de la manera más hermética posible, evitando que los encuestados proporcionen información de carácter personal.

Tabla 3

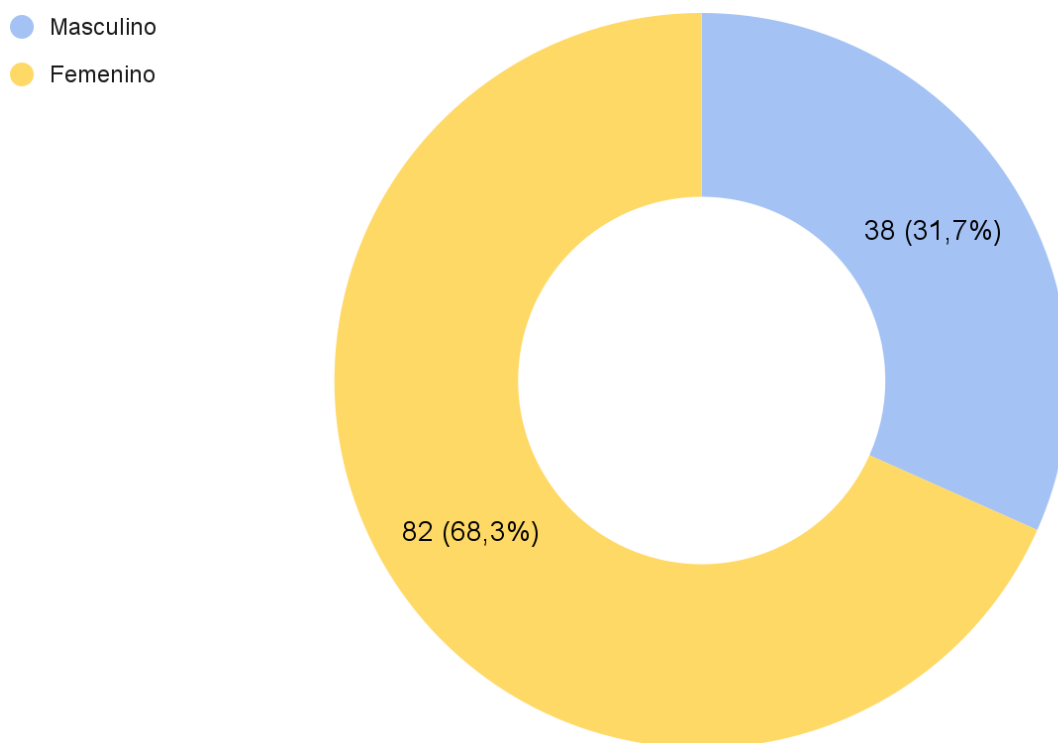
Género de la población docente

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	38	31.7 %
Femenino	82	68.3 %
Total	120	100 %

Nota: Elaboración propia

Figura 2

Género de la población docente



Nota: Respecto al género de los docentes encuestados se puede afirmar que el 68.3 % fueron mujeres y el 31.7 %, hombres. La alta proporción de docentes mujeres podría implicar que las percepciones expresadas reflejen principalmente las experiencias y puntos de vista femeninos sobre la gestión de recursos. Además, es interesante observar que hay un predominio femenino en diferentes centros educativos o niveles de enseñanza.

Tabla 4

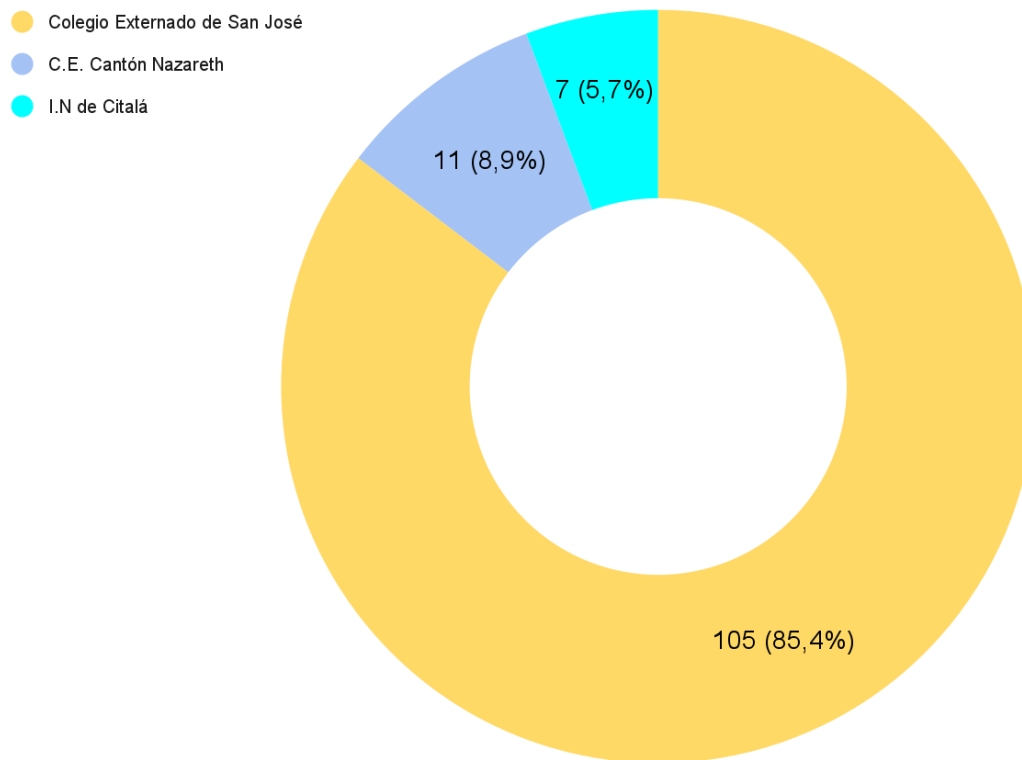
Docentes encuestados por centro educativo.

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Colegio Externado de San José	105	85.4 %
Centro Escolar Cantón Nazareth	11	8.9 %
Instituto Nacional de Citalá	7	5.7 %
TOTAL	123	100 %

Nota: Elaboración propia

Figura 3

Docentes encuestados por centro educativo



Nota: La gráfica anterior muestra la distribución de docentes encuestados según su centro educativo. Es pertinente aclarar que estos datos corresponden a cada una de las instituciones a las que pertenecen respectivamente los integrantes del equipo investigador.

4.1.1.2. Prueba de hipótesis.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Hi: La gestión eficiente de los recursos humanos y materiales generarán un impacto positivo en el proceso de enseñanza aprendizaje de los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.

HIPÓTESIS NULA

Ho: La gestión eficiente de los recursos humanos y materiales NO generan un impacto positivo en el proceso de enseñanza aprendizaje de los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA NO.1

He1: La adecuada gestión de los recursos humanos de una institución educativa tendrá un impacto directo en la calidad de la enseñanza impartida en los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.

CRUCE DE PREGUNTAS No. 1 y No. 13

Del cruce de estas dos preguntas se generan las siguientes hipótesis alternativa (Hi) e hipótesis nula (H0) respectivamente.

Hi: La percepción de pertinencia por parte de los docentes es **dependiente** de la adecuada distribución de roles y responsabilidades en el centro educativo.

H0: La percepción de pertinencia por parte de los docentes es **independiente** de la adecuada distribución de roles y responsabilidades en el centro educativo.

Nivel de significación = 0.05

Tabla 5

Resultados obtenidos al cruzar las preguntas No. 1 y No. 13

			13. ¿Está satisfecho(a) con la gestión del recurso humano en su institución en cuanto a la distribución de roles?				Total
			2.0	3.0	4.0	5.0	
1 ¿Considera que el personal docente de su institución tiene pertinencia en cuanto a la asignatura que imparte?	1.0	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	0.3	0.3	0.3	0.2	1.0
	4.0	Recuento	4	4	4	1	13
		Recuento esperado	3.3	3.3	3.9	2.6	13.0
	5.0	Recuento	0	1	2	3	6
		Recuento esperado	1.5	1.5	1.8	1.2	6.0
Total		Recuento	5	5	6	4	20
		Recuento esperado	5.0	5.0	6.0	4.0	20.0

Nota: El cruce de las preguntas 1 y 13 se realizó a través del programa estadístico SPSS

Tabla 6

Pruebas de Chi-Cuadrado.

	Valor	gl.	Sig. asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)			Sig. Monte Carlo (1 cara)		
				Sig.	95% de intervalo de confianza		Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	8.722 ^a	6	0.190	0.146 ^b	0.084	0.209			
Razón de verosimilitud	9.495	6	0.148	0.163 ^b	0.097	0.228			
Prueba exacta de Fisher	7.844			0.163 ^b	0.097	0.228			
Asociación lineal por lineal	5.299 ^c	1	0.021	0.008 ^b	0.000	0.024	0.000 ^b	0.000	0.024
N de casos válidos	20								

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

CHI-CUADRADO DE PEARSON	0.19
--------------------------------	-------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

Al cruzar las preguntas No. 1 y No. 13 se obtiene un valor de Chi cuadrado de 0.19, el cual es mayor al nivel de significancia establecido. Por lo tanto, no hay suficiente evidencia para

rechazar la hipótesis nula. En este sentido, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, la cual establece que **“La percepción de pertinencia por parte de los docentes es independiente de la adecuada distribución de roles y responsabilidades en el centro educativo.”** Lo anterior se traduce en que la gestión del recurso humano en la distribución de roles en la institución no influye en la percepción que tienen los docentes en cuanto a la pertinencia de la asignatura que imparte.

CRUCE DE PREGUNTAS No. 2 y No. 11

Del cruce de estas dos preguntas se generan las siguientes hipótesis alternativa (Hi) e hipótesis nula (H0) respectivamente.

Hi: La existencia de un ambiente de colaboración entre los docentes del centro educativo **depende** de la promoción de espacios y oportunidades por parte de la administración para fomentar el aprendizaje colaborativo entre maestros y maestras.

H0: La existencia de un ambiente de colaboración entre los docentes del centro educativo es **independiente** de la promoción de espacios y oportunidades por parte de la administración para fomentar el aprendizaje colaborativo entre maestros y maestras.

Nivel de significación = 0.05

Tabla 7

Resultados obtenidos al cruzar las preguntas No. 2 y No. 11

		11. ¿La administración promueve espacios y oportunidades para fomentar el aprendizaje colaborativo entre docentes?					Total	
		1.0	2.0	3.0	4.0	5.0		
2. ¿Existe un ambiente de colaboración entre los docentes de su centro educativo?	2.0	Recuento	1	1	0	0	0	2
		Recuento esperado	0.2	0.6	0.4	0.5	0.3	2.0
	3.0	Recuento	1	0	3	1	1	6
		Recuento esperado	0.6	1.8	1.2	1.5	0.9	6.0
	4.0	Recuento	0	5	0	1	1	7
		Recuento esperado	0.7	2.1	1.4	1.8	1.1	7.0
	5.0	Recuento	0	0	1	3	1	5
		Recuento esperado	0.5	1.5	1.0	1.3	0.8	5.0
	Total	Recuento	2	6	4	5	3	20
		Recuento esperado	2.0	6.0	4.0	5.0	3.0	20.0

Nota: El cruce de las preguntas se realizó a través del programa estadístico SPSS.

Tabla 8

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)			Sig. Monte Carlo (1 cara)		
				Sig.	95% de intervalo de confianza		Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	20.573 ^a	12	0.057	0.081 ^b	0.033	0.130			
Razón de verosimilitud	23.446	12	0.024	0.089 ^b	0.039	0.140			
Prueba exacta de Fisher	17.149			.057 ^b	.016	0.098			
Asociación lineal por lineal	3.634 ^c	1	0.057	0.049 ^b	0.011	0.087	0.024 ^b	0.000	0.052
N de casos válidos	20								

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

CHI-CUADRADO DE PEARSON	0.06
--------------------------------	-------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

Como resultado de cruzar las preguntas **No. 2 y No. 11**, se obtuvo un valor de Chi cuadrado igual a 0.06, valor que sugiere aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa. La hipótesis aceptada afirma que: **“La existencia de un ambiente de colaboración entre los docentes del centro educativo es independiente de la promoción de espacios y oportunidades por parte de la administración para fomentar el aprendizaje colaborativo entre maestros y maestras”**. La aceptación de esta hipótesis sugiere que el ambiente colaborativo entre los docentes no está influenciado por las iniciativas administrativas. Esto significa que, independientemente de las estrategias implementadas por la administración para fomentar el aprendizaje colaborativo, los docentes pueden crear un ambiente de colaboración por su cuenta, aspecto que favorece la calidad de la enseñanza impartida en la institución.

CRUCE DE PREGUNTAS No. 4 y No. 6

Del cruce de estas dos preguntas se generan las siguientes hipótesis alternativa (Hi) e hipótesis nula (H0) respectivamente.

Hi: El desempeño y motivación de los docentes es **dependiente** de la promoción de programas de formación continua de desarrollo profesional.

H0: El desempeño y motivación de los docentes es **independiente** de la promoción de programas de formación continua de desarrollo profesional.

