

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



TEMA:

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS INSTITUCIONALES Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL ENTRE DIRECTOR, DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE SAN MIGUEL TEPEZONTES, SAN MIGUEL TEPEZONTES, LA PAZ CENTRO, LA PAZ; CENTRO ESCOLAR "LYNDON B. JOHNSON", SAN SALVADOR, SAN SALVADOR CENTRO, SAN SALVADOR; ESCUELA DE EDUCACIÓN PARVULARIA NACIONAL, QUEZALTEPEQUE, LA LIBERTAD NORTE, LA LIBERTAD; CENTRO ESCOLAR PROFESOR JOSÉ RICARDO CATIVO, SAN RAFAEL OBRAJUELO, LA PAZ ESTE, LA PAZ, EN EL AÑO 2024.

PRESENTADO POR:

WENDY GUADALUPE AGUILERA DE NAVARRO	AN22008
LUIS ESAÚ CABRERA SURIA	CS14034
LUCILA ESTEFANI HERNÁNDEZ ARTEAGA	HA16017

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO/A EN
EDUCACIÓN ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.**

**DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:
MAESTRO ALFREDO RODRÍGUEZ**

**COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO
MAESTRO ALFREDO RODRÍGUEZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA "DR FABIO CASTILLO FIGUEROA", SAN
SALVADOR CENTRO, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA, OCTUBRE 2024.**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

Maestro Juan Rosa Quintanilla

VICERRECTORA ACADÈMICA:

Doctora Evelyn Beatriz Farfán Mata

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:

Maestro Roger Armando Arias Alvarado

SECRETARIO GENERAL:

Licenciado Pedro Rosalío Escobar Castaneda

FISCAL GENERAL:

Licenciado Carlos Amílcar Serrano Rivera

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO:

Maestro Julio César Grande 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 Reinaldo Antonio López Carrillo

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO

PLAN COMPLEMENTARIO:

Maestro Reinaldo Antonio López Carrillo

Agradecimientos

Primeramente, quiero agradecer a Jehová Dios por haberme permitido culminar mi Licenciatura en Administración Escolar con éxito; luego quiero agradecer a mi familia, que fue mi apoyo incondicional, especialmente a mi esposo Rubén Navarro, que siempre estuvo a mi lado apoyándome en mis tareas y sobre todo dándome ánimos para que no me diera por vencida cuando perdía las fuerzas.

A mis hijas Adriana Belen y Alaia Valentina por ser pacientes y por el tiempo que dejé de compartir con ellas por mis clases, a mi mamá Elena de Aguilera por ayudarme a atender a mi familia mientras yo pasaba conectada a mis clases todos los sábados.

También quiero agradecer a mis licenciados que durante dos años compartieron sus conocimientos con mis compañeros y mi persona, los cuales nos dieron su apoyo y ayuda siempre que lo necesitamos.

Agradezco a la Universidad de El Salvador por darme la oportunidad al permitirme continuar mis estudios de forma virtual, ya que con las obligaciones laborales y familiares es casi imposible poder tener la oportunidad de seguir aprendiendo.

Nada de esto hubiera sido posible sin la ayuda de Dios que siempre fue mi guía y apoyo al igual que mi familia.

Wendy Guadalupe Aguilera de Navarro

“Confía en Jehová con todo tu corazón y no te apoyes en tu propio entendimiento. Tómallo en cuenta en todos tus caminos, y él hará rectas tus sendas”

Proverbios 3: 5, 6

A Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, le doy toda la gloria y el honor por haberme guiado y sostenido a lo largo de este camino. Sin Su amor y gracia, este logro no habría sido posible.

A mis padres, Alfonso Cabrera y María de Cabrera, quienes con su ejemplo de trabajo, amor y dedicación me han enseñado a perseverar en la vida. Gracias por su apoyo incondicional, por sus palabras de ánimo y por estar siempre a mi lado.

A mi hermana, Madelyn Cabrera, por ser un pilar fundamental en mi vida. Gracias por creer en mí incluso en los momentos más desafiantes.

A mi novia, Fátima Pérez, por su paciencia, comprensión y amor, que me motivaron a seguir adelante. Gracias por ser mi inspiración constante.

Y a mi abuela, Armida González de Suria, cuyo cariño, sabiduría y enseñanzas han dejado una huella imborrable en mi vida. Gracias por ser un ejemplo de fortaleza y bondad.

Luis Esaú Cabrera Suria

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para concluir esta carrera, así como por las oportunidades y bendiciones recibidas a lo largo de este camino académico.

A mi abuelo, Antonio Vásquez, cuya sabiduría, consejos y amor incondicional han sido un apoyo constante en mi vida. Su comprensión y aliento siempre han estado presentes, motivándome a perseguir mis sueños. Gracias por su generosidad, sacrificios y por creer en mí incondicionalmente.

A mi padre, Antonio Hernández (Q.D.D.G.), quien desde el cielo me ha apoyado y guiado en cada paso de mi vida. Su amor y ejemplo permanecen como una fuente constante de inspiración para mí. A mi madre, Beatriz Arteaga, tía Marta Vásquez, abuelos Estela García y Héctor Carballo por su amor, comprensión y apoyo.

A mi hermana Kimberly Grande y hermano Carlos Pérez, por su compañerismo, apoyo y alegría, que han sido un pilar en mi vida. A mis tíos, primos, amigos y demás familia, quienes con sus palabras de aliento y cariño han contribuido a que hoy logre esta meta.

A mis compañeros de grupo, Esaú, Mario y Wendy, por su colaboración, dedicación y compañerismo a lo largo de este proyecto. Su apoyo ha sido invaluable en cada etapa de esta travesía académica.

Finalmente, a mi asesor de tesis, Licenciado Carlos Castro, por su guía, paciencia y sabios consejos que han sido fundamentales para alcanzar este logro. A todos, mi más profundo agradecimiento por ser parte de este camino.

Lucila Estefani Hernández Arteaga

ÍNDICE

RESUMEN.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1. Planteamiento del problema.....	16
1.1 Situación problemática.....	16
1.2 Enunciado del problema.....	18
1.3 Justificación de la investigación.....	19
1.4 Delimitaciones.....	22
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación.....	22
1.6 Objetivos de la investigación.....	24
1.6.1 Objetivo General:.....	24
1.6.2 Objetivos específicos:.....	24
1.7 Sistema de hipótesis.....	25
1.7.1 Hipótesis general.....	25
1.7.2 Hipótesis específicas.....	25
1.7.3 Hipótesis estadísticas.....	25
1.8 Operacionalización de variables e indicadores.....	27
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	33
2. Marco teórico.....	33
2.1 Antecedentes de la investigación.....	33
2.2 Fundamentación teórica.....	40
2.2.1 Administración institucional y gerencia educativa.....	40
2.2.2 Clima laboral.....	43
2.2.3 Eficiencia en la administración de recursos.....	45
2.2.4 Motivación y satisfacción laboral.....	49
2.2.4.1 Relación entre motivación y satisfacción: conclusión.....	53
2.2.5 Procesos de una buena administración.....	54
2.2.6 Liderazgo administrativo.....	55
2.2.6.1 Confianza en el personal administrativo.....	57

2.2.6.2 Consistencia en las decisiones administrativas.....	58
2.3 Definición de términos básicos.....	60
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
3. Metodología de investigación.....	63
3.1 Tipo de investigación.....	63
3.2 Población, muestra y tipo de muestreo.....	64
3.2.1 Población.....	64
3.2.2 Muestra.....	65
3.2.3 Tipo de muestreo.....	66
3.3. Método, técnicas, instrumentos, procedimiento de investigación y estadístico..	67
3.3.1 Método.....	67
3.3.2 Técnicas.....	68
3.3.2.1 Técnica de encuesta.....	68
3.3.2.2 Técnica de entrevista.....	68
3.3.2.3 Técnica de observación.....	69
3.3.3 Instrumentos.....	70
3.3.3.1 Encuesta.....	70
3.3.3.2 Guía de entrevista.....	72
3.3.3.3 Guía de observación.....	73
3.4 Procedimiento.....	73
3.4.1 Encuesta.....	73
3.4.2 Guía de entrevista.....	74
3.4.3 Guía de observación.....	74
3.5 Estadístico.....	75
3.6 Prueba piloto.....	75
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.77	
4.1. Presentación y análisis de la información.....	77
4.1.1. Del cuestionario dirigido a docentes.....	77
4.1.1.1 Variables socio-demográficas.....	77
4.1.1.2 Prueba de hipótesis.....	81
4.1.2. Del cuestionario dirigido a estudiantes.....	98

4.1.2.1. Variables Sociodemográficas.....	98
4.1.2.2. Prueba de hipótesis.....	100
4.2 Análisis e interpretación de datos obtenidos.....	107
4.2.1 Análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista semi estructurada.....	107
4.2.2. Análisis e interpretación de datos obtenidos de la guía de observación..	128
4.3. Interpretación general de la información.....	134
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	138
5.1 Conclusiones.....	138
5.2 Recomendaciones.....	141
Referencias bibliográficas.....	144
ANEXOS.....	153

RESUMEN

La presente investigación analiza el impacto de la administración de recursos institucionales (didácticos, tecnológicos, financieros, entre otros) en el clima laboral de las instituciones educativas. El estudio se centra en instituciones de cuatro localidades de El Salvador durante el año 2024: Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes (La Paz), Centro Escolar “Lyndon B. Johnson” (San Salvador), Escuela de Educación Parvularia Nacional (La Libertad), y Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo (La Paz). A través de cuestionarios, entrevistas y guías de observación, se recolectó información sobre la percepción de la comunidad educativa acerca de la gestión de recursos y su influencia en las relaciones laborales y el desempeño institucional. El análisis estadístico incluye el uso de tablas de frecuencia, gráficos y pruebas como Chi cuadrado y Alpha de Cronbach, lo que permitió verificar hipótesis relacionadas con la gestión de recursos y el clima laboral. Los resultados destacan que una administración eficiente, transparente y equitativa de los recursos mejora significativamente el ambiente laboral, fortaleciendo las relaciones entre directores, docentes y personal administrativo. El estudio concluye con recomendaciones para optimizar la gestión de recursos y promover un clima laboral positivo.

Palabras clave: administración de recursos, clima laboral, instituciones educativas, transparencia, gestión de recursos, análisis estadístico, relaciones laborales, desempeño docente.

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos didácticos, tecnológicos, financieros entre otros se ven impactados con el clima laboral que experimentan las instituciones educativas, por ello es crucial y fundamental que exista transparencia, objetividad y buena distribución de recursos para que la comunidad educativa se sienta complacida con la administración de dichas instituciones. Por ello la siguiente investigación se centra en la manera en que la administración de recursos institucionales ha impactado en el clima laboral entre director, docentes y personal administrativo en el Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes, San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”, San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; Escuela de Educación Parvularia Nacional, Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad; Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo, San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz, en el año 2024.

Esta investigación resulta al emplear diversos instrumentos de análisis que permitieron obtener información específica sobre la administración de recursos en las instituciones educativas y cómo esto influye en el clima laboral del personal. De igual manera, se recopilaron las opiniones de los miembros de la comunidad educativa sobre la gestión de recursos y su impacto en el ambiente institucional en cada institución educativa. Para abordar estos aspectos, la investigación se ha estructurado en cinco capítulos que se describen a continuación:

El primer capítulo abarca el planteamiento del problema, exponiendo la situación actual de la administración de recursos en las instituciones educativas mencionadas y su impacto en el clima laboral. Se detalla la necesidad de investigar más profundamente en las instituciones educativas seleccionadas para comprender cómo la gestión de recursos impacta el ambiente laboral. De la misma manera, se presenta el enunciado del problema en forma de pregunta, planteada por el equipo investigador para responder a la inquietud sobre este subtema, justificando la relevancia y el propósito de la investigación, asimismo

los alcances y delimitaciones del estudio, incluyendo la delimitación espacial, temporal y social, y se establecen los objetivos a seguir.

El segundo capítulo recoge los antecedentes más relevantes sobre el impacto de la administración de recursos en el clima laboral de las instituciones educativas. Se presenta el marco teórico que sustenta esta investigación, partiendo de la premisa de que el clima laboral está estrechamente vinculado a la forma en que los directores gestionan y administran los recursos en las instituciones. Esta gestión interviene directamente en el desempeño del personal docente y en los resultados académicos de los estudiantes, finalizando el capítulo con definiciones de términos claves que facilitan la comprensión lectora del mismo.

El tercer capítulo se centra en la metodología de la investigación, abordando el diseño y tipo de investigación, los sujetos de investigación y la descripción de la población y muestra. También se incluyen técnicas de recolección de datos, entre las que se destacan la guía de observación, cuestionario y la guía de entrevista, utilizadas para obtener información detallada sobre la administración de recursos en la institución educativa y su impacto en el clima laboral dentro de las instituciones educativas, así mismo se describe la prueba piloto.

En el cuarto capítulo se describe la organización y clasificación de los datos obtenidos. Estos datos se presentan en tablas de frecuencia absoluta y porcentual, acompañadas de sus respectivos análisis estadísticos, y se ilustran mediante gráficos que detallan los porcentajes correspondientes de la población estudiada. Además, se procede a la verificación de las hipótesis mediante cruces de preguntas de los cuestionarios aplicados, analizados en la prueba Chi cuadrado y que fueron validados por Alpha de Cronbach, permitiendo así determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis sobre el impacto de la administración de recursos en el clima laboral de las instituciones educativas.

El capítulo cinco presenta las conclusiones originadas de los resultados obtenidos, señalando los hallazgos clave sobre el impacto de la administración de recursos en el clima laboral de las instituciones educativas. Además, se plantean recomendaciones dirigidas a desarrollar estrategias que contribuyan a

mejorar los aspectos problemáticos identificados a lo largo de la investigación. Al final del capítulo se incluyen las referencias bibliográficas que sustentan el trabajo, junto con los anexos que complementan la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

1.1 Situación problemática

La administración de recursos institucionales juega un papel importante en el funcionamiento y éxito de las instituciones educativas. Sin embargo, en varios centros educativos de El Salvador se ha observado que la gestión ineficiente de estos recursos está generando un clima laboral adverso entre el director, los docentes y el personal administrativo. Este problema es de particular importancia y se ha intensificado en el país por tal motivo se pretende realizar una investigación de cómo la administración de recursos institucionales impacta en el clima laboral entre director, docentes y personal administrativo.

Las instituciones están luchando con varios problemas relacionados con la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales. En particular, la distribución desigual de recursos, la falta de comunicación y coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos, la percepción de favoritismo y desorganización ya están afectando la moral y la motivación del personal. Estos se manifiestan en la disminución de la productividad, el aumento de las tensiones internas y la menor satisfacción laboral, la subsecuente disminución de la calidad de la enseñanza y del desempeño académico de los estudiantes.

La administración de recursos en las instituciones ha sido el foco de disgustos y conflictos que afectan directamente la labor educativa. La falta de una gestión adecuada y eficiente de los recursos, ha agudizado las discrepancias entre el personal directivo y administrativo.

Por administración de recursos se ha generado descontento entre el personal administrativo, quienes sienten que sus esfuerzos no son

reconocidos ni recompensados equitativamente. De manera similar, las tensiones han escalado debido a la falta de comunicación y confianza entre directores, docentes y personal administrativo, lo que ha resultado en malentendidos y conflictos frecuentes.

Por lo mismo (Razeto, 2017) dice que la confianza se considera una propiedad de las organizaciones escolares que constituye un recurso central para el mejoramiento educativo. Estos autores proponen el concepto de confianza relacional, el que definen como aquel tipo de confianza que se genera a partir de la sincronía entre las expectativas y el cumplimiento de las obligaciones de cada actor de la organización. En este plano, los líderes educativos asumen un papel muy importante, sobre todo en instituciones vulnerables desde el punto de vista social en las que las personas (estudiantes y profesores) pasan a ser el motor de la gestión directiva.

Los desafíos se centran en la gestión de los recursos, donde la escasez de insumos, la poca transparencia del manejo de dichos recursos y la falta de mantenimiento adecuado de las instalaciones han aumentado las tensiones entre los diferentes entes educativos.

En este contexto, es evidente que la administración de recursos institucionales desempeñan un papel crucial e importante en el clima laboral en las instituciones educativas. La forma en que se gestionan los recursos influye directamente en la dinámica de organización y, por ende, en la calidad de la educación que se ofrece a los estudiantes. Abordar estas problemáticas se vuelve importante para promover un ambiente laboral grato y propicio para el desarrollo integral de la comunidad educativa en el año 2024.

1.2 Enunciado del problema

¿De qué manera la administración de recursos institucionales ha impactado en el clima laboral entre director, docentes y personal administrativo en el Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes, San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”, San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; Escuela de Educación Parvularia Nacional, Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad; Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo, San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz, en el año 2024?

1.3 Justificación de la investigación

El estudio de la administración de recursos institucionales y su impacto en el clima laboral es crucial para comprender cómo las prácticas de gestión afectan el ambiente de trabajo y la satisfacción del personal en las instituciones educativas. La presente investigación se centrará en cuatro instituciones educativas de El Salvador: el Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes, el Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”, la Escuela de Educación Parvularia Nacional, y el Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo. La elección de estas instituciones se debe a su separación geográfica y también nos permite tener la perspectiva de instituciones educativas ubicadas en zonas urbanas y rurales, lo que permitirá obtener una visión integral y representativa del fenómeno en estudio.

La administración eficiente de recursos es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier institución educativa. Recursos bien gestionados se traducen en un entorno laboral favorable, que a su vez mejora la productividad y el desempeño del personal docente y administrativo. Esta investigación nos permitirá identificar las prácticas de gestión que contribuyen positivamente al clima laboral, proporcionando así una guía para otras instituciones que buscan mejorar sus climas laborales.