Nivel de significación = 0.05

Tabla 9

Resultados obtenidos al cruzar las preguntas No. 4 y No. 6

			4. ¿La institución donde trabaja promueve programas de formación continua y desarrollo profesional para el personal docente?					Total
			1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	
6. ¿Considera que el desempeño de los docentes de la institución es producto de la motivación por parte de la administración?	2.0	Recuento	0	0	3	0	1	4
		Recuento esperado	0.6	0.4	1.4	0.8	0.8	4.0
	3.0	Recuento	0	1	2	1	0	4
		Recuento esperado	0.6	0.4	1.4	0.8	0.8	4.0
	4.0	Recuento	1	0	1	2	2	6
		Recuento esperado	0.9	0.6	2.1	1.2	1.2	6.0
	5.0	Recuento	2	1	1	1	1	6
		Recuento esperado	0.9	0.6	2.1	1.2	1.2	6.0
Total		Recuento	3	2	7	4	4	20
		Recuento esperado	3.0	2.0	7.0	4.0	4.0	20.0

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

Tabla 10

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)			Sig. Monte Carlo (1 cara)		
				Sig.	95% de intervalo de confianza		Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	10.794 ^a	12	0.547	0.602 ^b	0.515	0.688			
Razón de verosimilitud	13.541	12	0.331	0.691 ^b	0.609	0.773			
Prueba exacta de Fisher	9.948			0.699 ^b	0.618	0.780			
Asociación lineal por lineal	0.545 ^c	1	0.460	0.553 ^b	0.465	0.641	0.301 ^b	0.220	0.382
N de casos válidos	20								

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

CHI-CUADRADO DE PEARSON	0.55
--------------------------------	-------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

En el caso del cruce de las preguntas **No. 4 y No. 6**, el valor de Chi cuadrado obtenido fue de 0.55, el cual, al igual que en el cruce anterior, sugiere que se rechace la hipótesis alternativa y se acepte la hipótesis nula, afirmando que **“El desempeño y motivación de los docentes es independiente de la promoción de programas de formación continua de desarrollo profesional”**. La experiencia demuestra que muchos docentes buscan por sus propios medios una formación continua y están motivados por factores externos a las acciones por parte de la administración. Un docente motivado y en constante formación es un factor clave para que una institución brinde una enseñanza de calidad.

CRUCE DE PREGUNTAS No. 9 y No. 16

Del cruce de estas dos preguntas se generan las siguientes hipótesis alternativa (Hi) e hipótesis nula (H0) respectivamente.

Hi: La concientización de los docentes en cuanto a su rol y la estructura organizativa **depende** de la comunicación asertiva que existe entre personal administrativo y maestros.

H0: La concientización de los docentes en cuanto a su rol y la estructura organizativa **es independiente** de la comunicación asertiva que existe entre personal administrativo y maestros.

Nivel de significación = 0.05

Tabla 11

Resultados obtenidos al cruzar las preguntas No. 9 y No. 16

			9. ¿Existe una comunicación asertiva entre el personal docente y la administración?					Total
			1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	
16. ¿Conoce su rol dentro de la institución y reconoce la estructura organizativa dentro de ésta?	1.0	Recuento	0	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	0.1	0.2	0.4	0.3	0.1	1.0
	4.0	Recuento	1	1	6	3	0	11
		Recuento esperado	0.6	1.7	4.4	3.3	1.1	11
	5.0	Recuento	0	1	2	3	2	8
		Recuento esperado	0.4	1.2	3.2	2.4	0.8	8.0
Total	Recuento	1	3	8	6	2	20	
	Recuento esperado	1.0	3.0	8.0	6.0	2.0	20	

Nota: El cruce de las preguntas se realizó a través del programa estadístico SPSS.

Tabla 12

Prueba de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)			Sig. Monte Carlo (1 cara)		
				Sig.	95% de intervalo de confianza		Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	10.833 ^a	8	0.211	0.154 ^b	0.091	0.218			
Razón de verosimilitud	9.898	8	0.272	0.285 ^b	0.205	0.364			
Prueba exacta de Fisher	10.220			0.244 ^b	0.168	0.320			
Asociación lineal por lineal	3.669 ^c	1	0.055	0.016 ^b	0.000	0.039	0.008 ^b	0.000	0.024
N de casos válidos	20								

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

CHI-CUADRADO DE PEARSON	0.21
--------------------------------	-------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

Al realizar el ejercicio de cruzar las preguntas **No. 9 y No. 16**, el resultado de Chi cuadrado fue de 0.21, el cual también es superior al valor de significación determinado. En consecuencia, también se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Es decir: **“La concientización de los docentes en cuanto a su rol y la estructura organizativa es independiente de la comunicación asertiva que existe entre personal administrativo y**

maestros.” En otras palabras, los docentes consideran que la comunicación asertiva entre ellos y la administración no es determinante en la concientización de parte de ellos en cuanto a su rol dentro de la institución y la estructura organizacional.

CRUCE DE PREGUNTAS No.12 y No. 15

Del cruce de estas dos preguntas se generan las siguientes hipótesis alternativa (Hi) e hipótesis nula (H0) respectivamente.

Hi: La existencia de un clima laboral positivo es **dependiente** de la realización de actividades de carácter social por parte de la administración.

H0: La existencia de un clima laboral positivo, que favorece el desarrollo de las actividades educativas es **independiente** de la realización de actividades de carácter social por parte de la administración

Nivel de significación = 0.05

Tabla 13

Resultados obtenidos al cruzar las preguntas No. 12 y No. 13

			12. ¿La administración realiza actividades de carácter social como, por ejemplo; autocuidado, celebraciones entre el personal, entre otras?				Total
			2.0	3.0	4.0	5.0	
15. ¿Existe un clima laboral positivo que favorece el desarrollo de las actividades educativas?	1.0	Recuento	2	0	0	0	2
		Recuento esperado	0.6	0.6	0.3	0.5	2.0
	2.0	Recuento	0	1	0	0	1
		Recuento esperado	0.3	0.3	0.2	0.3	1.0
	3.0	Recuento	0	2	0	0	2
		Recuento esperado	0.6	0.6	0.3	0.5	2.0
	4.0	Recuento	4	3	2	1	10
		Recuento esperado	3.0	3.0	1.5	2.5	10.0
	5.0	Recuento	0	0	1	4	5
		Recuento esperado	1.5	1.5	0.8	1.3	5.0
	Total	Recuento	6	6	3	5	20
		Recuento esperado	6.0	6.0	3.0	5.0	20.0

Nota: El cruce de las preguntas se realizó a través del programa estadístico SPSS.

Tabla 14*Prueba de Chi-Cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)			Sig. Monte Carlo (1 cara)		
				Sig.	95% de intervalo de confianza		Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	22.200 ^a	12	0.035	0.008 ^b	0.000	0.024			
Razón de verosimilitud	23.540	12	0.023	0.000 ^b	0.000	0.024			
Prueba exacta de Fisher	16.897			0.016 ^b	0.000	0.039			
Asociación lineal por lineal	7.235 ^c	1	0.007	0.000 ^b	0.000	0.024	0.000 ^b	0.000	0.024
N de casos válidos	20								

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

CHI-CUADRADO DE PEARSON	0.04
--------------------------------	-------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

Del cruce de las preguntas **No 12 y 15**, se obtiene un valor de chi cuadrado de 0.04. El cual es menor al nivel de significación establecido para este ejercicio de investigación. Por tal motivo, en este caso se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, se considera que las dos variables estudiadas sí tienen relación significativa.

La hipótesis aceptada establece que: **“La existencia de un clima laboral positivo, que favorece el desarrollo de las actividades educativas es dependiente de la realización de actividades de carácter social por parte de la administración”**. En tal sentido, se considera que a mayor cantidad de actividades de carácter social por parte de la administración, mayor probabilidad de que prevalezca un clima laboral positivo en el centro educativo y como consecuencia, la enseñanza impartida en la institución será de mayor calidad.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA NO.2

He2: La óptima gestión de los recursos materiales de las instituciones educativas propiciará mejores condiciones para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.

CRUCE DE PREGUNTAS No.18 y No. 19

Del cruce de estas dos preguntas se generan las siguientes hipótesis alternativa (Hi) e hipótesis nula (H0) respectivamente.

Hi: La implementación efectiva del currículo es **dependiente** de la disponibilidad y adecuación de los recursos materiales de la institución.

H0: La implementación efectiva del currículo es **independiente** de la disponibilidad y adecuación de los recursos materiales de la institución.

Nivel de significación = 0.05

Tabla 15

Resultados obtenidos al cruzar las preguntas No. 18 y No. 19

			18. ¿Los recursos materiales (libros, tecnología, entre otros) son suficientes para el desarrollo del currículo?				Total
			2.0	3.0	4.0	5.0	
19. ¿Los materiales educativos que utilizan en su práctica pedagógica están actualizados y son relevantes para el proceso de aprendizaje de los estudiantes?	2.0	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	0.2	0.2	0.4	0.3	1.0
	3.0	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	0.2	0.2	0.4	0.3	1.0
	4.0	Recuento	2	3	6	1	12
		Recuento esperado	2.4	2.4	4.2	3.0	12.0
	5.0	Recuento	0	1	1	4	6
		Recuento esperado	1.2	1.2	2.1	1.5	6.0
Total	Recuento	4	4	7	5	20	
	Recuento esperado	4.0	4.0	7.0	5.0	20.0	

Nota: El cruce de las preguntas se realizó a través del programa estadístico SPSS.

Tabla 16

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)			Sig. Monte Carlo (1 cara)		
				Sig.	95% de intervalo de confianza		Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	16.298 ^a	9	0.061	0.024 ^b	0.000	0.052			
Razón de verosimilitud	15.128	9	0.087	0.065 ^b	0.021	0.109			
Prueba exacta de Fisher	13.266			0.057 ^b	0.016	0.098			
Asociación lineal por lineal	8.067 ^c	1	0.005	0.008 ^b	0.000	0.024	0.008 ^b	0.000	0.024
N de casos válidos	20								

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

CHI-CUADRADO DE PEARSON	0.06
--------------------------------	-------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

De este cruce de preguntas se obtiene un valor de Chi cuadrado de 0.06, superando también el valor de significancia previamente establecido, razón por la cual se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula. Dicha hipótesis menciona que **“La implementación efectiva del currículo es independiente de la disponibilidad y adecuación de los recursos materiales de la institución”**. En otros términos, el resultado sugiere que la relación entre la implementación del currículo y los recursos materiales no es tan directa como se podría pensar.

CRUCE DE PREGUNTAS No. 20 y No. 29

Del cruce de estas dos preguntas se generan las siguientes hipótesis alternativa (Hi) e hipótesis nula (H0) respectivamente.

Hi: El estado funcional y la calidad de los recursos materiales en la institución **depende** de un mantenimiento adecuado de éstos.

H0: El estado funcional y la calidad de los recursos materiales en la institución es **independiente** de un mantenimiento adecuado de éstos.

Nivel de significación = 0.05

Tabla 17

Resultados obtenidos al cruzar las preguntas No. 20 y No. 29

			20. ¿Se realiza mantenimiento adecuado de los recursos materiales disponibles?					Total
			1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	
29. ¿Los recursos materiales se encuentran en buen estado y son funcionales?	2.0	Recuento	3	1	1	1	0	6
		Recuento esperado	1.2	1.2	1.5	1.5	0.6	6.0
	3.0	Recuento	0	2	2	0	0	4
		Recuento esperado	0.8	0.8	1.0	1.0	0.4	4.0
	4.0	Recuento	1	1	2	3	0	7
		Recuento esperado	1.4	1.4	1.8	1.8	0.7	7.0
	5.0	Recuento	0	0	0	1	2	3
		Recuento esperado	0.6	0.6	0.8	0.8	0.3	3.0
	Total	Recuento	4	4	5	5	2	20
		Recuento esperado	4.0	4.0	5.0	5.0	2.0	20.0

Nota: El cruce de las preguntas se realizó a través del programa estadístico SPSS.

Tabla 18

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)			Sig. Monte Carlo (1 cara)		
				Sig.	95% de intervalo de confianza		Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	22.190 ^a	12	0.035	0.016 ^b	0.000	0.039			
Razón de verosimilitud	20.535	12	0.058	0.154 ^b	0.091	0.218			
Prueba exacta de Fisher	13.907			0.163 ^b	0.097	0.228			
Asociación lineal por lineal	7.525 ^c	1	0.006	0.000 ^b	0.000	0.024	0.000 ^b	0.000	0.024
N de casos válidos	20								

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

CHI-CUADRADO DE PEARSON	0.04
--------------------------------	-------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

El valor de Chi Cuadrado obtenido al cruzar las preguntas **No.20 y No. 29** es menor al nivel de significación, estableciendo que sí hay dependencia de las variables “calidad y funcionalidad de recursos materiales” y “mantenimiento adecuado de los recursos”. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, **“el estado funcional y la calidad de los recursos materiales en la institución es dependiente de un mantenimiento adecuado de éstos.”** Este hallazgo resalta la importancia de implementar prácticas de mantenimiento efectivas y sostenibles en las instituciones educativas. La calidad de los recursos materiales puede verse comprometida si no se les brinda el cuidado adecuado, lo que a su vez puede afectar el rendimiento general de la institución y la satisfacción de la comunidad educativa.

CRUCE DE PREGUNTAS No 23 y No. 24

Del cruce de estas dos preguntas se generan las siguientes hipótesis alternativa (Hi) e hipótesis nula (H0) respectivamente.

Hi: La percepción de los docentes sobre el apoyo que reciben de la administración depende de la frecuencia con que estos reciben material didáctico por parte de la administración.

H0: La percepción de los docentes sobre el apoyo que reciben de la administración es independiente de la frecuencia con que estos reciben material didáctico por parte de la administración.

Nivel de significación = 0.05

Tabla 19

Resultados obtenidos al cruzar las preguntas No. 23 y No. 24

		23. ¿Recibe material didáctico por lo menos dos veces al año?					Total	
		1.0	2.0	3.0	4.0	5.0		
24. Cuando solicita material didáctico a su administrador, ¿Recibe una respuesta positiva?	1.0	Recuento	3	0	0	0	0	3
		Recuento esperado	0.8	0.6	0.2	0.8	0.8	3.0
	2.0	Recuento	1	2	0	0	0	3
		Recuento esperado	0.8	0.6	0.2	0.8	0.8	3.0
	3.0	Recuento	1	2	0	2	0	5
		Recuento esperado	1.3	1.0	0.3	1.3	1.3	5.0
	4.0	Recuento	0	0	1	3	0	4
		Recuento esperado	1.0	0.8	0.2	1.0	1.0	4.0
	5.0	Recuento	0	0	0	0	5	5
		Recuento esperado	1.3	1.0	0.3	1.3	1.3	5.0
	Total	Recuento	5	4	1	5	5	20
		Recuento esperado	5.0	4.0	1.0	5.0	5.0	20.0

Nota: El cruce de las preguntas se realizó a través del programa estadístico SPSS.

Tabla 20

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)			Sig. Monte Carlo (1 cara)		
				Sig.	95% de intervalo de confianza		Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	42.000 ^a	16	0.000	0.000 ^b	0.000	0.024			
Razón de verosimilitud	41.589	16	0.000	0.000 ^b	0.000	0.024			
Prueba exacta de Fisher	28.241			0.000 ^b	0.000	0.024			
Asociación lineal por lineal	15.439 ^c	1	0.000	0.000 ^b	0.000	0.024	0.000 ^b	0.000	0.024
N de casos válidos	20								

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

CHI-CUADRADO DE PEARSON	0.000
--------------------------------	--------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

El resultado de Chi cuadrado obtenido al cruzar las preguntas No. 23 y No. 24 es de 0.000, por lo tanto, se establece que hay una relación significativa entre las dos variables de estudio. Es decir, no se puede aceptar la hipótesis nula. Al rechazar la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa, que en este caso establece que **“la percepción de los docentes sobre el apoyo que reciben de la administración es dependiente de la frecuencia con que estos reciben material didáctico”**. Esto implica que, a mayor frecuencia de recepción de material didáctico, hay una mayor percepción del apoyo administrativo. En tal sentido, las condiciones del proceso de enseñanza aprendizaje se ven fortalecidas en la medida que los docentes reciben apoyo de la administración en la provisión de material didáctico.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA NO.3

He3: El manejo acertado de los recursos humanos y materiales de las escuelas contribuye a mejorar los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje en los centros educativos: Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro; Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte durante el lapso de mayo a octubre de 2024.

CRUCE DE PREGUNTAS No. 22 y No. 27

Del cruce de estas dos preguntas se generan las siguientes hipótesis alternativa (Hi) e hipótesis nula (H0) respectivamente.

Hi: El buen rendimiento académico de los estudiantes y un proceso de enseñanza aprendizaje dinámico **depende** de los recursos materiales con que cuenta el centro educativo.

H0: El buen rendimiento académico de los estudiantes y un proceso de enseñanza aprendizaje dinámico es **independiente** de los recursos materiales con que cuenta el centro educativo.

Nivel de significación = 0.05

Tabla 21

Resultados obtenidos al cruzar las preguntas No. 22 y No. 27

			22. ¿Considera que la disponibilidad de recursos materiales en la institución impacta positivamente en el aprendizaje y rendimiento de los estudiantes?				Total
			1.0	2.0	4.0	5.0	
27. ¿Los recursos materiales con que cuenta la institución permiten que el proceso de enseñanza aprendizaje sea enriquecido?	1.0	Recuento	0	0	0	2	2
		Recuento esperado	0.1	0.1	0.9	0.9	2.0
	2.0	Recuento	1	0	3	0	4
		Recuento esperado	0.2	0.2	1.8	1.8	4.0
	3.0	Recuento	0	0	2	0	2
		Recuento esperado	0.1	0.1	0.9	0.9	2.0
	4.0	Recuento	0	0	4	2	6
		Recuento esperado	0.3	0.3	2.7	2.7	6.0
	5.0	Recuento	0	1	0	5	6
		Recuento esperado	0.3	0.3	2.7	2.7	6.0
Total	Recuento	1	1	9	9	20	
	Recuento esperado	1.0	1.0	9.0	9.0	20.0	

Nota: El cruce de las preguntas se realizó a través del programa estadístico SPSS.

Tabla 22

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)			Sig. Monte Carlo (1 cara)		
				Sig.	95% de intervalo de confianza		Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	18.889 ^a	12	0.091	0.122 ^b	0.064	.180			
Razón de verosimilitud	23.186	12	0.026	0.008 ^b	0.000	.024			
Prueba exacta de Fisher	19.910			0.008 ^b	0.000	.024			
Asociación lineal por lineal	0.606 ^c	1	0.436	0.561 ^b	0.473	.649	0.301 ^b	0v.220	0.382
N de casos válidos	20								

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

CHI-CUADRADO DE PEARSON	0.09
--------------------------------	-------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

Como resultado de cruzar las preguntas **No. 22 y No. 27** se obtuvo un valor de Chi cuadrado igual a 0.09, valor que también sugiere aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa. La hipótesis aceptada afirma que: **“El buen rendimiento académico de los estudiantes y un proceso de enseñanza aprendizaje dinámico es independiente de los recursos materiales con que cuenta el centro educativo”**. Esto sugiere que, a pesar de la importancia que se le da a los recursos materiales, su presencia o calidad no necesariamente determina el éxito académico o la efectividad de las metodologías de enseñanza.

CRUCE DE PREGUNTAS No. 3 y No. 8

Del cruce de estas dos preguntas se generan las siguientes hipótesis alternativa (Hi) e hipótesis nula (H0) respectivamente.

Hi: La integración efectiva de las TIC en el proceso educativo depende del apoyo administrativo en la formación de los docentes en cuanto a herramientas tecnológicas.

H0: La integración efectiva de las TIC en el proceso educativo es independiente del apoyo administrativo en la formación de los docentes en cuanto a herramientas tecnológicas.

Nivel de significación = 0.05

Tabla 23

Resultados obtenidos al cruzar las preguntas No. 3 y No. 8

			8. ¿Recibe apoyo de parte de la administración en el uso de las TIC como recursos de enseñanza aprendizaje?					Total
			1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	
3. ¿Considera que el personal docente cuenta con la formación necesaria para utilizar las herramientas tecnológicas disponibles?	2.0	Recuento	1	2	3	0	0	6
		Recuento esperado	1.2	1.2	2.4	0.9	0.3	6.0
	3.0	Recuento	1	0	2	0	0	3
		Recuento esperado	0.6	0.6	1.2	0.5	0.2	3.0
	4.0	Recuento	2	2	3	2	1	10
		Recuento esperado	2.0	2.0	4.0	1.5	0.5	10.0
	5.0	Recuento	0	0	0	1	0	1
		Recuento esperado	0.2	0.2	0.4	0.2	0.1	1.0
	Total	Recuento	4	4	8	3	1	20
		Recuento esperado	4.0	4.0	8.0	3.0	1.0	20.0

Nota: El cruce de las preguntas se realizó a través del programa estadístico SPSS.

Tabla 24

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)			Sig. Monte Carlo (1 cara)		
				Sig.	95% de intervalo de confianza		Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	10.500 ^a	12	0.572	0.699 ^b	0.618	0.780			
Razón de verosimilitud	10.688	12	0.556	0.772 ^b	0.698	0.846			
Prueba exacta de Fisher	10.555			0.862 ^b	0.801	0.923			
Asociación lineal por lineal	1.582 ^c	1	0.208	0.211 ^b	0.139	0.284	0.130 ^b	0.071	0.190
N de casos válidos	20								

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

CHI-CUADRADO DE PEARSON	0.57
--------------------------------	-------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

Al realizar el cruce entre las preguntas **No. 3 y No. 8**, se obtuvo un valor de Chi cuadrado igual a 0.57, valor que indica aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa. La hipótesis aceptada afirma que: **“La integración efectiva de las TIC en el proceso educativo es independiente del apoyo administrativo en la formación de los docentes en cuanto a herramientas tecnológicas”**. En otras palabras, la aceptación de esta hipótesis resalta la importancia de la iniciativa personal de los docentes en la integración de las TIC en el proceso enseñanza aprendizaje, sin necesidad de poseer un apoyo administrativo significativo para la utilización de las mismas.

CRUCE DE PREGUNTAS 21 Y 25

Del cruce de estas dos preguntas se generan las siguientes hipótesis alternativa (Hi) e hipótesis nula (H0) respectivamente.

Hi: La integración efectiva de nuevas tecnologías en el aula por parte de los docentes **depende** de la disponibilidad y acceso a estas herramientas.

H0: La integración efectiva de nuevas tecnologías en el aula por parte de los docentes es **independiente** de la disponibilidad y acceso a estas herramientas.

Nivel de significación = 0.05

Tabla 25

Resultados obtenidos al cruzar las preguntas No. 21 y No. 25

			21. ¿El centro educativo proporciona herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus clases?					Total
			1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	
25. ¿Considera que las herramientas tecnológicas facilitan su labor docente?	2.0	Recuento	1	0	0	0	0	1
		Recuento esperado	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	1.0
	3.0	Recuento	0	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	0.2	0.2	.2	0.3	0.2	1.0
	4.0	Recuento	0	2	1	2	1	6
		Recuento esperado	1.2	1.2	0.9	1.5	1.2	6.0
5.0	Recuento	3	1	2	3	3	12	
	Recuento esperado	2.4	2.4	1.8	3.0	2.4	12.0	
Total	Recuento	4	4	3	5	4	20	
	Recuento esperado	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	20.0	

Nota: El cruce de las preguntas se realizó a través del programa estadístico SPSS.

Tabla 26

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)			Sig. Monte Carlo (1 cara)		
				Sig.	95% de intervalo de confianza		Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	11.083 ^a	12	0.522	0.699 ^b	0.618	0.780			
Razón de verosimilitud	10.826	12	0.544	0.626 ^b	0.541	0.712			
Prueba exacta de Fisher	11.378			0.634 ^b	0.549	0.719			
Asociación lineal por lineal	1.537 ^c	1	0.215	0.252 ^b	0.175	0.329	0.130 ^b	0.071	0.190
N de casos válidos	20								

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

CHI-CUADRADO DE PEARSON	0.52
--------------------------------	-------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

En este caso, el cruce de las preguntas **No. 21 y No. 25**, genera un valor de Chi cuadrado igual a 0.52. Este valor sugiere aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa. La hipótesis aceptada afirma que: **“La integración efectiva de nuevas tecnologías en el aula por parte de los docentes es independiente de la disponibilidad y acceso a estas herramientas”**. La aceptación de esta hipótesis se traduce en que la percepción que los maestros tienen sobre los beneficios de las herramientas tecnológicas en su labor docente no se relaciona directamente con la disponibilidad de este tipo de recursos en su centro educativo.

CRUCE DE PREGUNTAS No.26 y No 28.

Del cruce de estas dos preguntas se generan las siguientes hipótesis alternativa (Hi) e hipótesis nula (H0) respectivamente.

Hi: Un entorno educativo que promueva metodologías activas de aprendizaje **depende** de una inversión adecuada en recursos humanos y materiales por parte de la administración.

H0: Un entorno educativo que promueva metodologías activas de aprendizaje es **independiente** de una inversión adecuada en recursos humanos y materiales por parte de la administración.

Nivel de significación: 0.05

Tabla 27

Resultados obtenidos al cruzar las preguntas No. 26 y No. 28

		26. ¿Considera que la institución invierte lo suficiente en recursos humanos y materiales para garantizar una educación de calidad?					Total	
		1.0	2.0	3.0	4.0	5.0		
28. ¿Considera usted que los recursos disponibles en la institución facilitan la implementación de metodologías activas de aprendizaje?	1.0	Recuento	2	1	0	0	0	3
		Recuento esperado	0.3	1.1	0.6	0.6	0.5	3.0
	2.0	Recuento	0	2	0	0	0	2
		Recuento esperado	0.2	0.7	0.4	0.4	0.3	2.0
	3.0	Recuento	0	2	3	1	0	6
		Recuento esperado	0.6	2.1	1.2	1.2	0.9	6.0
	4.0	Recuento	0	1	1	2	1	5
		Recuento esperado	0.5	1.8	1.0	1.0	0.8	5.0
	5.0	Recuento	0	1	0	1	2	4
		Recuento esperado	0.4	1.4	0.8	0.8	0.6	4.0
Total	Recuento	2	7	4	4	3	20	
	Recuento esperado	2.0	7.0	4.0	4.0	3.0	20.0	

Nota: El cruce de las preguntas se realizó a través del programa estadístico SPSS.

Tabla 28

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)			Sig. Monte Carlo (1 cara)		
				Sig.	95% de intervalo de confianza		Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	25.774 ^a	16	0.057	0.058 ^b	0.016	0.100			
Razón de verosimilitud	23.446	16	0.102	0.267 ^b	0.188	0.346			
Prueba exacta de Fisher	16.528			0.317 ^b	0.233	0.400			
Asociación lineal por lineal	9.833 ^c	1	0.002	0.000 ^b	0.000	0.025	0.000 ^b	0.000	0.025
N de casos válidos	20								

Nota: El valor de Chi cuadrado se obtuvo con el programa estadístico SPSS.

CHI-CUADRADO DE PEARSON	0.06
--------------------------------	-------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

En relación al cruce entre la pregunta **No. 26** y **No. 28**, Chi cuadrado es igual a 0.06. Este valor, al ser mayor que el grado de significancia permite aceptar la hipótesis nula, y rechazar la hipótesis alternativa. La hipótesis aceptada afirma que: **“Un entorno educativo que promueva metodologías activas de aprendizaje es independiente de una inversión adecuada en recursos humanos y materiales por parte de la administración”**. Con la aceptación de esta hipótesis se puede concluir que no hay una relación significativa entre las metodologías activas de aprendizaje y la inversión en recursos.

4.1.3. De la guía de entrevista con respuestas abiertas dirigidas a las autoridades.

A continuación, se presentan de manera organizada las respuestas obtenidas por los tres directores de las instituciones educativas que participaron durante esta investigación.

Tabla 29

Respuestas e interpretación de las entrevistas a los directores.