“El estudio del clima laboral en las instituciones educativas ha sido una motivación reciente para algunos investigadores en el pasado reciente, y es que dicho aspecto constituye un factor coyuntural a nivel institucional, toda vez que incide de manera importante a nivel emocional en el docente en su labor, dado que al encontrarse en un clima laboral agradable se desempeña con eficiencia, genera un ambiente familiar con compañeros y estudiantes, no se presenta alta incidencia de incapacidades médicas, todo ello desencadena un clima escolar adecuado en los estudiantes y altos desempeños escolares”, destaca Clavijo Luengas (2023)

Las relaciones positivas entre docentes, directores y personal administrativo pueden contribuir a un ambiente de trabajo más cohesionado y colaborativo, lo que a su vez puede mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Cuando hay confianza, respeto y apoyo mutuo entre los miembros del equipo educativo, es más probable que trabajen juntos de manera efectiva para alcanzar los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades de los estudiantes, que al fin y al cabo, es el principal objetivo del proceso de enseñanza - aprendizaje. Un clima laboral positivo promueve la motivación y el compromiso del personal, lo que se traduce en mejores prácticas pedagógicas y, en última instancia, en un mejor rendimiento académico del estudiantado. Por lo tanto, esta investigación no solo beneficiará a las instituciones estudiadas, sino que también contribuirá al desarrollo educativo y social del país.

Se puede destacar, de igual manera, el impacto del clima laboral y las relaciones interpersonales en la retención de los recursos con los que cuenta la institución, que si bien es cierto, en algunas de estas puede llegar a ser escaso. Por ello se busca destacar que un ambiente laboral positivo y relaciones saludables pueden aumentar la satisfacción laboral y la lealtad de los empleados, lo que reduce la rotación del personal y promueve la estabilidad institucional evitando caer en la solicitud de traslados o permutas. Es por ello que Clavijo Luengas (2023) menciona: “el concepto de clima laboral docente se ha convertido en una herramienta crucial para comprender la calidad de la educación y el bienestar de los docentes en su entorno de trabajo como profesionales de la pedagogía”.

Esta investigación contribuirá al campo de la administración educativa, ofreciendo nuevos conocimientos sobre la relación entre la gestión de recursos y el clima laboral. A través del análisis de datos cualitativos y cuantitativos, se podrá desarrollar un modelo teórico que explique cómo las prácticas de administración de recursos influyen en el clima laboral, lo cual podrá servir como base para futuras investigaciones relacionadas al tema.

Al investigar sobre la administración de recursos institucionales y su impacto en el clima laboral buscamos exponer cómo ambos aspectos son esenciales para mejorar la gestión educativa y el bienestar del personal en las instituciones de El Salvador. Los resultados de este estudio proporcionarán una base sólida para la implementación de prácticas de gestión más efectivas a través de una planificación estratégica, promoviendo así un entorno laboral más saludable y una educación de mayor calidad para los estudiantes, que al fin y al cabo, son el eje del quehacer pedagógico . La integración de la planificación estratégica en la administración de recursos no sólo optimizará la eficiencia operativa, sino que también fomentará un clima laboral positivo, asegurando que tanto los docentes como el personal administrativo trabajan en un ambiente que favorezca el crecimiento profesional y el éxito institucional.

1.4 Delimitaciones

Delimitación espacial: Distrito de San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; Distrito de San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; Distrito de Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad y Distrito de San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz; País El Salvador.

Delimitación social: En el contexto de esta investigación educativa, se han seleccionado específicamente a directores, personal docente y administrativo del Instituto Nacional De San Miguel Tepezontes, San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”, San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; Escuela De Educación Parvularia Nacional, Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad; Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo, San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz.

Delimitación temporal: De mayo a noviembre del año 2024.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances:

Este proyecto de investigación se limita a los Centros Educativos y su población de empleados. Se evaluará el clima laboral de cada institución para determinar cómo afecta el bienestar y la productividad de los empleados. La comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento y la participación de los mismos serán considerados.

Además, se evaluará la satisfacción en la administración de recursos por parte de los empleados y se investigará cómo esto puede incidir en el clima laboral y su efecto en la eficiencia, la calidad del trabajo y el cumplimiento de los objetivos de los centros educativos donde se realizará la investigación.

Limitaciones:

El tiempo es una limitación significativa porque no permitirá analizar a fondo cómo afecta los indicadores de la cantidad de recursos y cómo estos son administrados. En este momento, el objetivo es elaborar una estrategia completa para la evaluación.

No se llegará a una etapa de ejecución de la estrategia desarrollada, pero si plantearla en los diferentes centros educativos.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo General:

Determinar el impacto de la administración de recursos institucionales en el clima laboral entre director, docentes y personal administrativo con base en información teórica y práctica a través del estudio de información y análisis de datos en el Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes, San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”, San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; Escuela de Educación Parvularia Nacional, Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad y Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo, San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz, en el año 2024.

1.6.2 Objetivos específicos:

Describir los cambios en el clima laboral y su impacto en las relaciones interpersonales debido a la administración de recursos en las instituciones educativas.

Comparar el nivel de motivación y satisfacción laboral del personal docente entre las instituciones educativas involucradas, en relación con la efectividad de la administración de recursos.

Examinar cómo las percepciones sobre la administración de recursos influyen en el nivel de confianza del personal en las instituciones educativas.

1.7 Sistema de hipótesis

1.7.1 Hipótesis general

La administración de recursos institucionales tiene impacto en el clima laboral entre directores, docentes y personal administrativo en el Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes, San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”, San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; Escuela de Educación Parvularia Nacional, Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad y Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo, San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz, en el año 2024.

1.7.2 Hipótesis específicas

La administración eficiente de recursos mejora significativamente el clima laboral, promoviendo relaciones interpersonales más positivas y colaborativas entre directores, docentes y personal administrativo.

La eficiencia en la administración de recursos presenta niveles más altos de motivación y satisfacción laboral entre el personal docente en comparación con aquellas con una administración menos eficiente.

Las buenas prácticas administrativas están asociadas con un mayor nivel de confianza del personal en las instituciones educativas.

1.7.3 Hipótesis estadísticas

- Hipótesis nula (H₀): La administración deficiente de recursos disminuye significativamente la calidad del clima laboral, afectando las relaciones interpersonales entre directores, docentes y personal administrativo.

Hipótesis alternativa (H1): La administración eficiente de recursos aumenta significativamente el clima laboral, promoviendo relaciones interpersonales positivas entre directores, docentes y personal administrativo.

- Hipótesis nula (H0): La eficiencia en la administración disminuye los niveles de motivación y satisfacción laboral entre el personal docente en comparación con aquellas con una administración eficiente.

Hipótesis alternativa (H1): La eficiencia en la administración de recursos incrementa significativamente los niveles de motivación y satisfacción laboral entre el personal docente en comparación con aquellas con una administración deficiente.

- Hipótesis nula (H0): Las buenas prácticas administrativas reducen el nivel de confianza en el personal en las instituciones educativas.

Hipótesis alternativa (H1): Las buenas prácticas administrativas aumentan el nivel de confianza del personal en las instituciones educativas.

1.8 Operacionalización de variables e indicadores

<p>Hipótesis general:</p> <p>La administración de recursos institucionales tiene impacto en el clima laboral entre directores, docentes y personal administrativo en el Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes, San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”, San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; Escuela de Educación Parvularia Nacional, Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad y Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo, San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz, en el año 2024.</p>			
Hipótesis Específicas	Variables	Definición operativa de la variable	Indicadores
<p>La eficiencia en la administración de recursos presenta niveles más altos de motivación y satisfacción laboral entre el personal docente en comparación con aquellas con una administración menos eficiente.</p>	<p>V. I Eficiencia en la administración de recursos.</p>	<p>La capacidad de la institución para gestionar, distribuir y utilizar los recursos materiales, humanos y financieros de manera eficiente y eficaz. Esto incluye la optimización de los recursos disponibles, la transparencia en la asignación de recursos, y la capacidad para satisfacer las necesidades del personal y los estudiantes. Una</p>	<p>Distribución adecuada de recursos. Uso pertinente de recursos. Calidad de los recursos distribuidos.</p>

	<p>V. D Motivación y satisfacción laboral.</p>	<p>administración efectiva de recursos se caracteriza por la maximización de beneficios y la minimización de desperdicios.</p> <p>El grado de energía, compromiso y entusiasmo que el personal docente muestra hacia su trabajo. La motivación laboral incluye factores como la satisfacción con las condiciones laborales, la alineación con los objetivos de la institución, y el reconocimiento y apoyo recibidos. Una alta motivación laboral se manifiesta en una mayor productividad, menor ausentismo, y una actitud positiva hacia las tareas laborales. Si esto se cumple, podemos hablar del grado de satisfacción por el</p>	<p>Entusiasmo por las tareas laborales.</p> <p>Compromiso con la institución.</p> <p>Satisfacción general con el trabajo.</p> <p>Satisfacción con las condiciones de la infraestructura del lugar de trabajo.</p> <p>Participación en actividades extracurriculares.</p>
--	--	---	--

		<p>cumplimiento que el personal docente siente respecto a su trabajo. Esto incluye aspectos como el ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional, la carga de trabajo, y la relación con colegas y superiores. Una alta satisfacción laboral se refleja en una mayor retención del personal, mejor desempeño, y un ambiente de trabajo positivo.</p>	
<p>La administración eficiente de recursos mejora significativamente el clima laboral, promoviendo relaciones interpersonales más positivas y colaborativas entre directores, docentes y personal administrativo.</p>	<p>V. I La administración de recursos eficiente.</p>	<p>Modificaciones en la forma en que se gestionan, distribuyen y utilizan los recursos materiales, humanos y financieros dentro de la institución educativa. Incluye aspectos como la asignación presupuestaria, la dotación de material didáctico y tecnológico, y la distribución equitativa</p>	<p>Objetividad en la distribución de recursos. Transparencia en la gestión de recursos. Equidad en el acceso a recursos. Eficiencia en la respuesta de necesidades.</p>

	V. D Clima laboral	de recursos entre los departamentos. Opinión general y sensación del personal sobre el ambiente de trabajo en la institución educativa. Incluye factores como el apoyo entre colegas, la comunicación, la satisfacción laboral, y el nivel de estrés. Un buen clima laboral se caracteriza por relaciones positivas, alta moral, y un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.	Calidad de los recursos Trabajo colaborativo. Satisfacción en las designación de responsabilidades. Confianza en la administración. Comunicación institucional efectiva
Las buenas prácticas administrativas están asociadas con un mayor nivel de confianza del personal en las	V. I Percepciones sobre la administración de recursos	Opiniones y sentimientos del personal sobre cómo se gestionan, distribuyen y utilizan los recursos dentro de la institución educativa. Una	Opiniones sobre la gestión de recursos. Percepción de eficiencia en la administración de recursos.

<p>instituciones educativas.</p>	<p>V. D Confianza del personal</p>	<p>percepción positiva implica que el personal considera que los recursos son administrados de manera justa, transparente y eficiente, satisfaciendo las necesidades de la institución y su personal.</p> <p>Grado de confianza que el personal tiene en las decisiones administrativas, liderazgo y dirección de la institución. Una alta confianza implica que el personal cree en la integridad, competencia y transparencia de la administración. La confianza se refleja en una mayor cooperación, menor resistencia al cambio y una actitud positiva</p>	<p>Sentimientos de transparencia en la gestión de recursos.</p> <p>Satisfacción con la planificación y ejecución presupuestaria.</p> <p>Confianza en las decisiones por parte de la administración.</p> <p>Nivel de aceptación de las decisiones de liderazgo.</p> <p>Consistencia en las decisiones administrativas.</p> <p>Nivel de apoyo por parte del personal administrativo.</p>
----------------------------------	--	--	--

		hacia las iniciativas institucionales.	
--	--	--	--

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

Al investigar en el repositorio de la Universidad de El Salvador , se logró encontrar investigaciones que hacen referencia a la temática en estudio.

En la investigación de (Aguilar, R. et al 2021), que posee por título incidencia de directores en la administración pedagógica de cinco centros educativos del distrito 07-01, municipio de San Ramón, departamento de Cuscatlán, para optar al grado de licenciado (a) en educación, especialidad administración escolar, se detalla los requisitos legales que debe cumplir un docente que aspire al puesto de director, siendo estas personas adecuadas y comprometidas con una visión que influya en los sentimientos, pensamientos y acciones de la comunidad educativa. Esto se logra mediante una gestión responsable y eficiente y se analiza la incidencia que poseen en la administración pedagógica.

Se utilizaron los siguientes instrumentos para la recopilación de datos: una encuesta dirigida a treinta y ocho docentes de los centros educativos seleccionados para la investigación y una entrevista específicamente dirigida a los directores de los cinco centros educativos.

En la investigación se concluye que: los docentes de los cinco centros educativos expresan de forma valorativa y profesional el trabajo que el director desempeña en su institución, es decir conocen el rol de los directores como parte de sus competencias, además los docentes se dan como concedores de los planes de su institución a partir que su administrador escolar les hace parte directa de estos, de modo tal, que el personal docente no ignora la programación de actividades administrativas, académicas y pedagógicas; ya que la calendarización de las mismas el personal docente les da su aval; por cuanto son concedores directos de estas.

Por cuanto, queda en evidencia que la asignación del cargo del director, no debe ser asignado por conveniencia de grupos sociales, políticos, familiares o religiosos, si no a la idoneidad del profesional, con base a su preparación en el área administrativa y formativa con los conocimientos de la Ley de Educación y del Reglamento por las cuales se rige el ramo educativo (Romeo, 2021, p. 95).

Se tomó como antecedente la investigación, ya que se debe de conocer los requisitos legales que debe cumplir un docente para optar al cargo de director y a partir de ello reconocer cómo influye la administración en el clima laboral entre la comunidad educativa.

En la investigación de, (De la O, S. et al., 2023), para optar por el título de Licenciado-da en Educación con Especialidad en Administración Escolar; que tiene por nombre el papel del director-a en los centros escolares y gestión de las funciones administrativas que le competen como tomador de decisión, en El Salvador, trata de la influencia de la gestión administrativa del director en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los Centros Escolares: “Cantón San Roque”, distrito de Mejicanos, municipio de San Salvador Centro; “Rosendo Rodríguez”, distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este, “Pedro Pablo Castillo”, distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este y colegio “CIPC”, distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro, De El Salvador.

La investigación refleja la realidad que experimenta la comunidad educativa de los diferentes centros escolares estudiados en cuanto al clima institucional. Para ello, se analizó un grupo de 248 personas, incluyendo directores, docentes, estudiantes y padres de familia de tres centros escolares en los distritos de Tonacatepeque, Nuevo Cuscatlán y San Salvador. Para el desarrollo de la investigación, se elaboraron y validaron los instrumentos de recolección de datos, realizando una prueba piloto en un centro escolar con sujetos de características similares a la muestra del trabajo de campo para medir la

fiabilidad de los instrumentos. Los resultados mostraron altos valores en la escala de Alfa de Cronbach, entre 0.82 y 0.94 respectivamente. Al finalizar el trabajo de campo, se tabularon y graficaron los datos por variables y se realizaron pruebas de hipótesis utilizando el modelo estadístico Chi Cuadrado. Los resultados indicaron correlaciones positivas muy fuertes, concluyendo que la gestión administrativa del director influye significativamente en el clima institucional.

La investigación señala que, para fomentar un buen clima institucional entre los miembros de la comunidad educativa, es necesario implementar acciones positivas que fortalezcan las relaciones interpersonales, así como una buena gestión administrativa por parte del director. Esto incluye la puntualidad en las labores, la elaboración y difusión conjunta de los reglamentos del centro escolar a padres de familia, estudiantes y maestros, y el respeto mutuo entre los diferentes sectores. Aunque no necesariamente se trata de una relación de amistad, sí se observa un compañerismo efectivo para ejecutar sus labores. Por otro lado, no se observaron reuniones socioemocionales o de trabajo para los sectores debido a que no estaban planificadas para la fecha de la observación. Se decidió incluir esta investigación como parte de los antecedentes, ya que es muy importante y necesario conocer cómo la gestión administrativa del director influye en el clima institucional y cómo afecta a la comunidad educativa.

Por otra parte la investigación de (Monge, A. et al, 2019), que tiene por título la incidencia de la organización administrativa escolar en el clima institucional de los centros escolares: Centro Escolar Isidro Menéndez, Centro Escolar Alejandro de Humboldt, Centro Escolar Colonia las Viñas del distrito educativo 01-01 del municipio de ahuchapán, departamento de ahuchapán, para optar al grado de licenciado/a en educación, especialidad administración escolar.

Se investiga la relación entre la organización y el clima institucional para implementar una gestión administrativa con altos niveles de eficacia y eficiencia orientados al logro de los objetivos institucionales. La investigación se enfocó en analizar los procesos de la organización administrativa escolar que afectan el ambiente laboral, con el fin de describir su relación en el desarrollo institucional

de los centros escolares Isidro Menéndez, Alejandro de Humboldt y Colonia Las Viñas, pertenecientes al distrito educativo 01-01 del municipio y departamento de Ahuachapán. Se encontró que existe una incidencia significativa entre la organización administrativa escolar y el ambiente institucional de los centros escolares, ya que esta relación facilita un ambiente laboral adecuado.

El método empleado, que incluyó encuestas y cuestionarios, permitió señalar que hay una alta incidencia entre la organización administrativa escolar y el clima laboral en los centros escolares estudiados. Esto demuestra que los lineamientos establecidos en las diferentes normativas son utilizados para desarrollar una gestión administrativa efectiva en las escuelas, en la cual se concluye:

Se señala que en la administración de los centros escolares, se encuentran elementos principales que prevalecen en la organización administrativa escolar están referidos a: la planeación como eje fundamental de la organización administrativa, la dirección que orienta los lineamientos a seguir según las necesidades institucionales, el control como elemento de seguimiento y la evaluación a las actividades a realizar. Así mismo, la organización referida a la administración se da en correspondencia a la satisfacción de las necesidades educativas que se presentan, lo que supone un funcionamiento acorde a lo establecido en los protocolos administrativos en la “dirección escolar efectiva”. Por lo tanto, la comunidad educativa, en términos generales, muestra disposición en todas las actividades que el centro escolar planifica, generando un clima institucional conveniente al desarrollo educativo y en forma particular al aprendizaje del estudiantado. El director es el principal protagonista en dirigir la administración del centro escolar y propiciar un ambiente institucional óptimo para el proceso de aprendizaje, como resultado de la práctica de valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que se traducen en relaciones interpersonales en centro escolar. Así mismo, la comunidad educativa percibe que el trabajo desarrollado en la institución es reconocido y estimulado, favoreciendo el clima laboral en función a la calidad de las actividades realizadas, derivando que el desempeño de la dirección es importante para lograr que la gestión del centro educativo sea

efectiva; es decir, para que la gestión y la administración sea adecuada con recursos humanos, económicos, el tiempo, el ambiente y de infraestructura con el fin de alcanzar el resultado esperado, los estudiantes logren las competencias y que ese aprendizaje les sirva para la vida. En tal caso, la comunicación es un elemento imprescindible dentro de este proceso ya que de no realizarlo es una debilidad que afecta el ambiente institucional (Monge, A. et al, 2019 p. 96).