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
<p>Pregunta 1</p> <p>¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su centro educativo en la gestión de recursos humanos y materiales?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“En los últimos dos años no hemos tenido problema con los recursos humanos, la Departamental ha respondido a las solicitudes de los maestros de especialidades. Tenemos maestros de todas las especialidades por lo que la gestión de recursos humanos ha sido efectiva; sin embargo, en cuanto a los recursos materiales sí tenemos grandes desafíos, nuestra escuela, desde que se construyó siempre ha tenido espacios reducidos. Nuestra matrícula es de más de 500 estudiantes y no se cuentan con espacios suficientes para la cantidad de alumnos. Estamos en una larga espera para que nuestra escuela sea beneficiada para la</p>	<p>Recursos humanos</p> <p>Recursos materiales</p>	<p>Las respuestas de los tres directores de los centros educativos investigados reflejan una variedad de desafíos en la gestión de recursos humanos y materiales, destacando tanto las similitudes como las diferencias en sus experiencias.</p> <p>Mientras que las dos instituciones públicas parecen tener grandes desafíos en la gestión del recurso humano y</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	<p>construcción de un nuevo edificio, por lo que ese sería el principal desafío”</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Creería yo que, en recursos humanos, tener docentes especialistas. Tengo limitantes en especialidad de matemáticas, de ciencias, y, con respecto a infraestructura o recurso, podrían ser aulas adecuadas, más con ventilación, una cocina (pues con todos los recursos que se utilizan ahí) y unos baños para el nivel de parvularia.”</p> <p>Entrevistado 3</p> <p>“En realidad, no hemos enfrentado grandes desafíos en estas áreas; sin embargo, hemos tenido dificultades al tercerizar servicios. Esto ha ocurrido, por ejemplo, al contratar empresas constructoras, servicios de instalación de ventanas y otros servicios que no dependen directamente de nuestra gestión principal”</p>		<p>material, la institución privada tiene éxito en su gestión.</p> <p>En resumen, la falta de docentes especialistas, la limitada infraestructura y los problemas con la tercerización de servicios son los desafíos principales de las tres instituciones.</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
<p>Pregunta 2</p> <p>¿Con qué recursos dispone la institución para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Como lo comentaba en la pregunta anterior , contamos con los maestros de diferentes especialidades, contamos también con recursos tecnológicos, también con recursos físicos como lo son todos los libros que nos ha dotado el gobierno, aparte de eso tenemos también una pequeña biblioteca con libros que han sido donados de universidades como la Francisco Gavidia y algunas ONGs en las cuales los maestros están haciendo uso de esas minibibliotecas en cada grado”</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Les puedo mencionar que cuento con un aula DAI, el cual nos apoya con problemas de aprendizaje, con niños con alguna característica especial. También contamos con recursos tecnológicos; esto no sé cómo decirlo, extra de lo que el niño ya tiene. Contamos con 120 tablets con una plataforma española que incluye todas las materias básicas como apoyo extra a los docentes. Tenemos también la conectividad, que, aunque nos gustaría una mejor conectividad, como dice el profe Halmy, por lo menos</p>	<p>Disposición de recursos.</p> <p>Proceso de enseñanza aprendizaje</p>	<p>De acuerdo con lo expresado por los directores entrevistados, existe un panorama positivo en cuanto a los recursos disponibles para la enseñanza. Los directores muestran un compromiso con la diversidad educativa, la inclusión, y la actualización tecnológica, lo que es esencial para enfrentar los desafíos del aprendizaje en el contexto actual. La colaboración con la comunidad y la especialización del personal son elementos clave que fortalecen el proceso educativo en sus instituciones.</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	<p>tenemos la conectividad básica. También tenemos, tengo que mencionarlo, gracias a Dios, que el equipo docente de acá no está con el paradigma de que no quiera ponerse en el tren de la actualización, sino que es muy colaborador en ese sentido."</p> <p>Entrevistado 3</p> <p>“En cuanto a recursos humanos, el Colegio cuenta con personal especializado para cada nivel, desde el nivel de Parvularia, donde disponemos de maestras de planta, nanas, asistentes y psicólogos. Como en los demás niveles en los que también se cuenta con profesionales en áreas específicas, incluyendo entrenadores deportivos y personal capacitado para impartir talleres, como tecnología y robótica, en todos los grados. Además, el área de matemáticas se imparte con un enfoque avanzado, equivalente a nivel de ingeniería. En cuanto a los recursos tecnológicos se cuenta con todas las facilidades de conectividad y acceso a Internet: Redes Wi-Fi y acceso a internet que permiten el uso de recursos en línea”</p>		

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
<p>Pregunta 3</p> <p>¿Qué estrategias ha implementado para asegurar una formación continua y adecuada del personal docente en el uso de recursos educativos?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Con respecto a esta pregunta, creo que ha jugado un papel muy importante el hecho de que antes de ser directora también estuve en aula, y una de las situaciones que muchas veces encontré fueron directores que no les gusta darles el espacio adecuado en tiempo adecuado a los compañeros para poder formarse, aunque hoy en día se nos hace un llamado a la autoformación. Por lo tanto he tratado de dar el tiempo necesario para que ellos puedan estar en las formaciones. También he tratado de acompañarlos en cada una de las formaciones. Además, en las formaciones virtuales me he apoyado de los maestros que tienen experiencia para que orienten a los que no la tienen y cuando las formaciones son presenciales, tanto la subdirectora como yo atendemos a sus estudiantes haciéndoles sentir que las formaciones son muy importantes para su crecimiento en diferentes áreas.”</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Primeramente, al inicio de año se crea un plan de desarrollo docente; podemos llamarle círculos de estudio, en los cuales</p>	<p>Formación continua</p> <p>Uso de recursos educativos</p>	<p>En conjunto, las respuestas de los directores reflejan un compromiso sólido con la formación continua del personal docente. Cada uno aporta una perspectiva única, desde el acompañamiento personalizado y el aprendizaje colaborativo hasta la planificación estructurada y las oportunidades de formación avanzada. Estas estrategias no solo buscan mejorar las competencias de los docentes, sino también fomentar un ambiente de apoyo y crecimiento profesional que beneficia a toda la comunidad educativa.</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	<p>incluimos temáticas de apoyo a todo el desarrollo académico. Posiblemente una de las que desarrollamos fue el uso de las herramientas de Google, en las cuales creemos que tenemos alguna dificultad para manejar. Entonces, hay un plan de desarrollo y acompañamiento de parte de la administración con los compañeros, cuando tengan algún problema con alguna plataforma, llámese Fiction Express o SIGES. Creo que tenemos esa confianza y ese acercamiento al docente para decirle que, si necesita ayuda, pues estamos acá. Igualmente, contamos con el apoyo del profesor de informática. También puedo mencionar que podemos aprender entre iguales con la técnica espejo; si hay un maestro que tenga una metodología exitosa, nos permite visitarlo y poder implementarla en otro grado.”</p> <p>Entrevistado 3</p> <p>“Contamos con un programa de apoyo para docentes que desean continuar su formación a nivel de maestría, ofreciendo becas o cubriendo parte de los costos de sus estudios. Existen alianzas con universidades extranjeras Jesuitas, en las cuales los docentes pueden seguirse formando. Además, incluimos jornadas de</p>		

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	capacitación en el calendario anual, las cuales se llevan a cabo al inicio del año, en junio, y al final del ciclo lectivo”.		
<p>Pregunta 4</p> <p>¿Qué acciones promueve para que en su institución permanezca un buen clima escolar y su equipo docente se mantenga motivado?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Quizás el no ser serio completamente con ellos, sino que acompañarlos en cada “locura” que a ellos se les ocurra, pero locuras que vayan en función de la mejora de nuestros niños y niñas, eso es lo fundamental. Acompañarlos en todo lo que se pueda, aunque no podemos estar al cien por ciento por nuestras responsabilidades como directores, pero al menos estar en la mayoría de actividades apoyándolos para que ellos se sientan acompañados. Aunque siempre hay compañeros que a todo le ven lo negativo pero hay que caminar con aquellos que nos quieran acompañar, y si los maestros piden nuestro apoyo, pues hay que hacerlo. También hay que decir cuándo decir SI y cuándo decir NO, porque les decimos que NO a todo, lejos de motivarlos vamos a desmotivarlos. También, darse tiempo para convivir pero no como jefe y maestros sino en actividades diferentes. Y por último, no dejar el humanismo en cualquier decisión que se tome”</p>	<p>Clima escolar.</p> <p>Motivación del personal docente.</p>	<p>Las respuestas brindadas por los directores presentan enfoques variados para promover un buen clima escolar y mantener motivado al equipo docente.</p> <p>Desde el acompañamiento y la flexibilidad hasta la comunicación abierta y el respeto, cada director aporta estrategias que fomentan un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. Aunque se puede apreciar la disparidad que hay entre las estrategias de las instituciones públicas y las privadas, las acciones benefician, no solo a los docentes, sino que también impactan directamente en la calidad de la educación que reciben los estudiantes.</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	<p>Entrevistado 2:</p> <p>“Tenemos un buen clima institucional, bastante respetuoso, y tratamos, igual al inicio de año, de planificar el autocuidado. Hacemos tres autocuidados al año. Manejamos una comunicación bastante abierta y respetuosa con los compañeros, y también el trabajo en equipo, que es básico para tener un buen ambiente laboral en las instituciones.”</p> <p>Entrevistado 3</p> <p>En el Colegio, uno de los valores más promovidos es el respeto, tanto hacia los estudiantes como hacia los docentes, con el fin de crear ambientes sanos, positivos y colaborativos. Para fomentar la comunicación y el apoyo entre el equipo docente lo cual ayuda con el clima laboral, se realizan reuniones semanales ("weekly meetings") y reuniones dentro del horario laboral cada mes académico, se organizan actividades de integración, como reuniones sociales, celebraciones especiales y retiros, que fortalecen los vínculos entre el personal y generan un sentido de comunidad. También se ofrecen incentivos económicos, becas para los hijos de los docentes, contribuciones parciales para su</p>		

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	formación continua y bonificaciones en el Día de Reyes y el Día del Maestro.		
<p>Pregunta 5</p> <p>¿Qué cambios ha observado en la gestión de recursos a lo largo de su tiempo como director y qué factores han influido en esos cambios?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Bueno, pues mediante la gestión con la ONG GAIA hemos podido pintar con los estudiantes algunos murales de la escuela, también gracias al apoyo del Señor Alcalde conseguimos el recurso humano de la ordenanza. El año pasado tuvimos la donación de otra ONG valorada en \$900 dólares en juguetes los cuales distribuimos de manera equitativa con todos los docentes para sus zonas de aprendizaje que sugiere el nuevo modelo pedagógico y pues de mi parte, siempre y cuando sea un beneficio para los niños recibo cualquier tipo de proyectos”</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Podría mencionar la remodelación de la institución. Surgieron bastantes cambios en el primer año de gestión: la apertura del centro de cómputo, que para mí era uno de mis proyectos; abrir el centro de cómputo e implementar, hace un año, la robótica como apoyo a la asignatura de informática. Primero Dios, el otro año se</p>	<p>Gestión de los recursos humanos y materiales.</p>	<p>En este caso, se muestra un claro enfoque en la adaptación y mejora continua en la gestión de recursos. Desde la colaboración con la comunidad y la modernización de la infraestructura hasta la incorporación de tecnologías digitales, cada director presenta estrategias que reflejan un compromiso con la innovación educativa y el bienestar de los estudiantes. Estos cambios no solo responden a las necesidades actuales, sino que también preparan a las instituciones para enfrentar los desafíos futuros en el ámbito educativo.</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	<p>llevará la robótica a primer ciclo, si Dios lo permite. La renovación de la banda musical de la institución. Quiero ver qué otros cambios podría decirte: una administración abierta, empática, y no direccional, como estábamos acostumbrados anteriormente.”</p> <p>Entrevistado 3</p> <p>“Se ha incorporado la gestión de recursos digitales, como plataformas de aprendizaje en línea y diversas aplicaciones, con el objetivo de mantenernos a la vanguardia. Otro de los grandes cambios fue el desarrollo profesional en competencias tecnológicas y pedagógicas actualizadas ya que la pandemia obligó al cuerpo docente a fortalecer estas áreas. También se han realizado importantes cambios infraestructurales con el fin de mejorar la calidad educativa y responder a las necesidades de nuestra comunidad. Entre estos, se encuentra la construcción de edificios como el de Parvularia, que ofrece un entorno seguro, acogedor y adecuado para el aprendizaje de los más pequeños. Actualmente, se está trabajando en la construcción de un nuevo edificio enfocado en el área de Tecnología. Este espacio ha sido diseñado con el objetivo de responder a las demandas de la era digital, permitiendo a los estudiantes acceder a una formación</p>		

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	<p>actualizada en tecnología, robótica, programación y otras competencias digitales esenciales para el futuro.”</p>		
<p>Pregunta 6</p> <p>¿Cuál es el papel que juega la comunidad educativa en la gestión de recursos en su centro escolar?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>Toda la comunidad educativa, los cuales somos docentes, alumnos y padres de familia no podemos estar lejos uno del otro, porque sino “el tren no camina”. Nosotros procuramos involucrar tanto a los alumnos como a los padres de familia en las actividades de la escuela. Porque si uno de los sectores no camina bien la institución tampoco camina bien”</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“La comunidad educativa está súper ligada con nosotros, porque es a los primeros que nosotros acudimos en apoyo cuando nos vemos con limitantes a la hora de realizar proyectos. Es un eje, un pilar, llamémoslo así, de los más importantes, porque, la verdad, sin ellos prácticamente estamos solos. Entonces, para mí, uno de los fundamentales para trabajar con la institución son los padres de familia.”</p>	<p>Gestión de los recursos humanos y materiales</p>	<p>Las respuestas coinciden en que la comunidad educativa juega un papel integral y multifacético en la gestión de recursos. La colaboración, la comunicación efectiva y el compromiso de todos los actores son esenciales para el éxito de la institución. Los directores reconocen que, sin el respaldo activo de la comunidad, la gestión escolar enfrentaría serias limitaciones, lo que resalta la importancia de promover un entorno de colaboración y participación activa.</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	<p>Entrevistado 3</p> <p>“Diversos actores brindan su colaboración y participación activa, lo cual facilita una administración eficiente y alineada con las necesidades de todos los involucrados en el proceso educativo. Contamos con la Asociación de Padres de Familia, encargada de gestionar diversos procesos, como la contratación y negociación de talleres y entrenadores para los clubes; además, administran la librería escolar y buscan precios y productos accesibles para la comunidad.</p> <p>También existe la Asociación de Alumnos del Colegio Externado de San José, que apoya a la comunidad mediante la financiación de becas para estudiantes de escasos recursos y la cobertura de algunos servicios para ellos, como el pago del transporte escolar y para llevar a cabo proyectos dentro de las instalaciones.”</p>		
<p>Pregunta 7</p> <p>¿Cómo se asegura que los recursos humanos y</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Una buena planificación de recursos tanto humanos como materiales es lo que te va a llevar al éxito para satisfacer todas las necesidades de nuestros estudiantes. Si nosotros planificamos de</p>	<p>Gestión de los recursos humanos y materiales</p>	<p>Las respuestas de los tres directores de instituciones educativas ofrecen una visión integral sobre cómo se asegura que los recursos humanos y materiales</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
<p>materiales estén alineados con los objetivos pedagógicos y las necesidades de los estudiantes?</p>	<p>acuerdo con las necesidades de los niños y no a los intereses de los profesores, los más beneficiados serán los niños, tomando en cuenta todas las habilidades y las características de los maestros y por su puesto, tomando en cuenta la opinión de ellos, pero todo tiene que planificarse en favor de los niños”</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Los objetivos que trabajamos, llámese PEA, van alineados de acuerdo a las necesidades que hemos visto entre los estudiantes, y luego, a base de ello, conformamos la planta docente para el 2025. Entonces, tratamos de que todo vaya caminando y alineado en base a nuestros estudiantes.”</p> <p>Entrevistado 3</p> <p>“En el colegio, los exámenes diagnósticos se realizan al finalizar el año lectivo, lo cual nos permite obtener una visión de la población estudiantil y detectar las necesidades específicas de los estudiantes, así como las metas pedagógicas que se proyectarán para el próximo año. La planificación anual se lleva a cabo con</p>		<p>estén alineados con los objetivos pedagógicos y las necesidades de los estudiantes.</p> <p>Estas respuestas reflejan un enfoque proactivo y centrado en el estudiante para asegurar que los recursos humanos y materiales estén alineados con los objetivos pedagógicos. La planificación cuidadosa, la evaluación diagnóstica, la alineación de objetivos y la capacitación del personal son elementos clave que contribuyen a crear un entorno educativo efectivo y adaptado a las necesidades de los estudiantes. Según las directoras no solo busca satisfacer las demandas educativas, sino también fomentar un ambiente de aprendizaje inclusivo y de calidad.</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	<p>varios meses de anticipación mediante reuniones entre los diferentes niveles, lo que permite organizar los recursos y coordinar las actividades que requieren el uso de las instalaciones. Incluso aspectos logísticos, como la gestión del parqueo para los padres que asistirán a determinados eventos, son cuidadosamente planificados.</p> <p>Algo muy importante es que contamos con personal capacitado y con la experiencia necesaria para apoyar los objetivos educativos. Además, se les ofrecen capacitaciones continuas para garantizar que tanto docentes como personal de apoyo estén actualizados en metodologías y herramientas educativas que beneficien el aprendizaje.”</p>		
<p>Pregunta 8</p> <p>¿Qué cambios o mejoras considera necesarios en la gestión de recursos para optimizar el</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“En este caso, quizás la simplificación de los procesos de gestión. Considero que hay muchos procesos burocráticos para la gestión de recursos materiales en el Ministerio de Educación, incluso para los recursos que son donados y deben ser registrados como parte de los recursos de la institución. y también pienso que el</p>	<p>Eficiencia administrativa</p>	<p>En conjunto, las respuestas de los directores reflejan una comprensión profunda de las diversas dimensiones que afectan la gestión de recursos en las instituciones educativas, por ejemplo, en</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
<p>proceso de enseñanza-aprendizaje en su institución?</p>	<p>MINEDUCYT debería realizar una investigación de la realidad de los centros escolares. Por lo tanto creo que el cambio más importante es minimizar esa burocracia para la gestión de los recursos, porque al final de cuentas el beneficio es para los niños y no para el director.”</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Hacer un llamado al ministro para que nos traiga aquí Mi Nueva Escuela. Mencioné al inicio que creo que nos faltan unas dos o tres aulas, más espacios recreativos para nuestros niños, especialmente para los de parvularia; una mejor conectividad, porque, bien es cierto, hay un nivel de conectividad en el colegio, pero falla bastante. Baños adecuados para el nivel de parvularia, ya que les toca ir a los baños que ocupan los de básica y, de acuerdo a los estándares de desarrollo, deberían estar dentro del salón o a la par, ya adecuadamente adaptados para los niños de parvularia. Igualmente, nos gustaría una cocina con todas las comodidades para los estudiantes, con mesas donde ellos puedan obtener sus alimentos y tener espacios donde comérselos.”</p>		<p>las dos primeras respuestas podemos destacar:</p> <p>La simplificación de procesos burocráticos, para realizar una gestión más eficientes, la mejora de la infraestructura, como la necesidad de espacios físicos, como salones de clases, zonas verdes o incluso áreas de cafetería.</p> <p>Un punto en el que hay que enfatizar es en la tercera respuesta, ya que apuesta a la digitalización de la gestión, la ampliación del uso de plataformas digitales para la gestión administrativa y el acceso a recursos educativos interactivos que son esenciales en el contexto educativo actual. La automatización de procesos, como la solicitud de permisos para el uso de espacios, puede ayudar a reducir la carga administrativa y optimizar el uso de</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	<p>Entrevistado 3</p> <p>“Sin duda seguirle apostando a la digitalización de procesos, ampliar el uso de plataformas digitales, tanto para la gestión administrativa como para el acceso a recursos educativos interactivos. La automatización de procesos, como la solicitud de permisos para el uso de los espacios y tiempos disponibles para evitar el exceso de carga en ciertos recursos (como auditorios, laboratorios o bibliotecas) Además es importante dentro de nuestro carisma ignaciano el cuidado de la casa común , es necesario potenciar el fomento del uso responsable y sostenible de los recursos para reducir el desperdicio y maximizar su durabilidad, incluyendo prácticas de reciclaje y mantenimiento regular, formando con esto una cultura de sostenibilidad en toda la comunidad educativa”</p>		<p>recursos, evitando conflictos de programación y maximizando la eficiencia además proponen sostenibilidad y uso responsable de los recursos ya que esta práctica permitirá que se puede optimizar significativamente el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Estos cambios no solo buscan mejorar la eficiencia administrativa, sino que también están centrados en el bienestar y el desarrollo integral de los estudiantes, garantizando que se les brinde un entorno educativo de calidad.</p>
<p>Pregunta 9</p> <p>¿De qué manera se organiza el equipo docente para</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Acá siempre hemos tomado las características de ellos, los potenciales de cada docente porque cada uno de ellos es bueno en alguna cosa. Eso permite que los diferentes equipos formados al</p>	<p>Organización del equipo docente.</p> <p>Distribución equitativa de roles.</p>	<p>A través de las respuestas, se pueden identificar varios puntos en común:</p> <p>El primero es la valoración de las Capacidades Individuales; donde las</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
<p>garantizar una distribución equitativa en la distribución de roles?</p>	<p>principio del año como lo son el pedagógico, el de gestión y el de evaluación funcionen de la mejor manera. Los que tienen mayores capacidades son los que se ponen como líderes de los diferentes equipos para que ellos puedan hacer funcionar al grupo y sean nuestro apoyo como directores”</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Podría mencionar que, igualmente, en los primeros días del año nos reunimos, se planifica; hay un equipo organizador, llamémoslo así, otro que ejecuta y, pues, otro que nos ayuda a evaluar y supervisar, donde cada uno de los integrantes del personal docente tiene un rol participativo dentro de todo esto. Todo rol es importante y es necesario hacérselo saber al compañero.”</p> <p>Entrevistado 3</p> <p>“En primer lugar, se busca crear espacios en los que el equipo docente pueda organizar las actividades y planificar el programa del año escolar, colaborando y poniéndose de acuerdo a nivel de cada grado. También se procura que la carga académica de los docentes sea equilibrada, permitiéndoles tener reuniones</p>		<p>directoras coinciden en la importancia de reconocer las fortalezas de cada docente para asignar roles adecuados.</p> <p>Segundo, la participación activa como la planificación y la participación activa de todos los docentes son fundamentales para el éxito del equipo.</p> <p>Y tercero la colaboración y comunicación; es decir ,la creación de espacios para la colaboración y la comunicación regular son esenciales para mantener un equilibrio en la carga de trabajo y asegurar que todos los docentes se sientan valorados.</p> <p>En general, la organización del equipo docente en estas instituciones se basa en un enfoque colaborativo y participativo que no solo busca la eficiencia en la distribución de roles, sino que también</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	<p>semanales como equipos, conocidas como "ventanas", en las que pueden coordinar actividades y tareas por grado o por asignatura. En estas reuniones, se distribuyen las responsabilidades de manera equitativa.”</p>		<p>promueve un ambiente de trabajo positivo y equitativo. Este tipo de organización es clave para el desarrollo profesional de los docentes y, en última instancia, para la calidad educativa que se ofrece a los estudiantes.</p>
<p>Pregunta 10</p> <p>¿Cuál es el rol que desempeña el equipo docente en la toma de decisiones importantes de la institución?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“La verdad es un rol muy importante, porque ellos son los que están al frente de los alumnos y son ellos los que conocen la realidad y las necesidades de cada uno de ellos, aportando cada uno de ellos sus perspectivas pues, son valiosas para una mejora educativa continúa en nuestros centros escolares”</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Mencioné la comunicación abierta en el consejo de maestros sobre algún caso especial, la participación de docentes en el consejo directivo escolar y, pues, cuando hable de un consejo de maestros, ahí está la toma de decisiones para algún proyecto a ejecutar o en algún caso disciplinario que se nos pueda presentar.</p>	<p>Rol del docente</p> <p>Toma de decisiones importantes.</p>	<p>Las respuestas de las directoras de instituciones educativas ofrecen una perspectiva valiosa sobre el papel que desempeña el equipo docente en la toma de decisiones importantes dentro de la institución. Por ejemplo:</p> <p>Todos las directoras coinciden en que los docentes, al estar en contacto directo con los estudiantes, poseen un conocimiento crítico que debe ser considerado en la toma de decisiones.</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	<p>O sea, el asunto es no quedarse tomando decisiones uno solo como administrador, sino llevarlo y consensuar con el equipo docente”</p> <p>Entrevistado 3</p> <p>“El colegio tiene su propio programa educativo, en el que los docentes intervienen en la planificación y actualización del mismo, sugiriendo ajustes y mejoras en función de la realidad del aula. Su rol es crucial para garantizar que el currículo sea relevante, actualizado y adecuado a las necesidades de los estudiantes.”</p>		<p>También consideran la necesidad de una comunicación abierta y de un proceso de toma de decisiones consensuado es un tema recurrente, lo que sugiere un enfoque colaborativo en la gestión educativa. Es por ello que el rol del equipo docente en la toma de decisiones es multifacético y esencial para el éxito de las instituciones educativas. Su participación no solo enriquece el proceso de toma de decisiones, sino que también contribuye a crear un ambiente educativo más dinámico y adaptado a las necesidades de los alumnos. Este enfoque colaborativo puede ser clave para la mejora continua y la innovación en el ámbito educativo.</p>
<p>Pregunta 11</p>	<p>Entrevistado 1:</p>	<p>Recursos materiales</p>	<p>Según la información proporcionada, todas las directoras utilizan una combinación de estrategias, desde</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
<p>¿Qué estrategias implementa para la obtención de recursos materiales que no pueden ser costeados por el presupuesto asignado durante el año escolar?</p>	<p>“Bueno, en nuestra institución, este año ha sido el primero que hemos hecho la actividad de reciclaje y el intercambio de este. También nos ayuda mucho las gestiones con las ONGs y universidades privadas, el mantenimiento preventivo de nuestros equipos que aunque ya están viejitos pero tratamos de darles un buen mantenimiento Además realizamos una festividad que es la del rey y la reina de los estudiantes, que esa sí es para recaudar fondos, los cuales en la rendición de cuenta de cada año informamos a los padres de familia centavo por centavo de lo que nosotros invertimos y cómo lo invertimos y si ha sobrado algunos tres dólares también les decimos en qué se van a invertir. Lamentablemente los pocos recursos que el MINEDUCYT nos da no son suficientes y como centro escolar nos toca buscar la manera de cubrir todas las necesidades de la institución porque nadie más vendrá a satisfacer esas necesidades.”</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Mi persona, pues, busca apoyo en ONG. Soy de las que tocan puertas con la plena seguridad y mentalidad de que me van a decir que sí: pedir ayuda a los padres de familia. Y éste, gracias a Dios, hay muchas ONG que nos están apoyando y creo que es algo</p>	<p>Presupuesto escolar</p>	<p>actividades de recaudación hasta alianzas con ONGs y universidades, para obtener recursos adicionales. Entre estas estrategias se destacan:</p> <p>La proactividad y colaboración es decir la búsqueda activa de apoyo y la creación de alianzas son fundamentales para el éxito en la obtención de recursos. La actitud proactiva de los directores es clave para aprovechar oportunidades.</p> <p>La transparencia y Rendición de Cuentas, ya que toman en cuenta la importancia sobre el uso de los fondos y las actividades de recaudación es un aspecto que se destaca, lo que ayuda a construir confianza y apoyo en la comunidad escolar.</p> <p>En conclusión, las estrategias implementadas por los directores para la</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	<p>importante. Cuando venga la oportunidad a una institución sobre un proyecto a ejecutar, no dejarlo ir.</p> <p>Y ahí se van haciendo alianzas con las ONG, y, pues, el nombre de la institución va corriendo y va siendo reconocido.”</p> <p>Entrevistado 3</p> <p>“Como colegio privado, trabajamos principalmente con fondos propios para la adquisición de recursos. Sin embargo, cuando ciertos proyectos exceden el presupuesto asignado, implementamos estrategias adicionales para su obtención:</p> <p>Programa de Becas y Patrocinios: Contamos con el respaldo de la Asociación de Exalumnos, quienes colaboran activamente en el financiamiento de becas y en la búsqueda de patrocinios para proyectos específicos. Alianzas con la Universidad José Simeón Cañas (UCA) Al ser parte de las Redes Educativas de la Compañía de Jesús, recibimos apoyo de la Universidad José Simeón Cañas, que colabora con nosotros al ofrecer acceso a infraestructura y espacios, Apoyo de las Familias en Intercambios Estudiantiles también durante los intercambios estudiantiles, las familias de nuestra comunidad educativa</p>		<p>obtención de recursos materiales son variadas y reflejan un enfoque integral que combina la sostenibilidad, la colaboración y la transparencia. Este enfoque no solo permite cubrir las necesidades de la institución, sino que también fortalece los lazos con la comunidad educativa y promueve un ambiente de apoyo mutuo.</p>

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Variables	Interpretación
	contribuyen activamente al brindar hospedaje a los estudiantes visitantes, lo que no solo reduce costos, sino que también enriquece la experiencia cultural y fortalece los lazos entre las familias de diferentes comunidades”		

Nota: Elaboración propia con información extraída de las respuestas brindadas por los directores en cada entrevista realizada.