En la investigación de (Flores, M. et al., 2019), que tiene por nombre la gestión administrativa y su influencia en el clima escolar de los Centros Educativos: Centro Escolar José Martí, Centro Escolar José Mariano Méndez, Centro Escolar Tomas Medina, en el área de educación básica, del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, para optar al grado de licenciado (a) en educación, especialidad administración escolar. La investigación se centra en la relevancia de la Gestión Administrativa de los centros educativos y su impacto en el ambiente escolar, llevando a cabo un análisis de este fenómeno, el cual es crucial para el desarrollo de los procesos educativos. Se concluyó que la gestión administrativa en los distintos centros educativos fomenta un clima positivo, donde se establece una comunicación efectiva que facilita la realización del proceso de gestión administrativa de manera adecuada para las instituciones estudiadas. En estos centros, se observó una administración organizada en el ámbito educativo, particularmente en las áreas pedagógica, social, cultural y psicológica, de manera eficiente. Se decidió tomar de antecedente, debido a que tiene mucha similitud con la presente investigación ya que se estudia a la gestión administrativa.

En la investigación de (Rodríguez, B. 2019), que tiene por título: Administración Educativa y Clima Laboral en los Docentes de la Unidad Educativa “Río Amazonas” Naranjito, Guayas, 2018. Para optar al grado de: Maestra en Administración de la Educación, trata de la determinación de la relación entre la administración educativa y el clima laboral entre docentes de la Unidad Educativa “Rio Amazonas” Naranjito, Guayas. Dicha investigación tomó una muestra de 40 docentes, en el cual se recopiló información por medio de un

cuestionario de opinión sobre administrativa educativa y otro cuestionario sobre clima laboral, así como también de una encuesta.

Como resultado, se encontró que el 2,5% de los docentes que consideran la administración educativa como regular también afirman que el clima laboral se encuentra en la misma categoría. Sin embargo, un 95% asegura que la administración educativa es buena, por lo tanto, su percepción del clima laboral es similar. En este contexto, es evidente la influencia de la administración educativa en las percepciones de los docentes sobre el clima laboral. Por lo tanto, la dirección debe asegurar la satisfacción y motivación del personal docente para fomentar la colaboración.

Así, se acepta la hipótesis de la investigación, que establece una relación significativa entre la administración educativa y el clima laboral en los docentes de la Unidad Educativa "Río Amazonas" en Naranjito, Guayas, 2018. Esto evidencia que la gestión educativa desempeña un papel crucial en la determinación del clima laboral. Por ello, la dirección debe enfocarse en la toma de decisiones que promuevan un ambiente saludable para el intercambio de ideas y opiniones entre los docentes.

Estudiar la relación entre la administración educativa y el clima laboral es fundamental para mejorar la calidad del ambiente educativo. La gestión educativa influye directamente en las percepciones y actitudes de los docentes, afectando su satisfacción y motivación laboral. Un clima laboral positivo fomenta la colaboración, la innovación y el bienestar entre los docentes, lo cual repercute en la calidad de la enseñanza y en los resultados académicos de los estudiantes. Además, comprender esta relación permite a los directivos escolares implementar estrategias efectivas para crear entornos de trabajo saludables y productivos. En última instancia, una gestión educativa eficaz y un clima laboral favorable son esenciales para el éxito y desarrollo integral de la comunidad educativa. Por ello se decidió tomar como antecedente esta tesis para la investigación, ya que están intrínsecamente relacionados, ya que una gestión eficiente de los recursos es esencial para crear un ambiente de trabajo positivo. La manera en que se asignan y utilizan los recursos financieros, humanos y materiales influye directamente en la satisfacción y motivación de todos los

miembros de la comunidad educativa, solo que en la presente investigación también se incluirá al personal administrativo y director. También la investigación es realizada en Perú y ello ayuda a conocer que no solo en el país El Salvador se evidencian dichas problemáticas.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Administración institucional y gerencia educativa

La administración institucional juega un papel importante en cualquier organización, destacando que desempeñan un rol fundamental en la creación de un entorno de trabajo positivo y productivo. La manera en que se gestionan los recursos humanos, materiales y financieros puede influir directamente en el clima laboral, afectando no solo la eficiencia operativa de la institución, sino también las relaciones interpersonales y la satisfacción que pueda llegar a percibir el personal; esto último solamente se logra si hay una buena gerencia, en líneas específicas, la gerencia educativa.

Antes de abordar la gerencia educativa, es importante señalar qué se entiende por gerencia. Según Chiavenato (2009), la gerencia es “el producto de una perenne interacción entre pensar y actuar, reflexionar y decidir [...] un perfil decisional basado en el equilibrio y en la complementación de la experiencia, el conocimiento, la imaginación y la razón”. Basado en lo anterior, se puede afirmar que quienes lideran una institución educativa deben ser equilibrados en la planificación e implementación de esta.

Es por ello que Alvaríño (2000), opina que “la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos incide en el clima organizacional”. Esta opinión está en correspondencia con lo que se busca investigar, puesto que una administración eficiente, no sólo optimiza los recursos, sino que mejora de gran manera el entorno de trabajo. Bajo el contexto de una institución educativa, una gestión eficaz se traduce en un clima laboral positivo, donde las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa llegan a ser colaborativas y saludables.

Según Díaz y Delgado (2014) definen la gestión educativa como “un proceso sistémico que da sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus

propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad...” (p. 81). Para Pozner (2000) la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico- prácticos integrados y relacionados, horizontal y verticalmente, al interior del sistema educativo para atender las demandas sociales hacia a la educación. Ambas definiciones coinciden en que la gestión educativa es fundamentalmente un proceso articulador, orientado tanto a la mejora interna de los centros educativos como al cumplimiento de las expectativas sociales, logrando un equilibrio entre eficiencia administrativa y el compromiso con el desarrollo comunitario.

En el caso de las instituciones educativas, la figura del director tiene una gran importancia, ya que de este depende la implementación de administración de recursos eficientes. Por lo que el siguiente autor menciona lo siguiente:

En tal sentido, le corresponde al director necesariamente, el desarrollo de ciertas habilidades y destrezas, que van desde el conocimiento de la organización en cuanto, a sus debilidades y fortalezas internas, así como oportunidades y amenazas externas hasta las competencias y expectativas de las personas que integran la misma. Para esto, además de las funciones administrativas, el directivo debe convertirse en agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales. (Rivera Moreno et al., 2016).

Este argumento hace ver la importancia del director como la figura clave en hacer que se cumplan los objetivos y metas institucionales. También el director se debe encargar de que la administración de los recursos institucionales no sólo se enfoque en los aspectos operativos, sino también en asegurarse que esta forma de administrar repercuta de forma positiva en el clima laboral.

Para lograrlo el MINED deja en claro lo siguiente:

La gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad y con la participación de toda la comunidad educativa; en ese contexto, un director escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares.

La dirección debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Además, debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan. (MINED, Gestión Escolar Efectiva, 2008, p. 3)

La cita anterior enfatiza cómo el director debe ser un ente capaz de organizar y coordinar la participación de los diferentes actores escolares, aprovechando sus roles específicos dentro de la comunidad educativa. Para conseguirlo dependerá en gran medida de la habilidad que se tenga desde la dirección en la gestión del equipo docente de manera eficiente y así fomentar una colaboración efectiva entre todos los miembros de la institución.

Es por eso que es importante dotar a los directores de las herramientas necesarias para mejorar su capacidad técnica y de liderazgo es esencial para fomentar un ambiente educativo que promueva el aprendizaje continuo y la participación activa de todos los involucrados. De esta forma estaremos ante un director efectivo que no solo debe poseer una visión educativa clara, sino que también debe ejercer un liderazgo pedagógico que impulse la mejora continua en el aprendizaje.

En términos de administración de recursos, esto implica que el director escolar debe no solo liderar pedagógicamente, sino también gestionar eficazmente los recursos disponibles. Esto incluye la toma de decisiones sobre la asignación de

recursos y la delegación adecuada de responsabilidades con los miembros de su equipo administrativo y docente.

2.2.2 Clima laboral

Con respecto al concepto de clima laboral, llamado también clima organizacional, Hodgetts y Altman lo definen como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (1985, p. 376). Entonces un clima organizacional debe ser un entorno en el que las personas se sientan satisfechas y motivadas para alcanzar los objetivos comunes. Sin embargo, en muchas ocasiones, los empleados se desarrollan en un ambiente organizacional que resulta hostil y desfavorable. La calidad del clima laboral dentro de una organización a menudo está influenciada por diversos factores, entre ellos el estilo de liderazgo, los conflictos interpersonales entre los empleados y los cambios organizacionales.

Siguiendo la investigación de Hodgetts y Altman, el clima laboral se ve influenciado por el modo en que los empleados llevan a cabo sus tareas y qué tan competentes pueden llegar a ser al momento de realizarlas, o como ellos lo mencionan en la cita anterior “su conducta de trabajo”. Por tal motivo cabe mencionar lo que menciona Alvaríño (2000), “la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos incide en el clima organizacional”. De la cita anterior podemos resaltar que la eficacia de la administración en cualquier institución impacta directamente en el clima organizacional (clima laboral), o sea, una gestión adecuada no solo se traduce en el logro de objetivos organizacionales, sino que también moldea el clima dentro de la institución. La calidad del clima laboral es una muestra directa de las prácticas de gestión que son implementadas. En el contexto educativo, esto se traduce en la creación de un entorno que apoya el desarrollo profesional y personal de los docentes, administrativos y del mismo director, promoviendo la colaboración y mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje dentro de la institución.

Ahora bien, ¿podemos considerar al clima laboral como un referente en una organización? Para dar respuesta a esa interrogante se acude a la conclusión de este autor:

Luego, el clima laboral, es un referente de gran importancia en las organizaciones, que pretenden ser competitivas y que se preocupan por el personal que labora en ellas; estas empresas, intentan lograr un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, buscando incrementar los niveles de productividad, prestando mayor consideración al recurso humano; donde el bienestar en las personas y la motivación que tengan, son los pilares básicos para ser productivos. (Lucas et al., s/f)

A primera instancia se observa que la importancia fundamental que tiene el clima laboral en una organización que pretenden ser competitiva, no sólo la preocupación va dirigida a la empresa, sino también al cuidado del personal. Al existir un impulso por mejorar, esto se traduce en un entorno ideal para fomentar la productividad en la empresa y lleva a los empleados a comprometerse de lleno con los objetivos de la empresa y de esa manera se aumenta su compromiso. Además, el texto resalta que el bienestar y la motivación de los empleados son los pilares básicos para alcanzar altos niveles de productividad. Esto sugiere que las organizaciones deben invertir en prácticas y políticas que promuevan un entorno de trabajo saludable y motivador.

En el contexto educativo, un personal docente motivado tendrá más facilidades al momento de crear entornos de aprendizaje más efectivos para los estudiantes. Además, involucrar a docentes y personal en la toma de decisiones y mantener una comunicación efectiva mejora el clima organizacional, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso.

Cuando el personal administrativo gestiona adecuadamente los recursos, promueve un entorno de trabajo motivador, los docentes experimentan un aumento en su satisfacción laboral. Esto se traduce en una mayor disposición para invertir tiempo y esfuerzo en su labor, lo que incluye la planificación de

clases más efectivas. Los docentes motivados están más inclinados a utilizar métodos de enseñanza creativos y a buscar constantemente maneras de mejorar su práctica pedagógica, lo que enriquece la experiencia de aprendizaje para los estudiantes.

Según Hernández, Castillo, García, García, & Ávila (2014), en su publicación “Evaluación del clima laboral en profesores universitarios de ciencias económico-administrativas” para la revista científica CULCyT, mencionan que, al hablar del ambiente educativo, el clima comprende el ambiente interno, el contexto, comportamiento y el enfoque estructural de la institución (p. 21).

Se recalca que el clima laboral debe enfocarse en aspectos específicos como los equipos de trabajo, el desarrollo profesional, el ambiente laboral y la comunicación. Estos factores son fundamentales para mejorar la calidad educativa, ya que fomentan la motivación dentro de la organización y entre sus empleados. Al promover un entorno en el que se valora el aprendizaje continuo tanto en procesos académicos como administrativos, se optimiza el potencial de cada miembro del equipo en sus respectivos roles.

2.2.3 Eficiencia en la administración de recursos

La dirección de un Centro Educativo es un elemento esencial para el correcto funcionamiento y la calidad del mismo. Si se desea que estos sean eficaces se debe de ver que la planificación y la organización son los pilares que deben sostener tal dirección, de esta manera se podría dar un uso eficiente a los diferentes recursos institucionales con los que se cuenta. Según la página Gestión de recursos educativos. (2023, octubre 27). Postgrados UNAB, una buena administración de recursos de tipo educativo es importante debido a que una eficiente gestión de las herramientas y elementos disponibles, puede minimizar costos y maximizar los beneficios organizacionales de la institución. Un punto clave para lograr las metas. De lo anterior se puede recalcar que una gestión eficiente de las herramientas y elementos disponibles no solo puede minimizar costos, sino también maximizar los beneficios organizacionales de la

institución, recordemos que las escuelas se financian por fondos públicos y reciben una cuota anual fija y también se financian de actividades previamente autorizadas. Si mencionamos la idea de implementar estrategias de administración bien fundamentadas, se puede obtener resultados significativos que impacten positivamente tanto en la calidad educativa como en la satisfacción de los miembros de la comunidad escolar. Así, la capacidad de alcanzar los objetivos, pedagógicos y administrativos, se ve directamente influenciada por la eficacia con la que se gestionen estos recursos.

En el ámbito educativo, la figura del director desempeña un papel vital en la promoción de un entorno de aprendizaje eficaz y de alta calidad. La gestión adecuada y estratégica de un centro educativo se va a traducir en un uso óptimo de los recursos disponibles y en la fomentación de un clima laboral positivo y colaborativo. Pero si se quiere lograr lo anterior, debemos partir de lo principal, es decir, una planificación estructurada que sea esencial para que las instituciones educativas puedan cumplir con sus objetivos pedagógicos y administrativos, impactando directamente en el éxito académico y personal de los estudiantes.

Según Postgrados UNAB (2023), una eficiente administración de recursos institucionales debe cumplir con lo siguiente:

- **Planificación financiera.** La gestión de recursos financieros en instituciones educativas depende de la elaboración de un presupuesto que refleje de manera correcta el balance de los ingresos y los gastos de la institución.
El presupuesto siempre tiene que estar alineado con el plan estratégico y a los objetivos educativos de la institución. Además, debe ser realista, coherente y ajustado a las normas legales vigentes.

Por otro lado, la planificación financiera también implica el seguimiento y el control del presupuesto. Esto, para verificar su cumplimiento y detectar posibles desviaciones o problemas.

- **Asignación de recursos.** Los recursos disponibles se deben distribuir entre las diferentes áreas, programas y proyectos, según las prioridades y las necesidades del organismo.

La gestión de recursos financieros en instituciones educativas tiene el deber de realizarse bajo lineamientos éticos y profesionales. En ese sentido, el proceso debe ser transparente, equitativo y flexible.

Para ello, es necesario tener un diagnóstico claro de la situación actual, definir los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, y evaluar todas las alternativas que se tienen a mano.

- **Gestión del material y el equipamiento.** La gestión del material y el equipamiento implica efectuar inventarios, mantenimientos, compras y renovaciones, además de garantizar el acceso, la disponibilidad y la calidad de los mismos.

Entre los recursos materiales y tecnológicos que se utilizan en las instituciones educativas, se encuentran libros, computadoras, laboratorios, mobiliario, entre otros.

- **Definir estrategias para el personal.** En esta etapa se gestiona el recurso humano de la institución, tanto docente como administrativo, para garantizar su calidad, motivación y compromiso dentro de la institución.

Con base a lo anterior, se analiza lo siguiente aplicándolo a las instituciones educativas de El Salvador:

- Si hablamos de *planificación financiera*, depende de la elaboración de un presupuesto que refleje de manera correcta el balance de los ingresos y los gastos de la institución. Este presupuesto debe estar alineado con el plan estratégico y los objetivos educativos de la institución, además de ser realista, coherente y ajustado a las normas legales vigentes. Una correcta planificación financiera permite que las decisiones económicas se tomen de forma informada y alineada con las metas institucionales.
- La *asignación de recursos*, podría realizarse de una mejor manera si previamente se realiza un diagnóstico claro de la situación actual, definir objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, y evaluar todas las alternativas disponibles. Este enfoque estratégico permite una distribución óptima de los recursos, asegurando que se satisfagan las necesidades más críticas y que se apoyen las iniciativas que más contribuyan al progreso institucional, recordemos que en una escuela, instituto o complejo educativo habrán grados donde la demanda de recursos será mayor que otros, podrían haber grados donde se atiendan a niños pequeños donde la demanda de recursos como papelería o plumones es mayor, pero también habrán grados donde el tipo de recursos será más sofisticado o incluso un poco más costoso.
- De la *gestión del material y el equipamiento* podemos mencionar que una eficiente administración nos podrá ayudar a asegurar que estos recursos estén siempre en condiciones óptimas y que se puedan utilizar de manera efectiva para apoyar el proceso educativo. Esto incluye no sólo la adquisición de nuevos materiales y equipos, sino también el mantenimiento y la actualización de los existentes, garantizando así su longevidad y funcionalidad.
- Con respecto a definir *estrategias para el personal*, es importante recalcar que el recurso humano en una institución educativa abarca tanto al personal docente como al administrativo, y su objetivo es garantizar la calidad, motivación y compromiso de estos dentro de la institución.

Implementar estrategias efectivas para la gestión del personal es de suma importancia para fomentar un ambiente de trabajo que promueva un ambiente tanto positivo como productivo, donde todos los miembros del equipo se sientan valorados y apoyados por quienes llevan las riendas de la institución.