Resumen de las entrevistas

Las respuestas obtenidas a través de este instrumento revelan una gran variedad de desafíos en la gestión de recursos humanos y materiales en las instituciones educativas, destacando tanto similitudes como diferencias. Mientras que las instituciones públicas enfrentan grandes dificultades en la gestión de estos recursos, la institución privada muestra un enfoque más exitoso.

Los principales desafíos identificados incluyen la falta de docentes especialistas, la infraestructura limitada y los problemas con la falta de algunos servicios. A pesar de estos obstáculos, los directores expresan un panorama positivo respecto a los recursos disponibles para la enseñanza. Muestran un fuerte compromiso con la educación, la inclusión y la actualización tecnológica, elementos esenciales para abordar los retos del aprendizaje en el contexto actual.

La colaboración con la comunidad y la especialización del personal son considerados factores clave que fortalecen el proceso educativo. En cuanto a la creación de un buen clima escolar, los directores presentan enfoques variados que incluyen acompañamiento, flexibilidad, comunicación abierta y respeto. Aunque existen disparidades entre las estrategias de las instituciones públicas y privadas, todas las acciones implementadas benefician tanto a los docentes como a la calidad educativa que reciben los estudiantes.

Las respuestas de las directoras reflejan un enfoque proactivo y centrado en el estudiante para asegurar que los recursos humanos y materiales estén alineados con los objetivos pedagógicos y coinciden en que la comunidad educativa desempeña un papel integral en la gestión de recursos. reconocen que, sin el respaldo activo de la comunidad, la gestión escolar enfrentaría serias limitaciones, lo que resalta la importancia de promover un entorno de colaboración y participación activa.

4.1.4. De la guía de observación.

La tabla siguiente muestra el consolidado de las observaciones realizadas en las tres instituciones que han sido objeto de estudio durante este ejercicio de investigación.

Tabla 30

Criterios registrados en la guía de observación

Ítem observado	Colegio Externado de San José	Centro Escolar Cantón Nazareth	Instituto Nacional de Citalá	Análisis general
1. Las aulas están adecuadamente equipadas (mesas, sillas, pizarras, proyector, etc.)	Excelente	Regular	Deficiente	Los resultados de la guía de observación revelan una clara disparidad en la adecuación del equipamiento de las aulas entre las tres instituciones. Mientras que la primera institución muestra un entorno óptimo para el aprendizaje, las otras dos requieren atención y mejoras significativas para garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a un ambiente educativo adecuado y estimulante.
2. El espacio del aula es pertinente para el número de estudiantes.	Excelente	Excelente	Excelente	Estos resultados indican que los tres centros educativos han logrado proporcionar aulas que son pertinentes y adecuadas para el número de estudiantes. Este aspecto es clave para garantizar un ambiente de aprendizaje efectivo y puede contribuir significativamente al éxito académico de los alumnos.

<p>3. El mobiliario escolar está en buen estado y es adecuado para el uso diario.</p>	<p>Excelente</p>	<p>Regular</p>	<p>Regular</p>	<p>En este caso, los resultados señalan que, mientras que la institución privada observada proporciona un mobiliario escolar en excelente estado, las dos instituciones públicas requieren atención para mejorar la calidad y adecuación de su mobiliario. Abordar estas deficiencias es crucial para garantizar un entorno de aprendizaje que favorezca el desarrollo académico y personal de los estudiantes.</p>
<p>4. Espacios adecuados para las asignaturas complementarias correspondientes del nivel educativo.</p>	<p>Excelente</p>	<p>Regular</p>	<p>Deficiente</p>	<p>Según la observación realizada, existe una clara disparidad entre las instituciones. Mientras que la primera institución proporciona espacios adecuados para las asignaturas complementarias, las otras dos instituciones enfrentan desafíos significativos. Mejorar la calidad de los espacios educativos es esencial para crear un ambiente de aprendizaje que favorezca el desarrollo académico y personal de los estudiantes.</p>
<p>5. Las aulas cuentan con iluminación y ventilación adecuadas.</p>	<p>Excelente</p>	<p>Bueno</p>	<p>Deficiente</p>	<p>Se puede observar que la primera institución proporciona un ambiente de aula óptimo en términos de iluminación y ventilación, mientras que la segunda institución tiene un entorno aceptable pero con margen de mejora. Por otro lado,</p>

				la tercera institución tiene muchas carencias que requieren atención urgente. Una iluminación y ventilación óptima en las aulas es determinante para garantizar un ambiente de aprendizaje favorable.
6. El ambiente general del aula es limpio y propicio para el aprendizaje.	Excelente	Bueno	Regular	La observación realizada en cuanto a si el ambiente general del aula es limpio y propicio para el aprendizaje, sigue demostrando categóricamente la diferencia entre un colegio privado y una escuela pública. Aunque el objeto de estudio no es la comparación entre el sector público y privado, se puede comprobar que el ambiente en términos de limpieza y orden de una institución privada es mucho mejor que en las escuelas públicas. Es importante crear un ambiente limpio y ordenado en las escuelas para que la experiencia de aprendizaje de los estudiantes sea significativa.
7. La institución cuenta con personal de limpieza.	Excelente	Bueno	Deficiente	Solamente una de las tres instituciones observadas cuenta con personal de limpieza que puede garantizar un ambiente saludable y propicio para el aprendizaje. La presencia de personal de limpieza no solo contribuye a la higiene del espacio, sino que también puede influir en la percepción de los

				estudiantes y el personal sobre la importancia de un entorno limpio, lo que puede fomentar hábitos de responsabilidad y cuidado.
8. Los sanitarios son suficientes, bien distribuidos y adecuados para las necesidades de los estudiantes.	Excelente	Bueno	Bueno	De acuerdo con lo observado, los tres centros educativos observados tienen una infraestructura sanitaria que cumple con los requisitos básicos. Sin embargo, las instituciones públicas, que recibieron calificaciones de "bueno" podrían considerar realizar mejoras para alcanzar un nivel de excelencia similar al del colegio privado. Esto podría incluir la evaluación de la accesibilidad, la limpieza y el mantenimiento regular de los sanitarios, así como la consideración de las necesidades específicas de todos los estudiantes.
9. Espacios adecuados para juegos al aire libre, canchas deportivas, jardines o espacios recreativos en la institución	Excelente	Bueno	Deficiente	Al igual que en algunos casos anteriores, existe una diferencia marcada entre la institución privada y las públicas en cuanto a los espacios adecuados para las actividades al aire libre. La disposición de este tipo de espacios en las instituciones podría tener un impacto positivo en la salud y el desarrollo social de los estudiantes.

<p>10. Oficina de dirección, secretaría, sala de maestros, accesibles y bien organizadas.</p>	<p>Excelente</p>	<p>Deficiente</p>	<p>Bueno</p>	<p>Al comparar las tres instituciones observadas, también se encuentra una diferencia significativa en cuanto a un entorno óptimo para la gestión educativa. En dos de las instituciones es evidente la falta de espacios adecuados que faciliten la comunicación, el trabajo administrativo y el trabajo eficiente del personal docente y administrativo de las instituciones.</p>
<p>11. El servicio de agua potable es eficiente.</p>	<p>Excelente</p>	<p>Bueno</p>	<p>Deficiente</p>	<p>Nuevamente se observa una clara disparidad en los servicios brindados por las instituciones. Mientras que una de las instituciones tiene un eficiente servicio de agua potable, en las otras dos carecen del servicio o es deficiente. Asegurar un acceso adecuado y eficiente al agua potable es esencial para el bienestar de la comunidad educativa y debe ser una prioridad en la gestión de los centros educativos.</p>
<p>12. Las condiciones para atender a estudiantes con capacidades especiales son adecuadas. (por ejemplo, rampas,</p>	<p>Regular</p>	<p>Regular</p>	<p>Deficiente</p>	<p>En general, los resultados de la observación muestran que las condiciones para atender a estudiantes con capacidades especiales son insuficientes. Es fundamental que se realicen esfuerzos coordinados para mejorar la infraestructura y los recursos disponibles, asegurando</p>

método braille, entre otros.				así que todos los estudiantes, independientemente de sus capacidades, tengan la oportunidad de aprender y desarrollarse plenamente en un ambiente inclusivo.
13. Servicio de internet disponible para docentes y estudiantes.	Excelente	Regular	Regular	De acuerdo a los resultados de la observación indican solo una de las instituciones posee un servicio de internet de calidad el cual es un factor determinante en la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje. En las otras dos instituciones educativas es esencial que busquen mejorar su infraestructura tecnológica para garantizar que todos los estudiantes tengan acceso equitativo a las herramientas necesarias para su formación.
14. Existencia de aula de atención a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.	Excelente	Deficiente	Deficiente	Según los resultados obtenidos, se observa una disparidad en cuanto a la existencia de aulas para la atención de estudiantes con dificultades de aprendizaje, ya que solo uno de los centros educativos observados cuenta con este recurso. La disponibilidad de estas aulas es un factor determinante en la calidad de la educación. Es fundamental que las instituciones educativas que carecen de ellas reconozcan la importancia de invertir en recursos y capacitación para garantizar que todos los

				estudiantes tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial.
15. Aula de informática adecuada para el desarrollo de las competencias digitales de los estudiantes.	Excelente	Deficiente	Deficiente	Se puede observar que persisten diferencias significativas entre las tres instituciones; en una de ellas, los resultados muestran que posee aulas de informática de calidad, lo cual es un factor clave en el desarrollo de competencias digitales. En las instituciones que carecen de este recurso, es muy difícil que los estudiantes logren adquirir las habilidades necesarias para prosperar en un mundo cada vez más digitalizado.

Nota: Elaboración propia con los criterios observados en las guías de observación de cada institución.

Resumen de los resultados de las guías de observación.

La guía de observación aplicada in situ en las tres instituciones evidencian algunas deficiencias de las instituciones educativas que, en cierta medida, condicionan el proceso de enseñanza aprendizaje; sobre todo en las escuelas que pertenecen al sector público, las cuales requieren mejorar significativamente los aspectos físicos y los servicios básicos que son parte fundamental para que el proceso educativo se desarrolle en óptimas condiciones, de manera que tanto maestros como estudiantes se sientan cómodos y motivados en un ambiente adecuado en infraestructura, servicios básicos y recursos educativos que propicien aprendizajes significativos.

A diferencia de la institución privada observada la cual, de manera general, tiene mejores condiciones físicas, servicios básicos y recursos educativos, y por tal motivo ofrece una mejor oferta educativa en comparación con las instituciones estatales; lo cual llama a la reflexión para los administradores de estas escuelas para que la gestión de los recursos asignados responda a las necesidades de su institución y se planteen como desafío, brindar servicios educativos de calidad, independientemente de ser una institución pública o privada.

4.3. Interpretación General de la Información

De manera general, las entrevistas revelan los desafíos en infraestructura, formación docente, clima escolar y la influencia de la comunidad en la administración educativa.

En primer lugar, los directores destacan la falta de docentes especializados, problemas de infraestructura y disponibilidad de recursos, especialmente en las instituciones públicas, donde existen mayores limitaciones en espacios físicos, equipos y conectividad, a diferencia del colegio privado, el cual cuenta con mejores condiciones en esta área tan importante en el modelo pedagógico actual. Ante las limitaciones mencionadas, los directores de las instituciones públicas recurren a actividades de recaudación de fondos, alianzas con ONG y el apoyo de la comunidad para cubrir necesidades. Sin embargo, es pertinente mencionar que las administraciones escolares buscan optimizar los recursos disponibles. Además, para una mejor experiencia en la gestión de los recursos, los directores proponen algunas estrategias como por ejemplo incluir la digitalización de procesos, mejoras de infraestructura, simplificar la burocracia en la gestión de recursos por parte de las autoridades correspondientes del MINEDUCYT, mejorar el acceso a herramientas digitales para optimizar el aprendizaje, entre otras.

Por otro lado, los tres directores coinciden en que es de vital importancia la formación continua del personal docente para lo cual, dentro de sus estrategias como administradores, incluyen acompañamiento y apoyo en capacitaciones. La institución privada destaca el acceso a becas y alianzas con universidades, mientras que las instituciones públicas se centran en la formación interna y colaborativa. Asimismo, según los directores, se implementan estrategias de acompañamiento y comunicación abierta para promover un ambiente positivo y de respeto. Las instituciones varían en sus prácticas, pero todas valoran la motivación y el apoyo al personal docente. Finalmente, cada administración busca organizar al personal docente de acuerdo con sus habilidades, lo que ayuda a crear equipos de trabajo eficientes y especializados.