2.2.4 Motivación y satisfacción laboral

Partiendo desde la perspectiva psicológica, según Pari Mamani Buenaventura (2023) la motivación es aquella razón que conduce y moviliza los comportamientos del ser humano a cumplir y lograr sus objetivos personales. La segunda parte sucede durante el desarrollo del ciclo motivacional concluye con la consecución y la aliviada saciedad principalmente de las necesidades que en un inicio se reconocieron. Se tiene que reconocer y tener bien presente que no se podrá saciar completamente las necesidades, de modo que, a lo largo del tiempo surgirán necesidades totalmente nuevas y distintas, inclusive serán necesidades más complejas con diferentes niveles. Esta idea la aborda desde la perspectiva de Chiavenato (2016), tal como se citó en Mamani (2023), expone que el ciclo motivacional contiene un conjunto de pasos los cuales conllevan a conseguir como resultado o input un determinado nivel con respecto a la motivación. El inicio de todo ciclo motivacional comienza cuando la persona detecta y reconoce todas aquellas necesidades que se han generado por no desarrollar algún evento psicológico o también por la falta de algún recurso. El reconocer que existe una necesidad que satisfacer origina que la persona desarrolle algunos desequilibrios emocionales, como por ejemplo estrés, cuadros de tensión, ansiedad y produce sentimiento de insatisfacción, además produce algunos otros impulsos que están enfocados en mejorar el estado anímico del trabajador.

Hay que tener en cuenta que para Chiavenato, según su definición de motivación laboral, las necesidades de la persona suelen cambiar con el paso del tiempo, y uno de los aspectos a tener en cuenta es la edad de este, por consiguiente, el

desarrollo del ciclo motivacional y la aparición de niveles de motivación suelen ser cambiantes en las personas.

Siguiendo con las ideas de Chiavenato (2016) este detalla de forma puntual que cuando la persona no llega a satisfacer cada una de las necesidades detectadas al iniciar el ciclo motivacional, esto ocasionará que la persona desarrolle o presente niveles de desmotivación. El comentario de Mamani (2023) agrega una conclusión importante, y es que según este autor la desmotivación suele presentarse o describirse como el estado de ánimo negativo del ser humano, además llega a caracterizarse por no conseguir impulsores los cuales puedan encaminarse al logro de los objetivos fundados.

Si bien es cierto que la complejidad en la motivación en los trabajadores de una empresa radica en que no existe una fórmula única o estática que garantice el éxito, o sea, que la motivación no siempre estará cien por ciento garantizada. Los individuos son diferentes y lo que motiva a uno puede no tener el mismo efecto en otro. Además, las circunstancias personales y profesionales de los trabajadores evolucionan, lo que significa que sus necesidades y motivaciones también cambian. Por ejemplo, un docente joven recién ingresado a su primer empleo, ya sea en el sector público o privado, puede estar motivado por oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, mientras que un empleado con más experiencia podría valorar más la estabilidad laboral y el reconocimiento de su experiencia. Si bien en ambos casos se tiene un empleo por el cual se estudió y se preparó académicamente, esto no garantiza la motivación laboral, ¿pero que podemos decir la satisfacción laboral?

Se parte de la idea de satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral (Sandy y Conte, 2005, como se citó en Martínez Martínez et al., 2021). También que la satisfacción laboral es algo agradable y positivo que se percibe por hacer un trabajo de importancia, en donde se esté a gusto, en una empresa u organización que es interesante y por el que tiene compensaciones psico-socio-económicas (Muñoz, 1990 como se citó en Martínez Martínez, 2021)

Ambas definiciones dan un panorama más amplio, pues en ellas se incluye la parte emocional y cómo estas pueden llegar a ser favorables, pero también pueden convertirse en lo contrario. Para García (2018), como se citó en Martínez Martínez (2021), la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”, entonces al profundizar en factores específicos que influyen en tales actitudes podemos tener un mejor sondeo en cómo la satisfacción laboral está ligada al entorno laboral. Esto no puede permitir una comprensión más robusta y práctica del concepto, facilitando su aplicación efectiva en diversas organizaciones y contextos laborales como el educativo. Si el entorno del que hablamos es positivo, se debería esperar una satisfacción laboral, de igual manera, positiva. Aunque se reconoce que la percepción de lo que es positivo o negativo depende de cada persona. Entonces, ¿qué factores influyen en la satisfacción laboral?

Para Herzberg et al. (1968), como se citó en Martínez Martínez (2021), existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en sí y posibilidades de avance. Entonces, podemos decir que esta distinción es crucial para todo tipo de organizaciones, ya que se subraya la importancia de abordar tanto los factores higiénicos como los motivacionales para crear un ambiente laboral positivo y, en consecuencia, una satisfacción laboral de la misma índole. Mientras que la gestión adecuada de los factores higiénicos puede evitar la insatisfacción y el descontento, el fomento de los factores motivacionales puede llevar a una mayor satisfacción, productividad y lealtad entre empleados, personal administrativo y de dirección.

Esto se puede comparar con la teoría de los eventos de situaciones de (Quarstein et al 1992, como se mencionó en Kevans, 2020):

La satisfacción en el trabajo resulta de dos factores: características de situaciones y eventos de situaciones. Las características de situaciones son respecto a la dimensión del trabajo y es analizada por el colaborador antes que este mismo acepte desempeñarse en el puesto. Por ejemplo: el salario, las oportunidades de desarrollo profesional, las condiciones de trabajo y las políticas de la empresa. Mientras que los eventos de situaciones se verifican una vez iniciado el desempeño de la función. Por lo tanto el colaborador a lo largo de su trabajo se verá envuelto en situaciones que le son favorables y otras, desfavorables. Por ejemplo, la existencia de una cierta autonomía en el desempeño de la función puede ser evaluada por el individuo como una situación positiva del trabajo; en contrapartida, el hecho de tener que salir después del horario previsto de trabajo, puede contribuir a una apreciación negativa de la función.

Se puede observar como ambos conceptos reconocen que la satisfacción laboral es producto de la influencia de diferentes tipos de factores, pero cada una ofrece un enfoque particular sobre cómo estos factores se manifiestan y afectan la percepción de los empleados.

Comparando ambas teorías, se puede observar que mientras Hackman et al. se enfocan en una división más estática entre factores higiénicos y motivacionales, Quarstein et al. introducen una dimensión temporal y experiencial, destacando cómo la satisfacción laboral puede variar con el tiempo en respuesta a eventos específicos. Eso sí, ambas teorías subrayan la importancia de gestionar tanto las condiciones estructurales del trabajo como las experiencias diarias de los empleados para promover una satisfacción laboral positiva y que se pueda sostener con el paso del tiempo, por ende, el concepto que extraemos de Hackman también nos recuerda la importancia de establecer una base sólida con buenas condiciones laborales y oportunidades motivacionales, mientras que Quarstein. nos alerta sobre la importancia de manejar y mejorar continuamente las experiencias diarias de los empleados para mantener su satisfacción a lo largo del tiempo. Así que juntas, estas teorías ofrecen ese marco robusto del que

hablábamos al principio y así entender el cómo mejorar la satisfacción laboral en las organizaciones.

2.2.4.1 Relación entre motivación y satisfacción: conclusión

La motivación puede dar una antesala a la satisfacción laboral, ya que un empleado motivado tiende a estar más satisfecho con su trabajo debido a que encuentra significado y propósito en sus tareas. A su vez, la satisfacción laboral puede reforzar la motivación, creando un círculo virtuoso donde los empleados satisfechos están más motivados para mantener o mejorar su desempeño. Esta interacción es dinámica, ya que las experiencias diarias en el trabajo pueden influir en ambos aspectos. Estas experiencias pueden obtenerse, en el caso del docente, en el salón de clases y en sus relaciones con los demás compañeros maestros. En el caso del director al percibir que tiene un equipo unido y que responde a su dirección. Y en el caso del personal administrativo al sentir que su trabajo es reconocido tanto por el director como por los docentes.

Los conceptos de los autores sobre la motivación y la satisfacción laboral nos ayudan a comprender y gestionar la relación entre motivación y satisfacción laboral y cómo esta relación es crucial para un buen clima laboral. En el ámbito educativo del sector público, sabemos que cuestiones higiénicas como el salario no dependen del director, éste último sí es importante al evaluar continuamente las necesidades de los empleados, proporcionar oportunidades de desarrollo, implementar sistemas de reconocimiento y crear un ambiente de trabajo positivo. Esto no solo previene la insatisfacción, sino que también fomenta una alta motivación y satisfacción, conduciendo a una mayor productividad y bienestar en el lugar de trabajo, y en última instancia, una mejor percepción del trabajo docente en los estudiantes.

2.2.5 Procesos de una buena administración

Una buena administración en cualquier institución o empresa es fundamental para optimizar el uso de los recursos, mejorar el ambiente laboral y alcanzar los objetivos planteados de manera eficiente, por tal caso no podemos excluir a las instituciones educativas, es por ello que Correa, A. M. (2019), menciona:

El principio de buena administración revela un principio de connotaciones genéricas que resulta, en lo formal, una manera de englobar y de dotar de unidad de sentido a determinadas exigencias que debe observar la Administración Pública en su existencia y a ciertos requerimientos y situaciones que se dan en sus relaciones con los ciudadanos o administrados.

El autor destaca que el principio de buena administración abarca un conjunto de exigencias y prácticas esenciales que deben observarse en las instituciones, proporcionando una unidad de sentido y estructura en su funcionamiento. En el contexto educativo, este principio se refleja en la capacidad de la administración escolar para gestionar recursos, coordinar acciones y responder a las necesidades de los estudiantes, docentes y personal administrativo, promoviendo así una relación eficaz y transparente con la comunidad educativa.

Según la Universidad Panamericana de México (2023), una buena administración escolar conlleva lo siguiente:

1. Liderazgo inspirado. La distinción demanda líderes capaces de inspirar y motivar a todos los miembros de la comunidad educativa. Los directivos deben mostrar una visión clara y comprometida con los valores institucionales, impulsar la innovación y promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
2. Comunicación efectiva. Expresarse de manera clara y empática, así como escuchar atentamente y con apertura facilita la resolución

de conflictos y fortalece las relaciones entre los miembros del personal y los padres de familia. Además, permite el flujo apropiado de información para una toma de decisiones fundamentada.

3. Planificación estratégica. La gestión escolar requiere de una planificación estratégica sólida que establezca objetivos definidos y acciones concretas para alcanzarlos. Esta debe considerar tanto aspectos académicos como administrativos que favorezcan la eficiencia en el uso de recursos y el cumplimiento de metas institucionales.
4. Gestión del talento humano. Hay preocupación por el crecimiento profesional y bienestar del personal docente y administrativo. Impulsa programas de capacitación y actualización, lo que asegura un equipo comprometido y de alta calidad.
5. Fomento de la innovación pedagógica. Propicia un entorno para la innovación y la mejora continua en el modelo educativo. Apoya la implementación de nuevas metodologías y tecnologías que estimulen el aprendizaje significativo y el interés de los estudiantes.
6. Gestión financiera responsable. El uso correcto de los recursos económicos garantiza el funcionamiento óptimo de la institución y la puesta en marcha de proyectos educativos de altos estándares.

2.2.6 Liderazgo administrativo

Castillo, (2005) señala que las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Esta es una gran responsabilidad, ya que el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar el director para convertirse en el líder que necesitan las escuelas en el siglo XXI. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio

de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo. Esto requiere que cada director de escuelas posea el conocimiento, las destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación adecuada de la escuela.

El director de escuelas, como líder administrativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, misión, metas y objetivos institucionales.

El trabajo del líder administrativo, es entonces el de facilitador, para estimular la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración y promover la participación activa y continua de todos los constituyentes de la comunidad escolar. De esta forma, el cambio y la innovación que se produzcan como parte de las gestiones administrativas realizadas van llevar a la escuela a un mejoramiento continuo a la luz de las expectativas de todos los miembros de la organización (Castillo, 2005).

El líder administrativo de una escuela debe velar por la operación diaria y el logro de los planes operacionales a corto y a largo plazo de la escuela. Esta tarea es monumental pues tiene que administrar el tiempo, el espacio físico y los recursos humanos y fiscales para lograr la implantación y desarrollo de las aspiraciones trazadas para cada año académico. Por tal razón, deberá estar viabilizando continuamente el logro de los planes de los maestros, el personal de apoyo, los padres y los estudiantes (Castillo, 2005).

El liderazgo administrativo en la educación es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos eficaces y eficientes. Por lo tanto, el director de escuelas deberá planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, utilizar técnicas y prácticas gerenciales adecuadas y facilitar los

cambios pertinentes que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad. Para esto, tiene que estar continuamente llevando a cabo la labor de organización, dirección y control para monitorear el logro de las metas y los objetivos establecidos (Castillo, 2005).

2.2.6.1 Confianza en el personal administrativo

El personal administrativo en las escuelas comprende a aquellos individuos que, sin estar directamente en labores de docencia, desempeñan funciones cruciales para la operación y el manejo organizativo del centro educativo. Entre sus responsabilidades se encuentran la gestión de recursos, la administración de procesos escolares y el apoyo en la toma de decisiones estratégicas para el buen funcionamiento de la institución (González & Ponce, 2018). La confianza en este personal es esencial para generar un ambiente escolar eficiente y colaborativo.

La confianza en el personal administrativo se construye en función de la percepción de transparencia, integridad y profesionalismo. La transparencia se relaciona con la claridad en los procesos y decisiones, mientras que la integridad se refiere a la ética en la ejecución de sus funciones (Martínez, 2019). La capacidad profesional, por su parte, implica el manejo adecuado de los recursos y la competencia en la toma de decisiones en pro de la comunidad educativa (López & Ruiz, 2017).

Varios estudios señalan que altos niveles de confianza en el personal administrativo favorecen un ambiente positivo y fomentan la colaboración entre docentes, estudiantes y padres de familia. Además, la confianza en la administración promueve la satisfacción laboral y el compromiso con los objetivos institucionales (Hernández & Pérez, 2020). La confianza reduce conflictos internos y facilita la comunicación efectiva en la comunidad escolar.

Para consolidar la confianza, las escuelas pueden implementar prácticas de comunicación abierta, participación del personal en la toma de decisiones y transparencia en la gestión de recursos. Estas estrategias permiten a los miembros de la comunidad escolar entender las razones detrás de las decisiones y reducir malentendidos que podrían afectar el clima organizacional (Rodríguez & Sánchez, 2016).

2.2.6.2 Consistencia en las decisiones administrativas

La consistencia en las decisiones administrativas se refiere a la capacidad de los líderes escolares para tomar decisiones que sean coherentes y alineadas con los objetivos y valores institucionales a lo largo del tiempo. Este atributo en la administración escolar genera un ambiente de confianza y previsibilidad, favoreciendo tanto la cohesión del equipo como el compromiso de los miembros de la comunidad educativa (Castro & Ramírez, 2019).

La consistencia en las decisiones administrativas es esencial para la eficacia de la organización escolar. Cuando las decisiones se toman de manera consistente, se establece una cultura organizacional clara, donde tanto docentes como personal administrativo entienden y anticipan las expectativas y prioridades de la institución (López, 2020). La consistencia, en este sentido, es vista como una herramienta para fomentar el cumplimiento de las metas y la satisfacción de los empleados (Pérez & Santos, 2018).

Entre los factores que pueden impactar la consistencia de las decisiones administrativas en las escuelas se encuentran:

1. Liderazgo y visión institucional: Los líderes con una visión clara tienden a tomar decisiones que se alinean con los valores institucionales, lo que facilita la consistencia.
2. Transparencia y comunicación efectiva: La comunicación clara y abierta reduce la posibilidad de malentendidos y permite que las

decisiones se mantengan coherentes con las políticas internas (Hernández, 2017).

3. Flexibilidad ante el cambio: A pesar de la necesidad de consistencia, es importante que las decisiones se adapten a circunstancias cambiantes sin perder de vista los principios fundamentales de la organización (Rodríguez & Flores, 2019).

La falta de consistencia puede llevar a la disminución de la confianza y motivación entre los miembros de la comunidad escolar. Cuando las decisiones son impredecibles o arbitrarias, los empleados pueden sentirse inseguros respecto a sus roles y responsabilidades, lo cual afecta tanto el desempeño como la cultura organizacional (Santos & Martínez, 2018).

2.3 Definición de términos básicos

Clima laboral	Según Tagiuri (1968) la define como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.
Clima organizacional	Chiavenato (2000) la define “como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.”
Consistencia	Duración, estabilidad, solidez. ² Cualidad de algo que mantiene su integridad. (wikcionario, s.f.)
Control	Según Robbins y Coulter (2014) control “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”
Dinamizar	Imprimir rapidez e intensidad a un proceso. (Real Academia Española, 2023)
Eficacia	Fernández Rios y Sánchez, (1997), la define como la “capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno”
Gestión	Frederick W. Taylor (1994), uno de los grandes influyentes de la administración menciona que “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a

	continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente"
Hostil	De acuerdo al diccionario del español actual se refiere a "que denota o implica oposición o enemistad".
Liderazgo	Para Idalberto Chiavenato "Es un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización".
Optimización	La optimización es la acción de desarrollar una actividad lo más eficientemente posible, es decir, con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible. (Westreicher, 2020)
Organización administrativa	En un artículo de revista dice que "es el conjunto de métodos y procedimientos puestos en práctica para ordenar, controlar y dirigir una empresa a través de sus departamentos, recursos y procesos, con el fin de alcanzar sus metas u objetivos trazados de antemano". (Lema Cachinell, 2020)
Planificación	Goodstein (1998), define la planificación como "el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción"
Plan estratégico	Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo." (Gestión empresarial, 2013)

**Relaciones
interpersonales**

Bisquerra (2003: 23), manifiesta que “es una interacción recíproca entre dos o más personas.”