Tomando en cuenta los resultados de la guía de observación, estos indican variabilidad en las condiciones de las instalaciones de cada centro educativo. Mientras que algunas instituciones parecen contar con una infraestructura adecuada, otras presentan problemas significativos de mantenimiento y limpieza, sobre todo las instituciones del sector público. Los recursos disponibles en las instituciones son limitados, lo que impacta en el desarrollo de actividades educativas. La carencia de materiales didácticos y tecnológicos es una observación recurrente,

lo cual limita las estrategias de enseñanza de los docentes. Aunque la realidad parece ser otra en la institución privada observada, en donde no se observan limitantes significativas en cuanto a la disponibilidad de recursos humanos y materiales. Los directores de las instituciones públicas parecen estar conscientes de estas necesidades, pero los recursos limitados impiden mejorar las condiciones de las instituciones para el proceso de enseñanza aprendizaje.

En conclusión, los resultados muestran una realidad diversa en cuanto a la gestión de recursos humanos y materiales en las instituciones educativas observadas. Con excepción del colegio privado, los directores enfrentan desafíos relacionados con la limitación de recursos, tanto en el ámbito humano como en lo material, y aunque se hacen esfuerzos por mejorar la situación, el bajo presupuesto y los procesos burocráticos impiden avances significativos. La guía de observación evidencia esta realidad al mostrar las dificultades cotidianas en el entorno escolar, que incluyen limitaciones en infraestructura y recursos educativos básicos.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

La investigación realizada en el Centro Escolar Cantón Nazareth del Departamento de La Libertad, Instituto Nacional de Citalá de Chalatenango, y el Colegio Externado de San José de San Salvador, permitió analizar la relación entre la gestión de recursos humanos y la calidad de la enseñanza. La primera hipótesis específica planteada sostiene que una adecuada gestión de los recursos humanos impacta directamente en la calidad educativa. Sin embargo, los resultados obtenidos a través de la comprobación de hipótesis revelan una perspectiva diferente. Aunque la gestión de roles es importante, así como la calidad de la comunicación con la administración, esto no necesariamente influye en cómo los docentes perciben su relevancia en el proceso educativo. Lo cual podría indicar que otros factores como la motivación personal o el contexto institucional podrían jugar un papel más significativo en la percepción de los docentes. De igual manera, los resultados resaltan que un ambiente de colaboración entre docentes puede surgir de dinámicas interpersonales entre docentes, más que de iniciativas administrativas. Esto sugiere que la cultura colaborativa forma parte de los docentes, independientemente de las políticas institucionales. Lo que sí es un factor clave para fomentar un ambiente de trabajo saludable, son las iniciativas sociales por parte de la administración las cuales, a su vez, pueden influir significativamente en la calidad de la enseñanza de las instituciones. Por lo tanto, aunque la adecuada gestión de recursos humanos es fundamental, los resultados sugieren que la calidad de la enseñanza está influenciada por una serie de factores interrelacionados que van más allá de la gestión administrativa.

- Por otro lado, a partir del análisis de la segunda hipótesis específica, la cual propone que una gestión óptima de recursos materiales facilita las condiciones favorables para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje y mediante la comprobación de las hipótesis derivadas de ésta, se concluye que: si bien una gestión óptima de los recursos materiales puede contribuir a mejorar las condiciones educativas, existen otros factores independientes de los recursos materiales que influyen significativamente en el éxito del proceso educativo, como podrían serlo la formación docente o metodologías de enseñanza. Los resultados revelan que los docentes, a pesar de las limitaciones materiales, pueden implementar el currículo optimizando los recursos disponibles. De

igual manera, se establece que la mera disponibilidad de recursos no influye en el rendimiento académico de los estudiantes; otros factores como el compromiso de los docentes, la motivación de los estudiantes y el ambiente escolar podrían jugar un papel muy importante en el desempeño académico de los educandos. Además, se confirma que, aunque los recursos puedan no impactar directamente en el rendimiento académico o en la implementación del currículo, su estado y durabilidad son consecuencias de la gestión y el mantenimiento institucional.

- Aunque la tercera hipótesis específica establece que un manejo acertado de los recursos humanos y materiales contribuye a mejorar los resultados educativos, los hallazgos de esta investigación, mediante la comprobación de hipótesis sugieren que dicha influencia es limitada y que otros factores independientes desempeñan un rol importante en el proceso de enseñanza aprendizaje. El trabajo colaborativo, la implementación de metodologías activas y la integración de las TIC en el aula parecen surgir de la autonomía de los docentes más que del apoyo de los directores. Los resultados indican que la falta de inversión en recursos humanos y materiales no necesariamente impide innovaciones pedagógicas. El único hallazgo que respalda parcialmente esta hipótesis específica, es la percepción de apoyo administrativo que tienen los docentes mediante un suministro regular de recursos materiales, lo cual podría motivarlos en cierta medida. Por tanto, a pesar de que los resultados de la investigación indican que existen factores independientes que influyen en el proceso educativo, el manejo adecuado de los recursos humanos y materiales es fundamental para obtener óptimos resultados de aprendizaje.

- A manera de conclusión general se puede mencionar que, aunque la gestión adecuada de los recursos humanos y materiales es muy importante, la evidencia muestra que su impacto directo en el proceso educativo es parcial y está mediado por otros factores que también son relevantes. Es decir, los resultados indican que existen factores interrelacionados y contextuales como la motivación y el compromiso de los docentes, las metodologías de enseñanza, una cultura colaborativa entre docentes y de innovación pedagógica, entre otros, también tienen un papel significativo en la calidad educativa.

5.2. Recomendaciones

Tomando en cuenta los hallazgos en esta investigación se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda a las administraciones escolares establecer un sistema de evaluación institucional en las que participen todos los actores de la comunidad educativa el cual permita valorar la gestión de los recursos humanos y materiales, con el propósito de identificar áreas de mejora continua. De igual manera, mediante la creación de un ambiente que tome en cuenta las diversas opiniones y experiencias de los docentes, se les pueda permitir la participación en la toma de decisiones importantes de la institución a este sector tan primordial dentro de la comunidad educativa.

- A la comunidad educativa en general, se recomienda fomentar actividades que fortalezcan un ambiente escolar positivo en las cuales se reconozca la labor de los docentes así como actividades de autocuidado emocional tanto para docentes como para estudiantes. Asimismo, promover actividades de carácter colaborativo en las que se compartan estrategias sobre cómo optimizar y reutilizar recursos materiales existentes. Además, establecer un plan de mantenimiento regular para los recursos materiales, garantizando su durabilidad y funcionalidad, de manera que se mantengan en óptimas condiciones para su uso en el aula.

- Por último, se recomienda los directores de las instituciones educativas, gestionar espacios de formación continua ya sea de forma interna o con docentes de otras instituciones, a fin de que los docentes puedan explorar, desarrollar y compartir experiencias en el uso de metodologías activas y la integración de las TIC en el aula, motivando e incentivándolos de manera que los docentes se sientan apoyados y acompañados en el proceso educativo, así como asegurar un suministro regular y adecuado de materiales didácticos que les permita mejorar el desempeño en sus prácticas pedagógicas.

Referencias bibliográficas

- Amaya, M. D. (2013). *La administración escolar y su influencia en el proceso pedagógico en cinco instituciones educativas públicas de educación básica, Municipio de San Salvador, 2012.*
- Anderson, LW (2010). *Liderazgo Educativo y Aprendizaje Efectivo.*
- Prieto, H., Capa, S. y Ordoñez, G. (2020). *Innovación en el liderazgo educativo.*
- Aguerrondo, I. (1993). La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, XXXVII(116), 1-12.
- Argueta, W. A. (2020). *Índice de calidad educativa de El Salvador: una propuesta de la medición desde la academia.* UFG Editores.
- Asamblea Legislativa. (1990). *Ley General de Educación.*
- Blas, M. I. (26 de 01 de 2024). *Los Nidos.* https://losnidos.es/blog/recursos-materiales-de-un-centro-educativo/?expand_article=1
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. . Granada , España..
- Cabrera, R. (2023). *rededuca.net.* <https://www.rededuca.net/blog/educacion-y-docencia/gestion-recursos-educacion>
- CAMPOS, G. y Lule, N. E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Castillo, S. (2023). Tesis: INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA ...

- Colina, F. J. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 2, 206-216.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Pearson
- Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado en 20 de agosto de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.
- Edmonds, R. (1982). Programs of school improvement: An overview. *Educational Leadership*(40), 4-11.
- Euroinnova. (2024). *Recursos humanos en instituciones educativas*. Recuperado de <https://www.euroinnova.mx>
- Flores, J. Z. (2023). *Hacer que las cosas sucedan: la gestión escolar*. México D.F., México.
- García Maldonado, B.I. (2019). *Liderazgo transformacional y calidad educativa en el CEBA Augusto B. Leguía en el distrito de Puente Piedra 2019* (Tesis de postgrado). Universidad César Vallejo
- Gutiérrez, J. C. (Marzo de 2020). *Repositorio Digital Universidad Técnica de Cotopaxi*. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7448>
- López, P. L. (2004). *POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO*. Punto Cero, 09(08).

- Lucas, M. (2015). *Función pedagógica de los recursos materiales en educación infantil*. *Revista de Comunicación Vivat Academia*(133), 12-25.
- Lule-Uriarte, M. N. (2023). *La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional*. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3).
- Martínez-Iñiguez, J. E. (2020). *CALIDAD EDUCATIVA: UN ESTUDIO DOCUMENTAL DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIOFORMATIVA*. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 16(1), 233-258.
- Meijomil, S. (8 de febrero de 2024). *Inboundcycle*.
<https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/preguntas-abiertas>
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2017). *Rol de los Directores Exitosos en los Centros Escolares de educación media de El Salvador.*,
- Ortega, C. (2024). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/alfa-de-cronbach/>
- Osorio, L., & Vidanovic, A. &. (27 de diciembre de 2021). *ELEMENTOS DEL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE Y SU INTERACCIÓN EN EL ÁMBITO EDUCATIVO*. *Revista Qualitas Revista científica*, pág. 2.
- PRUEBA CHI-CUADRADO*. (n.d.). UB. Retrieved November 8, 2024, from http://www.ub.edu/aplica_infor/spss/cap5-2.htm
- Quiroa, M. (1 de abril de 2020). *economipedia.com*.
<https://economipedia.com/definiciones/recursos-materiales.html>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL .
- Tamayo, M. T. (1981). *Proceso de Investigación Científica*.

UNESCO. (2004). *Informe de seguimiento de la EPT en el mundo. Educación para todos: el imperativo.*

Werther, W. B., & Davis, K. (2010). *Human Resources and Personnel Management. Cengage Learning.*

Anexos

Instrumento de investigación: Cuestionario dirigido a docentes



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Objetivo del cuestionario: Recolectar información sobre la gestión de los recursos materiales y humanos por parte de la administración del centro educativo.

Nota: La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos.

RECURSOS HUMANOS

1. ¿Considera que el personal docente de su institución tiene pertinencia en cuanto a la asignatura que imparte?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. ¿Existe un ambiente de colaboración entre los docentes de su centro educativo?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



3. ¿Considera que el personal docente cuenta con la formación necesaria para utilizar las herramientas tecnológicas disponibles?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. ¿La institución donde trabaja promueve programas de formación continua y desarrollo profesional para el personal docente?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

5. ¿La administración de su institución apoya efectivamente a los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



6. ¿Considera que el desempeño de los docentes de la institución es producto de la motivación por parte de la administración?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. ¿Usted ha sido involucrado en la toma de decisiones importantes de su institución?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

8. ¿Recibe apoyo de parte de la administración en el uso de las TIC como recursos de enseñanza aprendizaje?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre



9. ¿Existe una comunicación asertiva entre el personal docente y la administración?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

10. ¿Su asignación académica es acorde a su formación profesional?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

11. ¿La administración promueve espacios y oportunidades para fomentar el aprendizaje colaborativo entre docentes?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



12. ¿La administración realiza actividades de carácter social como, por ejemplo; autocuidado, celebraciones entre el personal, ¿entre otras?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

13. ¿Está satisfecho(a) con la gestión del recurso humano en su institución en cuanto a la distribución de roles?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. ¿Considera que la carga laboral de los docentes es adecuada y permite una buena planificación de las clases?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



15. ¿Existe un clima laboral positivo que favorece el desarrollo de las actividades educativas?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. ¿Conoce su rol dentro de la institución y reconoce la estructura organizativa dentro de ésta?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

RECURSOS MATERIALES

17. ¿Considera que las condiciones de los espacios físicos son adecuadas para el proceso de enseñanza aprendizaje?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



18. ¿Los recursos materiales (libros, tecnología, entre otros) son suficientes para el desarrollo del currículo?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19. ¿Los materiales educativos que utilizan en su práctica pedagógica están actualizados y son relevantes para el proceso de aprendizaje de los estudiantes?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20. ¿Se realiza mantenimiento adecuado de los recursos materiales disponibles?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



21. ¿El centro educativo proporciona herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus clases?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

22. ¿Considera que la disponibilidad de recursos materiales en la institución impacta positivamente en el aprendizaje y rendimiento de los estudiantes?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

23. ¿Recibe material didáctico por lo menos dos veces al año?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



24. Cuando solicita material didáctico a su administrador, ¿Recibe una respuesta positiva?

- Nunca
- Raras veces
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

25. ¿Considera que las herramientas tecnológicas facilitan su labor docente?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

26. ¿Considera que la institución invierte lo suficiente en recursos humanos y materiales para garantizar una educación de calidad?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



27. ¿Los recursos materiales con que cuenta la institución permiten que el proceso de enseñanza aprendizaje sea enriquecido?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

28. ¿Considera usted que los recursos disponibles en la institución facilitan la implementación de metodologías activas de aprendizaje?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

29. ¿Los recursos materiales se encuentran en buen estado y son funcionales?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

30. ¿Qué tipo de recursos considera que la institución debe fortalecer para ofrecer mejor calidad educativa?

- Infraestructura
- Tecnológico



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



- Material didáctico
- Mobiliario
- Personal docente

¡Muchas gracias por su colaboración! Para nuestro equipo será de valor su respuesta.