Transparencia

Para Aguilar Rivera, la transparencia “es una práctica o un instrumento que utilizan las organizaciones para publicar o volver público cierto tipo de información o bien para abrir al público algunos procesos de toma de decisiones” (Naessens, 2010)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Metodología de investigación

3.1 Tipo de investigación

En este estudio, se decidió emplear una investigación de tipo descriptiva para abordar el tema "La administración de recursos institucionales y su impacto en el clima laboral." Esta elección se justifica ampliamente al considerar que la naturaleza de la investigación descriptiva es particularmente adecuada para explorar y comprender fenómenos tal como se presentan en un contexto específico. Según lo señala Mario Tamayo y Tamayo (1994), la investigación científica se define como el "registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos." En este sentido, la investigación descriptiva cumple con estos principios al enfocarse en la observación y documentación detallada de cómo se gestionan los recursos institucionales en los diferentes centros educativos donde se realiza esta investigación, y cómo esta gestión influye en diferentes aspectos del clima laboral entre los empleados, que son parte de la comunidad educativa, como la satisfacción, motivación y comunicación interna.

La investigación descriptiva, por su propia naturaleza, no busca establecer relaciones de causalidad, sino más bien ofrecer una caracterización precisa y contextualizada de los fenómenos estudiados. Esto es muy relevante para el presente estudio, ya que permite mapear patrones y relaciones entre la administración de recursos y el clima laboral sin necesidad de profundizar en las causas subyacentes. Al proporcionar una visión clara y detallada del estado actual de la gestión de recursos y su impacto en el entorno laboral, los resultados de este estudio servirán como una base sólida para la toma de decisiones por parte de los dirigentes institucionales.

3.2 Población, muestra y tipo de muestreo

3.2.1 Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población se define como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). En el contexto de este estudio, la población seleccionada, compuesta por directores, subdirectores, secretarías y docentes, cumple con las especificaciones necesarias al estar directamente involucrados en la administración de recursos institucionales y experimentar su impacto en el clima laboral. Arias (2012) también señala que la población es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Estos grupos comparten la característica común de ser actores clave dentro de la estructura organizativa de la institución educativa, lo que los convierte en una población adecuada para analizar cómo la gestión de recursos influye en su entorno laboral.

La elección de esta población responde a su rol fundamental en la gestión y administración de los recursos institucionales dentro de los centros educativos. Estos actores no solo participan activamente en la toma de decisiones administrativas, sino que también experimentan directamente cómo dichas decisiones repercuten en el clima laboral y, por extensión, en el desempeño y bienestar del personal educativo. Debido a su nivel de responsabilidad y proximidad con las dinámicas internas de la institución, poseen una perspectiva integral y fundamentada, esencial para el análisis del impacto de la gestión de los recursos en el clima organizacional.

Este grupo es idóneo para proporcionar información valiosa sobre los efectos de la administración de recursos, desde la planificación y asignación hasta el impacto en la colaboración y la satisfacción general en el entorno de trabajo. Al seleccionar esta población, se busca obtener una visión completa que permita identificar las interrelaciones entre la gestión

de recursos y el clima laboral dentro de las instituciones educativas. La investigación se realizará en el Instituto Nacional De San Miguel Tepezontes, San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; el Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”, San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; la Escuela De Educación Parvularia Nacional, Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad; y el Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo, San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz.

3.2.2 Muestra

Según Palella y Martins (2008), la muestra se define como “una parte o el subconjunto de la población dentro de la cual deben poseer características reproducibles de la manera más exacta posible” (p.93). Esto sugiere que en investigaciones donde la población es extensa, se selecciona un subconjunto representativo para realizar inferencias sobre la totalidad. En otras palabras, una muestra es una representación reducida de la población que debe reflejar sus características esenciales para que los resultados del estudio sean válidos y generalizables.

En el contexto de esta investigación, la población está compuesta por directores, subdirectores, secretarías, docentes y estudiantes de varias instituciones educativas: el Instituto Nacional De San Miguel Tepezontes, el Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”, la Escuela De Educación Parvularia Nacional en Quezaltepeque, y el Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo en San Rafael Obrajuelo. Estos actores clave dentro de la estructura organizativa de las instituciones educativas juegan un rol fundamental en la administración de recursos institucionales y experimentan su impacto en el clima laboral. Al estar directamente involucrados en la gestión de recursos y en la dinámica interna de cada institución, son los más indicados para proporcionar información valiosa sobre cómo dicha gestión influye en su entorno laboral.

La elección de una muestra adecuada dentro de esta población es crucial para garantizar que los hallazgos del estudio sean representativos y aplicables al conjunto de la población. Para que una muestra sea efectiva, debe capturar la variabilidad de la población de manera precisa, lo cual se logra utilizando métodos de muestreo que aseguren que cada subgrupo dentro de la población esté adecuadamente representado. Esto permitirá a los investigadores hacer generalizaciones válidas sobre el impacto de la gestión de recursos en el clima laboral a partir de los datos obtenidos de la muestra.

3.2.3 Tipo de muestreo

Para este caso, dado que la población de directores, subdirectores, secretarías y docentes es relativamente pequeña y manejable, se optó por realizar un censo en lugar de una muestra. Socorras (2016) define el censo poblacional como “el estudio que utiliza todos los elementos disponibles de una población definida.” Lo que asegura que se recopilen datos de cada individuo dentro de la población, eliminando posibles sesgos asociados con el muestreo y proporcionando una visión completa y detallada del impacto de la administración de recursos en el clima laboral. Al utilizar un censo, se obtiene una representación exhaustiva y precisa de la realidad de la población estudiada, lo que es crucial para un análisis completo y fundamentado.

Además, el censo permite una precisión y exhaustividad en el análisis. La recolección de datos de todos los integrantes de la población facilita una descripción más completa del impacto de la administración de recursos, alineándose con los objetivos de la investigación descriptiva que busca capturar una imagen detallada y precisa del entorno laboral. Además, dado el tamaño reducido de la población, realizar un censo resulta eficiente en términos de tiempo y recursos. En lugar de gestionar el proceso de muestreo y los posibles desafíos asociados, el censo permite

una recolección directa y completa de datos, optimizando el proceso investigativo.

Debido a la poca cantidad de docentes involucrados en el estudio, se optó por tomar la opinión de los estudiantes acerca de cómo perciben el ambiente de trabajo en cada una de las instituciones. Tomando a Castro (2003), que plantea que la muestra no probabilística es aquella que la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población de estudiantes tienen la oportunidad de ser parte de la muestra. Para la investigación se eligió directamente a los estudiantes de los grados superiores de manera directa, debido a su madurez y porque a su edad ya son capaces de discernir ciertos aspectos de su entorno tales como las relaciones entre sus docentes con los demás miembros de su institución educativa.

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

3.3.1 Método

Para la elaboración de este proyecto de investigación se optó por el método hipotético-deductivo debido a su enfoque sistemático y riguroso para abordar problemas y fenómenos sociales. De acuerdo con Bensliman (2015), se entiende que el método hipotético deductivo [...] se basa en enunciados que mantienen su carácter de hipótesis tentativa, incluso cuando dejan de ser evidentes después de superar múltiples pruebas rigurosas. Entonces, este método permite formular hipótesis basadas en observaciones iniciales, las cuales pueden ser sometidas a prueba mediante la recolección de datos y la experimentación.

Citando a Alonso (2016), “las teorías puedan ser refutadas una vez sometidas a contrastación, básicamente empírica, aunque no exclusivamente, pues la refutación puede resultar también de consideraciones sistemáticas de la propia teoría o de la comparación con otras teorías” (p. 36). Esto significa que, al

formular hipótesis basadas en observaciones iniciales, es esencial verificar su validez mediante la recolección de datos. La refutación de estas hipótesis no solo dependerán de los resultados empíricos, sino que también puede surgir de un análisis sistemático de la teoría misma o de su comparación con otras teorías existentes..

3.3.2 Técnicas

3.3.2.1 Técnica de encuesta

Según Pardinás (1991), la encuesta es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación. Entonces la encuesta es un método de recolección de datos que permite obtener información de un grupo amplio de participantes de manera sistemática y estructurada, facilitando la recopilación de datos que pueden ser analizados estadísticamente.

En este estudio, se aplicó la encuesta a docentes y estudiantes debido a la necesidad de recolectar información que permita evaluar de manera integral el ambiente laboral en las escuelas. Los docentes, como actores clave en el proceso educativo, ofrecen valiosas perspectivas sobre la gestión y el clima organizacional. Por otro lado, los estudiantes, aunque no son los responsables de la administración escolar, actúan como testigos del ambiente laboral, reflejando cómo las dinámicas de la institución impactan su experiencia educativa.

3.3.2.2 Técnica de entrevista

La entrevista es un método de recolección de datos cualitativos ampliamente utilizado en la investigación social y educativa. Se caracteriza por su capacidad para obtener información profunda y detallada sobre las experiencias, opiniones y percepciones de los participantes.

Según Taylor y Bogan (1986) entienden la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones. Al centrarse en comprender las perspectivas individuales, las entrevistas se convierten en una herramienta poderosa para captar la complejidad de las vidas y situaciones de los informantes, proporcionando un contexto rico y matizado que enriquece el análisis cualitativo. Este método se convierte en un medio, no solo para recolectar datos, también para generar un entendimiento profundo y significativo de las experiencias humanas, vital para el desarrollo de investigaciones en áreas sociales, educativas y culturales.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, la técnica de entrevista se utilizó únicamente con los directores de cada Institución Educativa, debido a que ellos tienen una perspectiva privilegiada sobre la gestión educativa, ya que ellos son responsables de la toma de decisiones y la implementación de políticas en la institución.

3.3.2.3 Técnica de observación

De acuerdo con Flores (2009): “La observación es el procedimiento que más utilizamos en nuestra vida cotidiana. Constantemente nos encontramos haciendo uso del sentido de la vista para mirar ordinariamente los acontecimientos que ocurren en el devenir de la existencia. La observación es la forma ‘natural’ de adquirir conocimiento. Sin embargo, tan sólo en contadas ocasiones utilizamos la observación de forma metódica” (p. 109). En este estudio, la observación se utilizó para analizar de primera mano el ambiente laboral de cada una de las instituciones donde se ha llevado a cabo la investigación; además, se vio necesario ver de forma detenida el estado estructural abarcando aspectos físicos y organizacionales, como la distribución de espacios, el acceso a recursos y la disposición de las instalaciones.

3.3.3 Instrumentos

3.3.3.1 Encuesta

Para toda investigación la recolección de datos cuantitativos tiene tener una gran importancia. Según nos explica Hernández (2012):

La encuesta es la técnica más empleada en las investigaciones realizadas en las ciencias sociales. Se utiliza para recolectar información de personas respecto a características (estado civil, edad), opiniones (¿está realizando el actual presidente una buena labor?), creencias (¿hay vida después de la muerte?), expectativas (¿cree Ud. que la situación económica del país mejorará durante este año?), conocimiento (¿sabe Ud. cómo se transmite el SIDA?), conducta actual (¿va Ud. a misa frecuentemente?) o conducta pasada (¿votó Ud. en la elección pasada?). (pág. 25).

Las preguntas planteadas en la encuesta están diseñadas para explorar aspectos como la percepción de las condiciones laborales, la satisfacción con el liderazgo, opinión sobre infraestructura, las expectativas respecto a las prácticas de gestión, y cómo estos factores influyen en la dinámica escolar. Para esta investigación se realizó una encuesta dirigida a los docentes, con un total de 26 ítems, siguiendo la escala de Likert debido a que “declararse de acuerdo con cualquier enunciado de tipo Likert, implica un menor esfuerzo psíquico por parte del entrevistado” (Perán, 2016).

Cabe destacar que no solamente se encuestó a docentes, también se elaboró una dirigida hacia los estudiantes, que actúan como testigos oculares de las relaciones que hay entre docentes, personal administrativo y directores. Esta encuesta tuvo un total de 10 ítems, y utilizando siempre la escala de Likert.

Para ambas entrevistas se utilizó la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo (Oposición absoluta)

En desacuerdo (Oposición moderada)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Indecisión)

De acuerdo (Aprobación moderada)

Totalmente de acuerdo (Aprobación absoluta)

La encuesta utilizada se ha validado mediante el *Alpha de Cronbach*, ya que según Ruiz Bolívar (2002), establece que el valor a obtener luego de la aplicación del instrumento en la prueba piloto corresponderá a un valor entre 0 y 1, donde los valores cercanos a la unidad indican que el instrumento es fiable, con mediciones estables y consistentes.

El resultado del Alpha de Cronbach, según el programa estadístico SPSS, para la encuesta dirigida a los docentes se expresa en la siguiente tabla:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.928	26

Para el caso de la encuesta dirigida a los estudiantes, se utilizó el programa SPSS y se obtuvo el siguiente Alpha de Cronbach, expresado en la siguiente tabla:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.789	10

Ambos instrumentos están en los anexos de esta investigación.

3.3.3.2 Guía de entrevista

La entrevista fue dirigida únicamente a los directores de las instituciones educativas donde se realizó la investigación. La entrevista fue semiestructurada, utilizando una guía de 10 preguntas; cada una de ellas abiertas, que según Bernard (1988), como se citó en Oscar Elizalde, M. (2018), las entrevistas semiestructuradas se utilizan mejor cuando el investigador no tendrá más de una oportunidad de entrevistar a alguien y cuándo enviará a varios entrevistadores al campo para recopilar datos. El uso de este tipo de entrevista ha sido fundamental debido a la disponibilidad limitada de los directores, quienes a menudo tienen agendas ocupadas y poco tiempo para entrevistas prolongadas.

De esta manera se obtuvieron datos cualitativos para el desarrollo de esta investigación, teniendo presente que son los directores quienes llevan la batuta en las instituciones y que son ellos quienes toman las decisiones que más impacto tendrán en las instituciones donde ellos estén a cargo. Al ser las preguntas abiertas, se asegura tener una visión más amplia sobre la perspectiva de cada director entrevista acerca del cargo que desempeñan.

3.3.3.3 Guía de observación

La guía de observación se realizó a modo de lista de verificación, que según los autores Krajewski y Ritzman (2000), plantean que la lista de verificación es un formulario que se usa para registrar la frecuencia con que se presentan las características de ciertos hechos. En el contexto de este estudio de investigación, la guía de observación a modo de lista de verificación se utilizará para evaluar aspectos clave dentro de la escuela, como la disponibilidad de servicios básicos, infraestructura, la percepción de un ambiente laboral positivo, la calidad de la comunicación entre docentes e, inclusive, la puntualidad del director de cada institución educativa. La guía de observación utilizada consta de 10 aspectos a evaluar, donde las únicas opciones a responder son “sí” y “no”.

3.4 Procedimiento

3.4.1 Encuesta

El proceso de aplicación de las encuestas fue cuidadosamente planificado y ejecutado para garantizar la calidad de los datos recopilados. Antes de su administración, se validaron las encuestas utilizando el coeficiente Alpha de Cronbach para medir su fiabilidad.

Utilizando el programa estadístico SPSS, la encuesta diseñada para los docentes obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.928, demostrando una excelente consistencia interna, mientras que la encuesta dirigida a los estudiantes alcanzó un valor de 0.789, considerado adecuado. Aunque la intención inicial era utilizar métodos tradicionales, se decidió emplear Google Forms como herramienta de distribución, lo que facilitó el acceso y la recopilación de las respuestas.

Fue fundamental obtener las perspectivas tanto de los docentes como de los estudiantes: la opinión de los docentes proporcionó información valiosa sobre las dinámicas internas y administrativas, mientras que las respuestas de los

estudiantes, como observadores y testigos del ambiente escolar, ofrecieron una visión complementaria sobre el clima laboral y la gestión institucional. Las encuestas fueron administradas a 40 docentes y 101 estudiantes de las instituciones educativas participantes en la investigación.

3.4.2 Guía de entrevista

La guía de entrevista fue diseñada específicamente para los directores de las instituciones educativas involucradas en la investigación. Esta entrevista se basó en las preguntas de la encuesta, lo que garantiza su validez y pertinencia en el contexto de la investigación. Al optar por un formato semiestructurado con preguntas abiertas (en total 10 preguntas), se proporcionó a los directores la libertad de expresar sus opiniones y experiencias de manera amplia y detallada. Esto no solo fomenta un diálogo más enriquecedor, sino que también permite captar perspectivas distintas que pueden no haberse abordado en la encuesta, contribuyendo así a una comprensión más profunda del ambiente educativo y de la gestión institucional.

3.4.3 Guía de observación

Para la aplicación de la guía de observación primero se diseñó una lista de verificación estructurada, que incluía indicadores clave del ambiente laboral y estructural de las instituciones educativas, como la disponibilidad de servicios básicos, la calidad del ambiente laboral, la comunicación entre docentes y la puntualidad del director.

Luego, se seleccionaron momentos estratégicos para realizar las observaciones, asegurando que se hicieran en momentos que bien pueden ser representativos del funcionamiento diario de la escuela. Durante la observación, se registraron la presencia o ausencia de las características definidas en la guía utilizando respuestas de "Sí" o "No". Este enfoque sistemático permitió recopilar datos de manera objetiva y clara, facilitando el análisis de la información recolectada.

3.5 Estadístico

El estadístico Ji-Cuadrado es el utilizado para evaluar la independencia entre las variables de las hipótesis de la investigación, lo que permite determinar si existe relación entre variables dependientes e independientes. Este análisis es fundamental para la investigación, ya que debe tenerse en cuenta que es del tipo hipotética-deductiva, es así como se procede a identificar patrones y asociaciones en la percepción del ambiente laboral y la gestión administrativa dentro de las instituciones estudiadas.

El Ji-Cuadrado se calcula comparando las frecuencias observadas en cada categoría con las frecuencias esperadas bajo la hipótesis nula de independencia, y para facilitar este proceso, se empleó el programa SPSS, una herramienta estadística ampliamente reconocida que permite realizar análisis complejos de manera eficiente y precisa. Al proporcionar funciones específicas para el cálculo del estadístico Ji-Cuadrado, genera automáticamente tablas de contingencia y valores que permiten interpretar los resultados de manera clara y precisa para poder aceptar o descartar hipótesis.

3.6 Prueba piloto

Se dirigió una prueba piloto para cada encuesta dirigida tanto a docentes como a estudiantes, con el objetivo de validar los instrumentos antes de su implementación en el proceso de investigación. Para ello, se seleccionaron 20 estudiantes y 20 maestros que no pertenecían a las instituciones educativas donde se pasó la encuesta ya validada. Esta permitió evaluar con claridad y pertinencia cada pregunta sin ser influenciadas por el contexto institucional de la población objetivo, garantizando así que los instrumentos tuvieran una validación efectiva en base las percepciones generales sobre el ambiente laboral y la gestión administrativa de otras instituciones educativas.

Los datos recopilados durante esta prueba piloto fueron analizados utilizando el programa SPSS, lo que facilitó el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach, para

medir la consistencia interna de los instrumentos, los resultados mostraron un Alpha de 0.928 para la encuesta de los maestros, indicando un nivel de fiabilidad excelente. Por otro lado, la encuesta de los estudiantes arrojó un Alpha de 0.789, lo que también sugiere una buena consistencia en el instrumento, aunque ligeramente inferior. Estos resultados confirmaron que tan confiables son los instrumentos a utilizar, dejando asegurado de esta manera que eran apropiados para la recolección de datos de esta investigación.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En este capítulo se analizan los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación dirigido a estudiantes, docentes y directores.

4.1. Presentación y análisis de la información

En este apartado se procede a presentar la información recopilada con la aplicación del cuestionario dirigido a estudiantes y docentes.

4.1.1. Del cuestionario dirigido a docentes

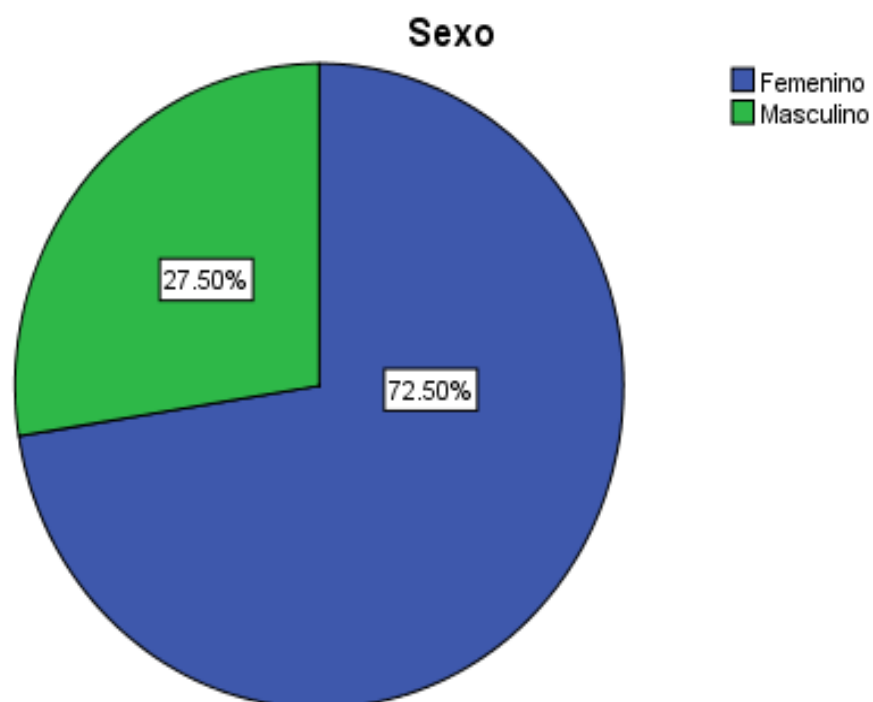
4.1.1.1 Variables socio-demográficas

A continuación, se muestran los resultados de las variables socio – demográficas, sexo, edad y estado civil:

TABLA 1: Sexo de la población docente

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	29	72.5
Masculino	11	27.5
Total	40	100.0

FIGURA 2: Sexo de la población docente en porcentajes.



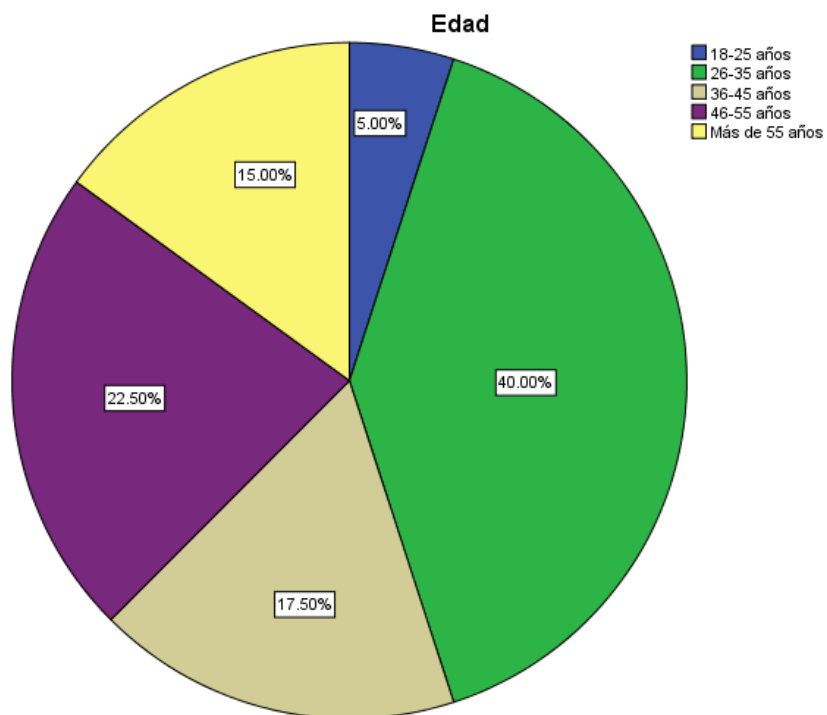
Interpretación: La gráfica muestra el total de escuestados, de los cuales el 72.5% son mujeres y el 27.5% hombres, lo que indica que la mayoría de los docentes participantes pertenecen al sexo femenino.

TABLA 2: Edad de la población docente

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-25 años	2	5.0
26-35 años	16	40.0
36-45 años	7	17.5
46-55 años	9	22.5

Más de 55 años	6	15.0
Total	40	100.0

FIGURA 3: Edad de la población docente en porcentaje.

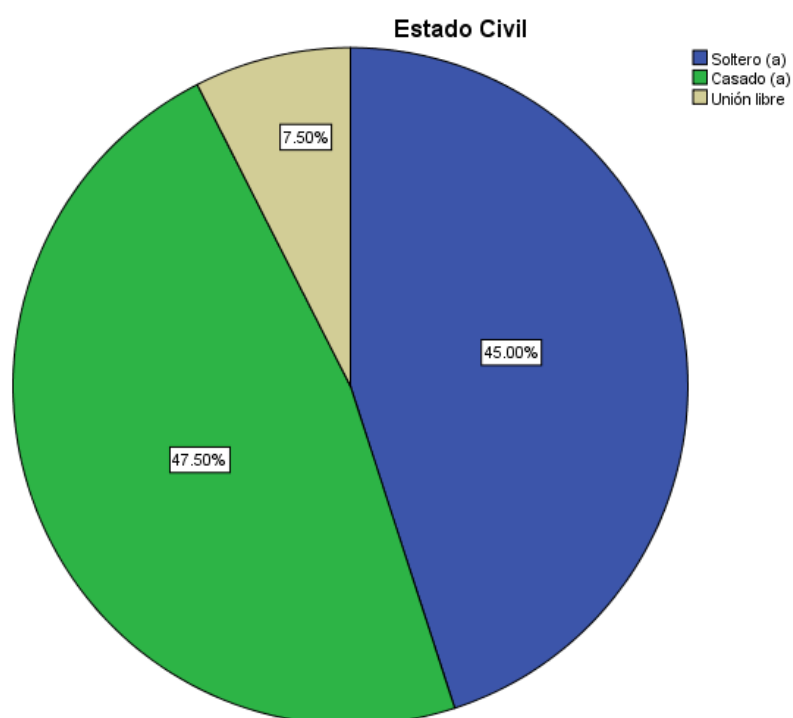


Interpretación: En cuanto a la edad de los docentes encuestados, los resultados obtenidos mediante el programa estadístico muestran que el 5% se encuentra en el rango de 18 a 25 años, el 40% en el de 26 a 35 años, el 17.5% en el de 36 a 45 años, el 22.5% en el de 46 a 55 años y un 15% en el de más de 55 años."

TABLA 3: Estado civil de la población docente.

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero (a)	18	45.0
Casado (a)	19	47.5
Unión libre	3	7.5
Total	40	100.0

FIGURA 4: Estado de la población docente en porcentaje.



Interpretación: en relación con el estado civil de los docentes encuestados, el 7.5% está en unión libre, el 45% es soltero y el 47.5% está casado. Ninguno de

los docentes es viudo o divorciado, por lo que estos estados no se representan en el gráfico.

4.1.1.2 Prueba de hipótesis

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hg: La administración de recursos institucionales tiene impacto en el clima laboral entre directores, docentes y personal administrativo en el Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes, San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; Centro Escolar “Lyndon b. Johnson”, San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; Escuela de Educación Parvularia Nacional, Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad y Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo, San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz, en el año 2024.

HIPÓTESIS NULA

Ho: La administración de recursos institucionales no tiene impacto en el clima laboral entre directores, docentes y personal administrativo en el Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes, San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; Centro Escolar “Lyndon b. Johnson”, San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; Escuela de Educación Parvularia Nacional, Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad y Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo, San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz, en el año 2024.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

HIPÓTESIS ESPECÍFICA NO. 1

He1: La eficiencia en la administración de recursos presenta niveles más altos de motivación y satisfacción laboral entre el personal docente en comparación con aquellas con una administración menos eficiente.

TABLA 4: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 5 CON LA NO. 13

Hi: La satisfacción con el trabajo realizado en la institución **depende** de la calidad de los recursos didácticos e informáticos proporcionados por la institución.

Ho: La satisfacción con el trabajo realizado en la institución es **independiente** de la calidad de los recursos didácticos e informáticos proporcionados por la institución.

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	11.768 ^a	16	.464	.475 ^b	.320	.630			
Razón de verosimilitud	13.258	16	.351	.350 ^b	.202	.498			
Prueba exacta de Fisher	12.167			.425 ^b	.272	.578			
Asociación lineal por lineal	.043 ^c	1	.835	.725 ^b	.587	.863	.375 ^b	.225	.525
N de casos válidos	40								

a. 18 casillas (90.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .08.

b. Se basa en 40 tablas de muestras con una semilla de inicio 2000000.

c. El estadístico estandarizado es .208.

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	11.77
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 11.77 el cual es menor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la Hi y se acepta H0 que establece lo siguiente **“la satisfacción con el trabajo realizado en la institución es independiente de la calidad de los recursos didácticos e informáticos proporcionados por la institución.”**. Por consiguiente, los docentes pueden experimentar satisfacción en su trabajo independientemente si los materiales y herramientas tecnológicas y didácticas son adecuados o de alta calidad. Por lo tanto, la percepción de satisfacción con el trabajo proviene de factores distintos a los recursos disponibles, como el

reconocimiento, el ambiente de trabajo, las relaciones con los compañeros, o el sentido del propósito, entre otros.

TABLA 5: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 10 CON LA NO. 11

Hi: La satisfacción por las tareas laborales asignadas **depende** de la calidad de los recursos didácticos e informáticos distribuidos en el área de trabajo.

Ho: La satisfacción por las tareas laborales asignadas es **independiente** de la calidad de los recursos didácticos e informáticos distribuidos en el área de trabajo.

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	40.726 ^a	16	.001	.025 ^b	.000	.073			
Razón de verosimilitud	25.578	16	.060	.000 ^b	.000	.072			
Prueba exacta de Fisher	26.808			.000 ^b	.000	.072			
Asociación lineal por lineal	5.819 ^c	1	.016	.025 ^b	.000	.073	.025 ^b	.000	.073
N de casos válidos	40								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	40.73
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 40.73 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta Hi que establece lo siguiente “**la satisfacción por las tareas laborales asignadas depende de la calidad de los recursos didácticos e informáticos distribuidos en el área de trabajo**”. Por consiguiente, la disponibilidad de recursos de calidad como materiales didácticos adecuados y herramientas tecnológicas podría ejercer un efecto positivo en la percepción de satisfacción de los docentes. La accesibilidad, funcionalidad y actualización de los materiales y herramientas tecnológicas proporcionadas, es esencial para

realizar tareas de forma efectiva, sin interrupciones y que exista satisfacción laboral.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA NO. 2

He2: La administración eficiente de recursos mejora significativamente el clima laboral, promoviendo relaciones interpersonales más positivas y colaborativas entre directores, docentes y personal administrativo.

TABLA 6: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 4 CON LA NO. 21

Hi: La aceptación y comprensión de las decisiones de liderazgo dentro de la institución **depende** de la eficiencia en la respuesta de la institución a las necesidades didácticas y económicas.

Ho: La aceptación y comprensión de las decisiones de liderazgo dentro de la institución es **independiente** de la eficiencia en la respuesta de la institución a las necesidades didácticas y económicas.

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	59.082 ^a	16	.000	.000 ^b	.000	.072			
Razón de verosimilitud	39.922	16	.001	.000 ^b	.000	.072			
Prueba exacta de Fisher	33.644			.000 ^b	.000	.072			
Asociación lineal por lineal	16.847 ^c	1	.000	.000 ^b	.000	.072	.000 ^b	.000	.072
N de casos válidos	40								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	59.08
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 59.08 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta Hi que establece lo siguiente “**la aceptación y comprensión de las**

decisiones de liderazgo dentro de la institución depende de la eficiencia en la respuesta de la institución a las necesidades didácticas y económicas.”.

Por consiguiente, cuando los docentes perciben que la institución actúa con eficiencia en la provisión de recursos y en el apoyo a sus requerimientos esenciales, tienden a mostrar mayor disposición y aceptación hacia las decisiones de sus líderes. Esta relación resalta la importancia de una gestión eficiente, ya que el respaldo de los docentes hacia el liderazgo institucional depende en gran medida de cómo se sientan apoyados en el ámbito laboral.

TABLA 7: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 8 CON LA NO. 6

Hi: La percepción de trabajo colaborativo entre docentes y personal administrativo de la institución **depende** de que la distribución de recursos sea adecuada para las necesidades de la institución.

Ho: La percepción de trabajo colaborativo entre docentes y personal administrativo de la institución es **independiente** de que la distribución de recursos sea adecuada para las necesidades de la institución.

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	48.851 ^a	16	.000	.000 ^b	.000	.072			
Razón de verosimilitud	32.969	16	.007	.000 ^b	.000	.072			
Prueba exacta de Fisher	28.874			.000 ^b	.000	.072			
Asociación lineal por lineal	10.885 ^c	1	.001	.000 ^b	.000	.072	.000 ^b	.000	.072
N de casos válidos	40								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	48.85
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 48.85 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta Hi que establece lo siguiente “**la percepción de un buen trabajo colaborativo entre los docentes y el personal administrativo de la institución depende de que la distribución de recursos sea adecuada para las necesidades de la institución**”. Por consiguiente, para que los docentes y el personal administrativo consideren que existe una colaboración efectiva, es esencial que los recursos se asignen de manera justa y en respuesta a las verdaderas demandas de la institución. Cuando la distribución de recursos es vista como equitativa y alineada con las necesidades que presenta la institución, se fomenta un ambiente de cooperación y apoyo mutuo entre los diferentes roles, fortaleciendo así el trabajo en equipo y la cohesión institucional.

TABLA 8: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 9 CON LA NO. 7

Hi: La claridad y efectividad en la comunicación entre docentes, directores y personal administrativo **depende** del uso justificado y pertinente de los recursos didácticos y financieros.

Ho: La claridad y efectividad en la comunicación entre docentes, directores y personal administrativo es **independiente** del uso justificado y pertinente de los recursos didácticos y financieros.

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	51.968 ^a	16	.000	.000 ^b	.000	.072			
Razón de verosimilitud	39.312	16	.001	.000 ^b	.000	.072			
Prueba exacta de Fisher	30.225			.000 ^b	.000	.072			
Asociación lineal por lineal	17.194 ^c	1	.000	.000 ^b	.000	.072	.000 ^b	.000	.072
N de casos válidos	40								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	51.97
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 51.97 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta Hi que establece lo siguiente **“La claridad y efectividad de la comunicación entre docentes, directores y personal administrativo depende del uso justificado y pertinente de los recursos didácticos y financieros.”**. Por consiguiente, para que la comunicación sea percibida como clara y efectiva, es crucial que los recursos se utilicen de manera adecuada, respondiendo a necesidades específicas y transparentes. Cuando los recursos están bien justificados y se destinan a apoyar las necesidades de la institución, se facilita un intercambio de información fluido y constructivo entre todos los miembros de la institución, lo cual refuerza la coordinación y el entendimiento mutuo en el entorno laboral.

TABLA 9: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 16 CON LA NO. 23

Hi: La opinión docente sobre la gestión de recursos didácticos, financieros e informáticos realizada por la administración **depende** del apoyo recibido por el personal administrativo en el desarrollo de sus funciones.

Ho: La opinión docente sobre la gestión de recursos didácticos, financieros e informáticos realizada por la administración es **independiente** del apoyo recibido por el personal administrativo en el desarrollo de sus funciones.

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	32.910 ^a	12	.001	.000 ^b	.000	.072			
Razón de verosimilitud	25.865	12	.011	.000 ^b	.000	.072			
Prueba exacta de Fisher	21.326			.000 ^b	.000	.072			
Asociación lineal por lineal	6.156 ^c	1	.013	.000 ^b	.000	.072	.000 ^b	.000	.072
N de casos válidos	40								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	32.91
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 32.91 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta Hi que establece lo siguiente “**la opinión docente sobre la gestión de recursos didácticos, financieros e informáticos realizada por la administración depende del apoyo recibido por el personal administrativo en el desarrollo de sus funciones**”. Por consiguiente, cuando los docentes perciben apoyo efectivo y colaborativo por parte del personal administrativo, tienden a evaluar de manera más positiva la administración, porque se les otorga recursos necesarios para su trabajo educativo. Esta relación destaca la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo, sugiriendo que un entorno

de apoyo mutuo no solo mejora la percepción de la gestión administrativa, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más eficiente y efectivo.

TABLA 10: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 17 CON LA NO. 14

Hi: La satisfacción con las condiciones de la infraestructura del lugar de trabajo **depende** de que se considere eficiente y efectiva la administración de recursos.

H0: La satisfacción con las condiciones de la infraestructura del lugar de trabajo es **independiente** de que se considere eficiente y efectiva la administración de recursos.