A. Guía semiestructurada dirigida a directores.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTORES

Objetivo de la entrevista: Recolectar información sobre la gestión de los recursos materiales y humanos por parte de la administración del centro educativo.

Nota: La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos.

Datos Generales

Fecha: _____

Centro Educativo: _____

Nombre del Director/a: _____

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su centro educativo en la gestión de recursos humanos y materiales?
2. ¿Con qué recursos dispone la institución para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje?
3. ¿Qué estrategias ha implementado para asegurar una formación continua y adecuada del personal docente en el uso de recursos educativos?
4. ¿Qué acciones promueve para que en su institución permanezca un buen clima escolar y su equipo docente se mantenga motivado?
5. ¿Qué cambios ha observado en la gestión de recursos a lo largo de su tiempo como director y qué factores han influido en esos cambios?
6. ¿Cuál es el papel que juega la comunidad educativa en la gestión de recursos en su centro escolar?
7. ¿Cómo se asegura que los recursos humanos y materiales estén alineados con los objetivos pedagógicos y las necesidades de los estudiantes?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



8. ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios en la gestión de recursos para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en su institución?

9. ¿De qué manera se organiza el equipo docente para garantizar una distribución equitativa en la distribución de roles?

10. ¿Cuál es el rol que desempeña el equipo docente en la toma de decisiones importantes de la institución?

11. ¿Qué estrategias implementa para la obtención de recursos materiales que no pueden ser costeados por el presupuesto asignado durante el año escolar?

B. Instrumento de observación: Escala de valoración



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
GUÍA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



Datos Generales

Fecha: _____

Centro Educativo: _____

Nombre del Observador: _____

Nivel: _____

Objetivo de la observación: Conocer cómo se gestionan los recursos materiales y humanos por parte de la administración del centro educativo y cómo incide en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Instrucciones de uso:

- Marque con una "X" la opción que mejor describa lo observado.

Aspectos a observar		Deficiente (Requiere mejorar o no existe)	Regular (Modificar algunos elementos)	Bueno (Puede ser mejorado)	Excelente (Cumple totalmente)
No.	Indicador				
1	Las aulas están adecuadamente equipadas (mesas, sillas, pizarras, proyector, etc.)				
2	El espacio del aula es pertinente para el número de estudiantes.				



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



3	El mobiliario escolar está en buen estado y es adecuado para el uso diario.				
4	Espacios adecuados para las asignaturas complementarias correspondientes del nivel educativo.				
5	Las aulas cuentan con iluminación y ventilación adecuadas.				
6	El ambiente general del aula es limpio y propicio para el aprendizaje.				
7	La institución cuenta con personal de limpieza.				
8	Los sanitarios son suficientes, bien distribuidos y adecuados para las necesidades de los estudiantes				
9	Espacios adecuados para juegos al aire libre, canchas deportivas, jardines o				



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



	espacios recreativos en la institución				
10	Oficina de dirección, secretaría, sala de maestros, accesibles y bien organizadas.				
11	El servicio de agua potable es eficiente.				
12	Las condiciones para atender a estudiantes con capacidades especiales son adecuadas. (Por ejemplo, rampas, método braille, entre otros				
13	Servicio de internet disponible para docentes y estudiantes.				
14	Existencia de aula de atención a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.				
15	Aula de informática adecuada para el desarrollo de las competencias digitales de los estudiantes.				



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Datos Generales

Fecha: 02 DE OCTUBRE DE 2024

Centro Educativo: INSTITUTO NACIONAL DE CITALÁ

Nombre del Observador: GUADALUPE DEL CARMEN COREAS DE MALDONADO

Nivel: EDUCACIÓN MEDIA

Objetivo de la observación: Conocer cómo se gestionan los recursos materiales y humanos por parte de la administración del centro educativo y cómo incide en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Instrucciones de uso:

- Marque con una "X" la opción que mejor describa lo observado.

Aspectos a observar		Deficiente (Requiere mejorar o no existe)	Regular (Modificar algunos elementos)	Bueno (Puede ser mejorado)	Excelente (Cumple totalmente)
No.	Indicador				
1	Las aulas están adecuadamente equipadas (mesas, sillas, pizarras, proyector, etc.)	X			
2	El espacio del aula es pertinente para el número de estudiantes.				X
3	El mobiliario escolar está en buen estado y es adecuado para el uso diario.	X			
4	Espacios adecuados para las asignaturas complementarias	X			



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



	correspondientes del nivel educativo.				
5	Las aulas cuentan con iluminación y ventilación adecuadas.	X			
6	El ambiente general del aula es limpio y propicio para el aprendizaje.		X		
7	La institución cuenta con personal de limpieza.	X			
8	Los sanitarios son suficientes, bien distribuidos y adecuados para las necesidades de los estudiantes			X	
9	Espacios adecuados para juegos al aire libre, canchas deportivas, jardines o espacios recreativos en la institución	X			
10	Oficina de dirección, secretaría, sala de maestros, accesibles y bien organizadas.			X	
11	El servicio de agua potable es eficiente.	X			
12	Las condiciones para atender a estudiantes con capacidades especiales son adecuadas. (Por ejemplo rampas, método braille, entre otros	X			



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN




13	Servicio de internet disponible para docentes y estudiantes.		X		
14	Existencia de aula de atención a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.	X			
15	Aula de informática adecuada para el desarrollo de las competencias digitales de los estudiantes.	X			

Observaciones:


La mayoría de salones posee el techo quebrado, por donde se filtra el agua con las lluvias.

El piso de los pasillos esta levantado por las raíces de los árboles

C. Evidencias de la encuesta en línea




UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN




CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES

Objetivo del cuestionario: Recolectar información sobre la gestión de los recursos materiales y humanos por parte de la administración del centro educativo.

Nota: La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos.

pe99004@ues.edu.sv [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

RECURSOS HUMANOS

1. ¿Considera que el personal docente de su institución tiene pertinencia en cuanto a la asignatura que imparte? *

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

120 respuestas

 Ver en Hojas de cálculo 

Se aceptan respuestas

Resumen

Pregunta

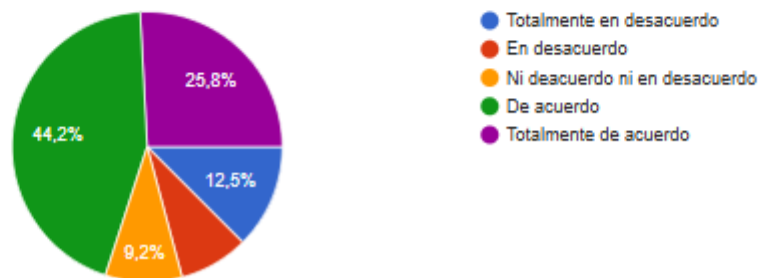
Individual

RECURSOS HUMANOS

1. ¿Considera que el personal docente de su institución tiene pertinencia en cuanto a la asignatura que imparte?

 Copiar gráfico

120 respuestas



D. Evidencias de entrevistas a directores.

Guadalupe del Carmen Coreas de Maldonado (Presentando y anotando)

Pregunta 10

¿Cuál es el rol que desempeña el equipo docente en la toma de decisiones importantes de la institución?

Carolina Castillo

Guadalupe del Carmen Coreas de M...

HALMY OHEL PEREZ ESCOBAR

2:37 p.m. | Entrevista #2

This screenshot shows a Zoom meeting interface. At the top, the host is identified as 'Guadalupe del Carmen Coreas de Maldonado (Presentando y anotando)'. The main content area displays a green slide titled 'Pregunta 10' with the question: '¿Cuál es el rol que desempeña el equipo docente en la toma de decisiones importantes de la institución?'. Three participants are visible: Carolina Castillo, Guadalupe del Carmen Coreas de Maldonado, and Halmy Ohel Perez Escobar. The bottom toolbar shows the time as 2:37 p.m. and the meeting title 'Entrevista #2'.

Guadalupe del Carmen Coreas de Maldonado (Presentando y anotando)

Pregunta 9

¿De qué manera se organiza el equipo docente para garantizar una distribución equitativa en la distribución de roles?

YENY MARILI REYES LOPEZ

Guadalupe del Carmen Coreas de M...

HALMY OHEL PEREZ ESCOBAR

4:34 p.m. | Entrevista #1

This screenshot shows a Zoom meeting interface. At the top, the host is identified as 'Guadalupe del Carmen Coreas de Maldonado (Presentando y anotando)'. The main content area displays a green slide titled 'Pregunta 9' with the question: '¿De qué manera se organiza el equipo docente para garantizar una distribución equitativa en la distribución de roles?'. Three participants are visible: Yeny Marili Reyes Lopez, Guadalupe del Carmen Coreas de Maldonado, and Halmy Ohel Perez Escobar. The bottom toolbar shows the time as 4:34 p.m. and the meeting title 'Entrevista #1'.

E. Evidencia de asesorías con el Licenciado Carlos Castro



Guadalupe Del Carmen Corea Cruz (Presentando y anotando)



Ciencias de la Educación

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Incidencia de la gestión de los recursos humanos y materiales en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los centros educativos: Colegio Externado de San José, Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador, Centro Escolar Cantón Nazareth, Distrito de Huizúcar, Municipio de La Libertad Este; Instituto Nacional de Citalá, Distrito de Citalá, Municipio de Chalatenango Norte, durante el lapso de mayo a octubre de 2024.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
CENTRO AMÉRICA

19:37 | mx-b-dxse-goj

5

2 más

Objetivos

GENERAL

Analizar el impacto de la gestión de los recursos humanos y materiales en el proceso de enseñanza aprendizaje de los centros educativos, durante el año lectivo 2024.

ESPECIFICOS

- Describir de qué manera la gestión de los recursos humanos influye en el proceso enseñanza aprendizaje de los centros educativos.
- Identificar el impacto de la gestión de los recursos materiales en el proceso de enseñanza aprendizaje de las instituciones .
- Explicar los efectos generados por la gestión de recursos humanos y materiales en relación al proceso de enseñanza aprendizaje de las instituciones educativas.



Gestión de Recursos Humanos

Rol del Director en la Gestión de Recursos Humanos

Papel estratégico

Unificar esfuerzos

Responder a las necesidades de estudiantes y la comunidad educativa.

Administración de los recursos materiales.

Gestionar efectivamente al personal

Motivación y bienestar en el entorno laboral.

Capítulo II. Marco Teórico



CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS



F. Fotografías del Instituto Nacional de Citalá

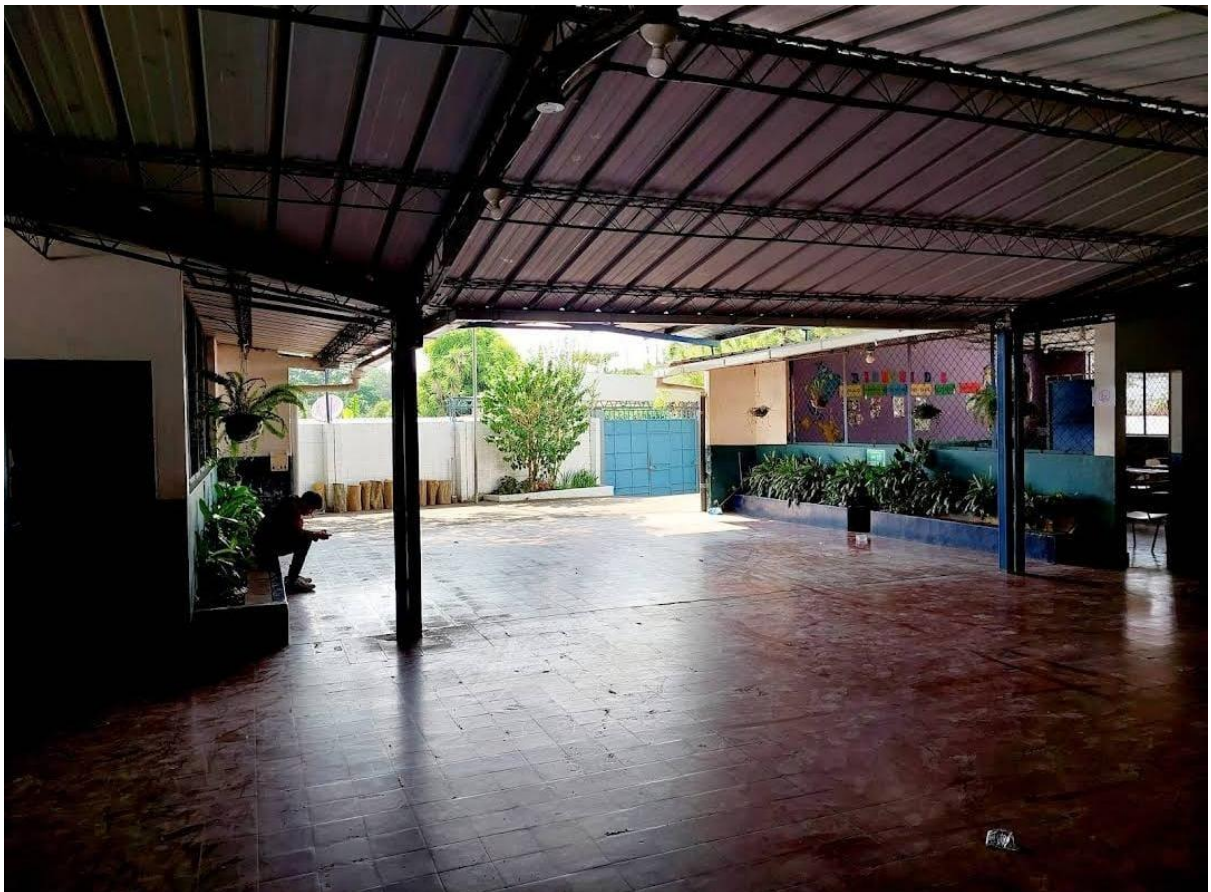




G. Fotografías del Centro Escolar Cantón Nazareth









H. Fotografías del Colegio Externado de San José