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	22.631 ^a	16	.124	.175 ^b	.057	.293			
Razón de verosimilitud	21.503	16	.160	.275 ^b	.137	.413			
Prueba exacta de Fisher	18.804			.250 ^b	.116	.384			
Asociación lineal por lineal	2.052 ^c	1	.152	.250 ^b	.116	.384	.075 ^b	.000	.157
N de casos válidos	40								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	22.63
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 22.63 el cual es menor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la Hi y se acepta H0 que establece lo siguiente **“la satisfacción con las condiciones de la infraestructura del lugar de trabajo es independiente de que se considere eficiente y efectiva la administración de recursos.”**. Por consiguiente, los docentes pueden sentirse cómodos y satisfechos con el estado físico y funcional de su entorno laboral, sin que esto dependa de cómo evalúan la gestión de los recursos por parte de la administración. Esta desconexión resalta la importancia de considerar que la satisfacción laboral puede verse influenciada

por múltiples factores, indicando que una buena infraestructura no garantiza necesariamente una evaluación positiva.

TABLA 11: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 18 CON LA NO. 26

Hi: La percepción de un entorno de trabajo colaborativo y respetuoso **depende** de la transparencia en la gestión de recursos didácticos, financieros e informáticos.

Ho: La percepción de un entorno de trabajo colaborativo y respetuoso es **independiente** de la transparencia en la gestión de recursos didácticos, financieros e informáticos

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	26.302 ^a	16	.050	.075 ^b	.000	.157			
Razón de verosimilitud	28.079	16	.031	.025 ^b	.000	.073			
Prueba exacta de Fisher	23.097			.025 ^b	.000	.073			
Asociación lineal por lineal	11.767 ^c	1	.001	.000 ^b	.000	.072	.000 ^b	.000	.072
N de casos válidos	40								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	26.30
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: E el chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 26.30 siendo igual a Chi Cuadrado teórico para 16 grados de libertad de 26.30, por lo tanto la evidencia recolectada no es suficiente para rechazar la hipótesis nula, pero tampoco para aceptar la hipótesis nula; pero tampoco para aceptar la hipótesis alternativa ni para rechazarla. Esto implica que los datos obtenidos no alcanzan un nivel de significancia suficiente para confirmar ni refutar ninguna de

las hipótesis planteadas. Por lo tanto, con los datos obtenidos, no existe una relación significativa entre las variables puestas a comprobación.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA NO. 3

He3: Las buenas prácticas administrativas están asociadas con un mayor nivel de confianza del personal en las instituciones educativas.

TABLA 12: CRUCE DE PREGUNTAS NO. 1 y NO. 20

Hi: La confianza en las decisiones de la administración respecto a la distribución de recursos didácticos, económicos e informáticos **depende** de la percepción de objetividad en dicha distribución.

Ho: La confianza en las decisiones de la administración respecto a la distribución de recursos didácticos, económicos e informáticos es **independiente** de la percepción de objetividad en dicha distribución.

Nivel de significación: 0.05

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	47.786 ^a	16	.000	.000 ^b	.000	.072			
Razón de verosimilitud	33.155	16	.007	.000 ^b	.000	.072			
Prueba exacta de Fisher	26.932			.000 ^b	.000	.072			
Asociación lineal por lineal	8.862 ^c	1	.003	.000 ^b	.000	.072	.000 ^b	.000	.072
N de casos válidos	40								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	47.79
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 47.79 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0

y se acepta H_1 que establece lo siguiente “**la confianza en las decisiones de la administración respecto a la distribución de recursos didácticos, económicos e informáticos depende de la percepción de objetividad en dicha distribución**”. Por consiguiente, los docentes desarrollarán una mayor confianza en la administración cuando sienten que los recursos se distribuyen de manera justa, equitativa y con base en necesidades reales, sin favoritismos. Esta relación destaca que la objetividad en la gestión de recursos no solo es fundamental para cubrir adecuadamente las demandas institucionales, sino también para fomentar un ambiente de confianza y apoyo hacia las decisiones administrativas.

TABLA 13: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 2 CON LA NO. 24

H_1 : La percepción de que la administración de la institución fomenta la transparencia y la rendición de cuentas depende de la percepción de transparencia en la gestión de recursos didácticos, económicos y de equipo informático.

H_0 : La percepción de que la administración de la institución fomenta la transparencia y la rendición de cuentas no depende de la percepción de transparencia en la gestión de recursos didácticos, económicos y de equipo informático.

Nivel de significación: 0.05

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	37.960 ^a	16	.002	.025 ^b	.000	.073			
Razón de verosimilitud	32.996	16	.007	.025 ^b	.000	.073			
Prueba exacta de Fisher	28.116			.025 ^b	.000	.073			
Asociación lineal por lineal	15.591 ^c	1	.000	.000 ^b	.000	.072	.000 ^b	.000	.072
N de casos válidos	40								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	37.96
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 37.96 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta Hi que establece lo siguiente **“la percepción de que la administración de la institución fomenta la transparencia y la rendición de cuentas depende de la percepción de transparencia en la gestión de recursos didácticos, económicos y de equipo informático”**. Por lo tanto, los miembros de la institución confiarán más en el compromiso de la administración con la transparencia si consideran que la distribución y uso de los recursos se lleva a cabo de manera abierta y clara. En este sentido, la transparencia en la gestión de estos recursos no solo refuerza la imagen de responsabilidad administrativa, sino que también promueve un entorno de confianza y credibilidad a nivel institucional.

TABLA 14: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 3 CON LA NO. 22

Hi: La percepción de coherencia y consistencia en las decisiones administrativas **depende** del acceso equitativo a los recursos didácticos e informáticos disponibles en la institución.

Ho: La percepción de coherencia y consistencia en las decisiones administrativas es **independiente** del acceso equitativo a los recursos didácticos e informáticos disponibles en la institución.

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	35.970 ^a	16	.003	.025 ^b	.000	.073			
Razón de verosimilitud	25.030	16	.069	.025 ^b	.000	.073			
Prueba exacta de Fisher	23.389			.025 ^b	.000	.073			
Asociación lineal por lineal	2.963 ^c	1	.085	.025 ^b	.000	.073	.000 ^b	.000	.072
N de casos válidos	40								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	35.97
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 35.97 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta Hi que establece lo siguiente **“la percepción de coherencia y consistencia en las decisiones administrativas depende del acceso equitativo a los recursos didácticos e informáticos disponibles en la institución.”**. Por consiguiente, los docentes evaluarán las decisiones de la administración como coherentes y consistentes en la medida en que sientan que la distribución de recursos es justa y equitativa. En este contexto, cuando el acceso a los recursos es equitativo y transparente, los miembros de la institución

perciben una mayor neutralidad y congruencia en la gestión administrativa, lo cual contribuye a un ambiente de trabajo donde la toma de decisiones se valora como imparcial y confiable.

TABLA 15: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 19 CON LA NO. 15

Hi: La satisfacción con la planificación y ejecución del presupuesto institucional **depende** de la participación activa en las actividades extracurriculares organizadas por la institución.

Ho: La satisfacción con la planificación y ejecución del presupuesto institucional es **independiente** de la participación activa en las actividades extracurriculares organizadas por la institución.

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	14.783 ^a	12	.254	.200 ^b	.076	.324			
Razón de verosimilitud	15.417	12	.219	.275 ^b	.137	.413			
Prueba exacta de Fisher	12.369			.300 ^b	.158	.442			
Asociación lineal por lineal	.470 ^c	1	.493	.525 ^b	.370	.680	.325 ^b	.180	.470
N de casos válidos	40								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	14.78
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 14.78 el cual es menor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la Hi y se acepta H0 que establece lo siguiente **“la satisfacción con la planificación y ejecución del presupuesto institucional es independiente de la participación activa en las actividades extracurriculares organizadas por la institución”**. Por consiguiente, los miembros de la institución educativa pueden

sentirse satisfechos con la gestión presupuestaria sin que dicha satisfacción esté influenciada por su nivel de participación en actividades fuera de sus responsabilidades regulares. En otras palabras, la percepción de una administración efectiva del presupuesto no depende de la implicación de los empleados en eventos o actividades extracurriculares, sino que se centra en la eficacia y transparencia con la que se asignan y ejecutan los recursos dentro de la institución.

TABLA 16: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 25 CON LA NO. 12

Hi: La percepción de que el uso de los recursos en la institución está alineado con sus objetivos estratégicos **depende** del compromiso del docente con los objetivos y valores de la institución.

Ho: La percepción de que el uso de los recursos en la institución está alineado con sus objetivos estratégicos es **independiente** del compromiso del docente con los objetivos y valores de la institución.

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
Chi-cuadrado de Pearson	17.582 ^a	12	.129	.250 ^b	.116	.384		
Razón de verosimilitud	17.387	12	.136	.050 ^b	.000	.118		
Prueba exacta de Fisher	18.544			.075 ^b	.000	.157		
Asociación lineal por lineal	3.224 ^c	1	.073	.125 ^b	.023	.227	.050 ^b	.000
N de casos válidos	40							

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	17.58
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 17.58 el cual es menor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H_1 y se acepta H_0 que establece lo siguiente **“la percepción de que el uso de los recursos en la institución está alineado con sus objetivos estratégicos es independiente del compromiso del docente con los objetivos y valores de la institución”**. Esto implica que los docentes pueden evaluar positivamente la alineación de los recursos con las metas institucionales, incluso si su compromiso personal con estos objetivos y valores varía. En otras palabras, la valoración de una gestión de recursos estratégica no necesariamente está vinculada al nivel de identificación del docente con la misión y valores de la institución, sino más bien a la percepción de una administración eficaz y dirigida hacia metas claras.

4.1.2. Del cuestionario dirigido a estudiantes

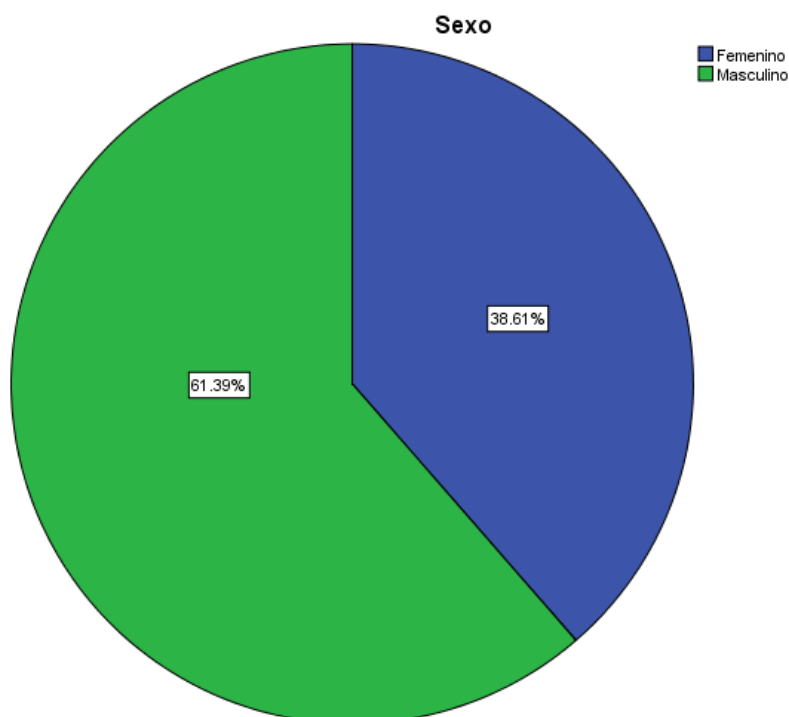
4.1.2.1. Variables Sociodemográficas

A continuación, se muestran los resultados de las variables socio – demográficas, sexo y edad.

TABLA 17: Sexo de la población estudiantes

Sexo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Femenino	39	38.61
Masculino	62	61.39
Total	101	100

FIGURA 5 : Género de la población de estudiantes en porcentajes.

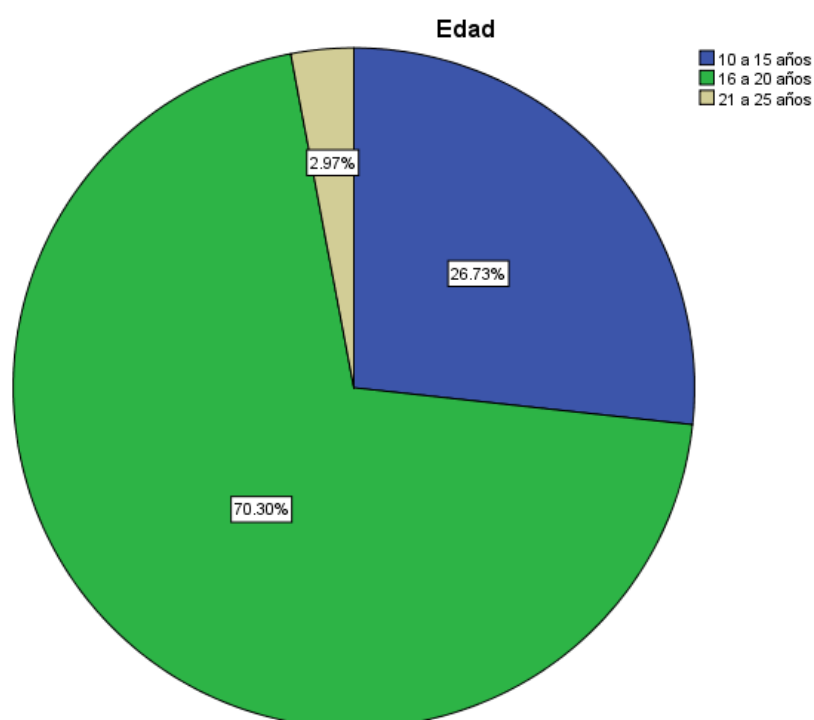


Interpretación: Al aplicar el cuestionario a la población de estudiantes, se obtuvo que el 61.39% de los encuestados son hombres y 38.61% mujeres, lo que indica que la mayoría de los estudiantes participantes pertenecen al sexo masculino

TABLA 18. Edad de la población de estudiantes.

Edad	Frecuencia	Porcentaje (%)
10 a 15 años	27	26.73
16 a 20 años	71	70.30
21 a 25 años	3	2.97
Total	101	100.0

FIGURA 6. Edad de la población de estudiantes en porcentaje.



Interpretación: en cuanto a la edad de los estudiantes encuestados, los resultados obtenidos mediante el programa estadístico muestran que el 26.73% se encuentra en el rango de 10 a 15 años, el 70.30% en el de 16 a 20 años, y el 2.97% en el rango de 21 a 25 años.

4.1.2.2. Prueba de hipótesis

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hg: La administración de recursos institucionales tiene impacto en el clima laboral entre directores, docentes y personal administrativo en el Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes, San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; Centro Escolar “Lyndon b. johnson”, San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; Escuela de Educación Parvularia Nacional, Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad y Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo, San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz, en el año 2024.

HIPÓTESIS NULA

Ho: La administración de recursos institucionales no tiene impacto en el clima laboral entre directores, docentes y personal administrativo en el Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes, San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; Centro Escolar “Lyndon b. johnson”, San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; Escuela de Educación Parvularia Nacional, Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad y Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo, San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz, en el año 2024.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

HIPÓTESIS ESPECÍFICA: 1

He1: La eficiencia en la administración de recursos presenta niveles más altos de motivación y satisfacción laboral entre el personal docente en comparación con aquellas con una administración menos eficiente.

TABLA 19: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 2 CON LA NO. 7

Hi: La satisfacción con las instalaciones de la institución educativa **depende** de la calidad de internet que se proporciona en ella.

Ho: La satisfacción con las instalaciones de la institución educativa es **independiente** de la calidad de internet que se proporciona en ella.

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	53.382 ^a	16	.000	.000 ^b	.000	.029			
Razón de verosimilitud	50.447	16	.000	.000 ^b	.000	.029			
Prueba exacta de Fisher	40.101			.000 ^b	.000	.029			
Asociación lineal por lineal	11.190 ^c	1	.001	.000 ^b	.000	.029	.000 ^b	.000	.029
N de casos válidos	101								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	53.38
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 53.38 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta Hi que establece lo siguiente **“la satisfacción con las instalaciones de la institución educativa depende de la calidad de internet que se proporciona en ella”**. Por consiguiente, los estudiantes evaluarán positivamente las instalaciones en función de la conectividad y el rendimiento del servicio de internet disponible. Una calidad de internet adecuada es fundamental en el entorno educativo actual, donde el acceso a recursos digitales y la comunicación en línea son esenciales para el aprendizaje. Por lo tanto, si la calidad del internet es deficiente, es probable que se reduzca la satisfacción general con las instalaciones, afectando así la percepción de su funcionalidad y modernidad.

TABLA 20: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 6 CON LA NO. 9

Hi: La percepción de que la institución educativa promueve un ambiente de colaboración y respeto **depende** de que los materiales y recursos disponibles cubran las necesidades de todos.

Ho: La percepción de que la institución educativa promueve un ambiente de colaboración y respeto es **independiente** de que los materiales y recursos disponibles cubran las necesidades de todos.

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	39.672 ^a	16	.001	.000 ^b	.000	.029			
Razón de verosimilitud	33.941	16	.006	.000 ^b	.000	.029			
Prueba exacta de Fisher	27.548			.000 ^b	.000	.029			
Asociación lineal por lineal	9.244 ^c	1	.002	.000 ^b	.000	.029	.000 ^b	.000	.029
N de casos válidos	101								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	39.67
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 39.67 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta Hi que establece lo siguiente **“la percepción de que la institución educativa promueve un ambiente de colaboración y respeto depende de que los materiales y recursos disponibles cubran las necesidades de todos”**. Por lo tanto, para que la comunidad educativa considere que existe un entorno de cooperación y respeto, es fundamental que los recursos sean accesibles y adecuados para todos los miembros. Cuando los materiales y recursos están alineados con las necesidades diversas de estudiantes y docentes, se fomenta un clima de inclusión y apoyo, donde cada individuo se

siente valorado y capaz de contribuir al aprendizaje colectivo. En cambio, la falta de recursos adecuados puede obstaculizar la percepción de un ambiente colaborativo, generando descontento y divisionismo dentro de la comunidad educativa.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA: 2

He2: La administración eficiente de recursos mejora significativamente el clima laboral, promoviendo relaciones interpersonales más positivas y colaborativas entre directores, docentes y personal administrativo.

TABLA 21: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 1 CON LA NO. 5

Hi: La confianza en que la Dirección de la institución educativa toma decisiones adecuadas **depende** de la oportunidad de acceso a los recursos disponibles en la institución.

Ho: La confianza en que la Dirección de la institución educativa toma decisiones adecuadas es **independiente** de la oportunidad de acceso a los recursos disponibles en la institución.

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	61.540 ^a	16	.000	.000 ^b	.000	.029			
Razón de verosimilitud	52.745	16	.000	.000 ^b	.000	.029			
Prueba exacta de Fisher	42.649			.000 ^b	.000	.029			
Asociación lineal por lineal	18.660 ^c	1	.000	.000 ^b	.000	.029	.000 ^b	.000	.029
N de casos válidos	101								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	61.54
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 61.54 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta Hi que establece lo siguiente **“la confianza en que la Dirección de la institución educativa toma decisiones adecuadas depende de la oportunidad de acceso a los recursos disponibles en la institución”**. Por ende, esto implica que los miembros de la comunidad educativa, confiarán en la capacidad de la Dirección para tomar decisiones efectivas en la medida en que sientan que tienen acceso oportuno a los recursos necesarios. Un acceso adecuado a estos recursos no solo permite a los integrantes de la institución realizar sus tareas de manera más eficiente, sino que también refuerza la percepción de que la administración actúa con transparencia y en beneficio de todos. Así, cuando los recursos son accesibles y bien gestionados, se fortalece la confianza en la toma de decisiones de la Dirección, contribuyendo a un ambiente laboral más cohesionado y positivo.

TABLA 22: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 10 CON LA NO. 4

Hi: La percepción de que los maestros y la Dirección trabajan juntos **depende** del ambiente de trabajo y su impacto en la calidad de la enseñanza.

Ho: La percepción de que los maestros y la Dirección trabajan juntos es **independiente** del ambiente de trabajo y su impacto en la calidad de la enseñanza.

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	66.988 ^a	16	.000	.000 ^b	.000	.029			
Razón de verosimilitud	44.368	16	.000	.000 ^b	.000	.029			
Prueba exacta de Fisher	45.191			.000 ^b	.000	.029			
Asociación lineal por lineal	18.767 ^c	1	.000	.000 ^b	.000	.029	.000 ^b	.000	.029
N de casos válidos	101								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	66.99
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 66.99 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta Hi que establece lo siguiente “ **la percepción de que los maestros y la Dirección trabajan juntos depende del ambiente de trabajo y su impacto en la calidad de la enseñanza**”. Por lo tanto, la colaboración entre docentes y la administración es más evidente cuando el entorno laboral es positivo y favorece el desarrollo profesional. Un ambiente de trabajo que promueve la comunicación abierta, el respeto y el apoyo mutuo puede potenciar la cooperación entre maestros y la Dirección, lo que a su vez mejora la calidad de la enseñanza. Por lo tanto, si los docentes sienten que el ambiente laboral contribuye a su éxito y al de sus estudiantes, es más probable que estos últimos perciban una efectiva colaboración con la administración de parte de sus profesores, lo que refuerza la percepción de unión y el compromiso institucional.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA: 3

H3: Las buenas prácticas administrativas están asociadas con un mayor nivel de confianza del personal en las instituciones educativas.

TABLA 23: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 8 CON LA NO. 3

Hi: La percepción de que los maestros y el personal administrativo de la institución educativa trabajan juntos **depende** del uso adecuado de los recursos por parte de la administración para mejorar la enseñanza y el ambiente escolar.

Ho: La percepción de que los maestros y el personal administrativo de la institución educativa trabajan juntos es **independiente** del uso adecuado de los recursos por parte de la administración para mejorar la enseñanza y el ambiente escolar.

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	77.825 ^a	16	.000	.000 ^b	.000	.029			
Razón de verosimilitud	52.494	16	.000	.000 ^b	.000	.029			
Prueba exacta de Fisher	48.153			.000 ^b	.000	.029			
Asociación lineal por lineal	36.147 ^c	1	.000	.000 ^b	.000	.029	.000 ^b	.029	
N de casos válidos	101								

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	77.83
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: El chi cuadrado calculado en el SPSS22 fue 77.83 el cual es mayor al Chi Cuadrado teórico de 26.30; por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta Hi que establece lo siguiente **“la percepción de que los maestros y el personal administrativo de la institución educativa trabajan juntos depende del uso adecuado de los recursos por parte de la administración para mejorar la enseñanza y el ambiente escolar”**. Por consiguiente, para que se reconozca una colaboración efectiva entre docentes y administrativos, es esencial que la administración asigne y utilice los recursos de manera estratégica y pertinente. Cuando los recursos se gestionan de forma que realmente apoyen el proceso educativo y contribuyan a un ambiente escolar positivo, se fomenta la cooperación y el trabajo en equipo. Así, los maestros son más propensos a percibir apoyo con el personal administrativo, lo que fortalece la unión institucional y mejora la calidad de la educación proporcionada.

4.2 Análisis e interpretación de datos obtenidos

4.2.1 Análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista semi estructurada

Director 1: Instituto Nacional De San Miguel Tepezontes

Director 2: Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo

Director 3: Escuela de Educación Parvularia de Quezaltepeque

Director 4: Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”

Pregunta	Respuesta de los entrevistados	Interpretación
Pregunta 1 ¿Cuántos años tiene de ejercer como director?	Entrevistado 1: “2 años”. Entrevistado 2: “Tengo 12 años de estar en ese centro escolar ejerciendo labores como director”. Entrevistado 3: “7 años”. Entrevistado 4: “Bueno, en el centro educativo que estoy ahorita 12 años,	De todos los directores entrevistados se observa que la gran mayoría cuenta entre 7 y 23 años desempeñándose en dicho cargo, por tanto se puede determinar que han acumulado la experiencia suficiente en el desenvolvimiento de sus labores.

	estuve 11 años en otro centro educativo”.	
<p>Pregunta 2</p> <p>¿Con cuántos docentes y personal de servicio dispone en su centro educativo?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Bueno, la institución cuenta por el momento con 13 docentes contándome a mi y 3 administrativos”.</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Somos 12 docentes, de los cuales somos 2 administrativos, contamos con 10 docentes auxiliares o de aula más 2 personas que se encargan del mantenimiento, de la limpieza del centro escolar”.</p> <p>Entrevistado 3:</p> <p>“7 docentes, 2 cocineras y una ordenanza”.</p> <p>Entrevistado 4:</p>	<p>Según las respuestas de los directores, el personal docente y administrativo que labora en las instituciones educativas no sobrepasa las 15 personas; por lo tanto, existe la posibilidad de dirigir y orientar con mayor facilidad el personal docente y administrativo que un personal con mayor cantidad, sin embargo podría limitarse el hecho de no tener suficiente recurso humano para cubrir todas las áreas.</p>

	<p>“En el turno matutino somos 11 y en el sábado tenemos otros 3, al final somos 14 los que formamos parte del equipo docente del centro educativo, en cuanto al administrativo tenemos una secretaria y hay una ordenanza”.</p>	
<p>Pregunta 3</p> <p>¿Cómo distribuye la planta docente?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Bueno, la planta docente se distribuye según el reglamento de la carrera docente, según las capacidades que tiene cada uno de los docentes.”</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Bueno, la planta docente la distribuyó de acuerdo a la especialidad de cada maestro en el caso de tercer ciclo y</p>	<p>De acuerdo a lo manifestado hay un punto en común y es que la mayoría de directores al momento de organizar la planta docente se basa en la especialidad, además es importante destacar seguir los lineamientos del ministerio de educación para seleccionar al personal idóneo.</p>

	<p>segundo ciclo, no así en los grados de primer ciclo porque anteriormente las instituciones que preparaban docentes los especializaban en educación básica el cual estaba apto para impartir las 4 o 5 asignaturas básicas pues por esa razón en el primer ciclo se trabaja en esa modalidad”.</p> <p>Entrevistado 3:</p> <p>“De acuerdo a las habilidades y aptitudes que hemos observado en ellos o la continuidad que nos han dicho que tienen que irle dando los docentes a los niños”.</p> <p>Entrevistado 4:</p> <p>“El mined ya da algunos lineamientos como distribuir la planta docente, uno</p>	
--	---	--

	<p>de ellos es la especialidad, cuando no hay especialidad hay que ir viendo el perfil de cada docente como por ejemplo si tiene más facilidad de tratar con niños pequeños, con jóvenes, ver en qué asignatura se desempeñan con más facilidad”.</p>	
<p>Pregunta 4</p> <p>¿De qué manera responde el personal docente a las funciones o responsabilidades que le son asignadas?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“En el caso mio, yo solo les puedo decir y la compañera (Lucy) lo sabe, tengo 2 compañeros suspendidos con suspensión previa, porque no han querido apegarse a las reglas del juego, que nosotros somos en mi caso funcionarios públicos, en el caso de ellos empleados públicos y nos debemos a.. y</p>	<p>En términos generales los directores expresaron que existe aceptación en cuanto al desempeño de las funciones y responsabilidades de los docentes, sin embargo, “algunos factores” como la edad, el acomodamiento y otros podrían ser una limitante para responder positivamente en sus funciones y responsabilidades.</p>

	<p>que no estamos haciendo un favor con llegar a la institución, no estamos haciendo un favor con llegar a dar la clase sino que es una responsabilidad que la obtuvimos el día que recibimos nuestra plaza”.</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Pues le puedo decir que de forma positiva y también de forma respetuosa, porque siempre están ellos a la expectativa del cumplimiento de la palabra de la dirección. Asimilan bien las responsabilidades asignadas los docentes”.</p> <p>Entrevistado 3:</p> <p>“Bastante bien”.</p> <p>Entrevistado 4:</p>	
--	---	--

	<p>“Se puede notar de que bien, siempre hay ya sea por la edad o lo que sea, habemos docentes que ya estamos un poco cansaditos y nos cuesta un poco cubrir nuestra responsabilidad, pero en la mayoría todos responden de acuerdo a lo que deben hacer y conforme a su horario”.</p>	
<p>Pregunta 5</p> <p>¿Proporciona informes y de qué manera lo hace sobre los ingresos y gastos de los recursos de la institución?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Bueno, todos los meses se hace y uno está obligado, por ejemplo cuando yo tengo reunión de CDE después del saludo, la oración espiritual, informe económico. Está lo que conocemos como rendición de cuentas, se hace en noviembre, hay una</p>	<p>De acuerdo a la respuesta de los directores, de manera contundente respondieron que sí se brindan los informes sobre los recursos que son asignados a las instituciones; así mismo que se hace a través de reuniones con miembros de los consejos directivos escolares, docentes y al final del año se realiza la rendición de cuentas. Además es un proceso que permite brindar confianza y transparencia de la administración de todos los</p>

	<p>fecha establecida que uno la tiene que reportar a la dirección departamental”.</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Sí, efectivamente, este nosotros cada año realizamos ya casi para finalizar el año lectivo, aproximadamente en el mes de octubre realizamos el proceso de rendición de cuentas, lo hacemos con la participación de la comunidad de padres de familia, de los estudiantes del CDE y el consejo de maestros, eso se hace en una forma global podría decirles la rendición de cuentas pero cada mes o cada trimestre se va realizando una rendición de cuentas a nivel interno entre</p>	<p>recursos que ingresan y salen de la institución.</p>
--	---	---

	<p>el personal docente, de los gastos que se van haciendo y de los ingresos que son asimilados a la administración del centro escolar”.</p> <p>Entrevistado 3:</p> <p>“Sí, a través de una reunión con el CDE y luego se les informa a los docentes en una reunión solo de docentes”.</p> <p>Entrevistado 4:</p> <p>“Si se hace, como consejo (CDE) estamos en la obligación de reunirnos y plantear todas las transferencias o beneficios económicos que el ministerio le transfiere a la escuela. Hay un espacio de rendición de cuentas al final del año donde se le</p>	
--	---	--

	<p>da a la comunidad en general los resultados de como fue invertido el dinero, que proyectos no se pudieron hacer, en fin. De esa manera es como se le dan los reportes. Además tenemos la obligación de presentar las liquidaciones a la departamental de educación”.</p>	
<p>Pregunta 6</p> <p>¿Qué estrategia utiliza para que los recursos que son asignados al centro educativo sean utilizados de la manera óptima y eficiente?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“En el caso de nosotros el PEA se comienza a trabajar en esta fecha octubre y en diciembre se terminan de dar las últimas pinceladas porque ya uno va identificando las necesidades.</p> <p>Nosotros tenemos un calendario institucional extra apegado al del mined</p>	<p>De acuerdo a la respuesta de los directores entrevistados, 2 coincidieron en cuanto al uso del plan escolar anual como estrategia para incorporar todas las necesidades que hay en sus instituciones, mientras que otro mencionó basarse en la normativa que establece el ministerio de educación y por último el otro entrevistado se refirió a presentar propuestas de algunas necesidades al consejo directivo escolar para su aprobación. El punto clave es el uso de estrategias y organismos</p>

	<p>pero con nuestra realidad, dentro de ese calendario nosotros tenemos todas las actividades extracurriculares que vamos a desarrollar durante el año que está en el PEA solo que en el calendario ya va detallado por mes”.</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Cada fin de año, año lectivo más que todo, se realiza el PEA del siguiente año en cual se detallan o se enuncian algunas necesidades a las cuales hay que darles solución y en base a eso tratamos de priorizar el recurso y la necesidad para encontrar una solución”.</p> <p>Entrevistado 3:</p>	<p>que brindan legalidad para el funcionamiento de los recursos.</p>
--	---	--

	<p>“De acuerdo a la normativa que manda el ministerio de educación y ya mandan los rubros en los cuales se pueden implementar o emplear ese dinero, de esa manera se distribuye y se ve la necesidad”.</p> <p>Entrevistado 4:</p> <p>“Bueno la primera estrategia es reunirse con el CDE, yo antes llevo una propuesta de las necesidades que tiene la escuela y que considero se podrían cubrir con el monto que el ministerio da”.</p>	
<p>Pregunta 7</p> <p>¿Cómo observa el desempeño laboral a nivel individual o grupal en el desarrollo de</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Mire si tiro la media, nombre son fantásticos mis compañeros, son lo máximo. Si vemos el</p>	<p>Al analizar las respuestas de los directores sobre el desempeño laboral, para ellos es fantástico, optimista, excelente y con mucha disponibilidad, sin embargo según los puntos de vistas, manifiestan que el</p>

<p>actividades del personal docente?</p>	<p>grupal super bonito, pero si ya comenzamos a sacar uno por uno hay compañeros que se van quedando”.</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Pues puedo decirles que muy optimistas, porque previo a eso hay una organización de la actividad que se va desarrollar, participan, se involucran juntamente con las directivas de grados de las cuales están involucrados los padres de familia formando un equipo de trabajo”.</p> <p>Entrevistado 3:</p> <p>“En algunas ocasiones varios docentes excelente en algunos muy buena”.</p> <p>Entrevistado 4:</p>	<p>desempeño grupal es más notable que el desempeño individual, lógicamente se entiende que el trabajo en equipo funciona más que el trabajo individual.</p>
--	---	--

	<p>“Este año hemos tenido la gran bendición que han llegado nuevos maestros. Este año el grupo ha sido más disponible, la inyección de estos nuevos compañeros le ha dado un nuevo rumbo a ese trabajo, los que éramos de la vieja escuela tenemos que flexibilizar un poco más e integrarnos al grupo. El desempeño de cada uno pues obviamente es diferente algunos tienen sus pro y contras pero por lo general se hace el trabajo”.</p>	
<p>Pregunta 8</p> <p>¿Cómo podría describir el ambiente laboral en su institución?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Es lo máximo, es lo más bonito del mundo, por lo mismo osea han sido 2 años</p>	<p>La mayoría de directores entrevistados describe el ambiente laboral en su institución como bastante bueno, a pesar de que algunos mencionaron que no ha sido fácil lograr ese tipo de ambiente y</p>

	<p>de pleitos, han sido 2 años difíciles”.</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>“Óptimo, porque tratamos siempre de convivir sanamente, compartiendo algún pequeño refrigerio en las reuniones de trabajo. Ofrecemos un clima de confianza y un clima de respeto y a la vez de convivencia entre el personal y director y subdirector”.</p> <p>Entrevistado 3:</p> <p>“Bueno, bastante bueno”.</p> <p>Entrevistado 4:</p> <p>“Personalmente creo que es bastante bueno, podría ser mejor eso no lo dudo, hay mucha comunicación. Personalmente soy del tipo de director que me gusta estar</p>	<p>que también podría ser mejor. Desde esta perspectiva es de vital importancia crear y mantener un clima laboral adecuado ya que podría influenciar positivamente en el estado de ánimo de todo el personal docente, administrativo y estudiantes.</p>
--	--	---

	<p>de cerca con los maestros, platicar, conocernos, darles la confianza de que ellos pueden hacer su trabajo”.</p>	
<p>Pregunta 9</p> <p>¿Como líder del centro educativo, qué hace para crear y mantener un clima laboral agradable?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Les pido a los compañeros tener una relación jovial, cordial, de que no esperen que puchica a veces se llega una situación de que mire dígame a tal profesor que me preste tal cosa porque usted es el jefe, incluso hace como 3 reuniones yo llegue a eso, les dije miren compañeros, yo necesito que se lleven bien, que se hablen, que se pidan las cosas entre ustedes. Aparte de eso los espacios entre docentes de autocuido”.</p>	<p>Dentro de las respuestas de los directores sobre cómo crea y mantiene un clima laboral agradable se observa una diversidad de ideas, las cuales van encaminadas a orientar a los docentes a tener buenas relaciones, a escuchar puntos de vista, a la resolución de conflictos, involucrarse en las actividades y por último a realizar actividades de convivencia y autocuidado. En consecuencia el director como líder, es el responsable en velar porque en su institución exista un clima adecuado y debe buscar las diferentes estrategias para lograrlo.</p>

	<p>Entrevistado 2:</p> <p>“Bueno, usted sabe que siempre hay diversas opiniones, en mi caso lo que trato de hacer es escuchar las partes, la opinión de cada persona y hacer un consolidado de las ideas que conllevan; de esa forma no se puede decir que el director en este caso está a favor de uno o de otro sino más bien tratar de buscarle la lógica y llegar a un momento de entendimiento entre docentes y administrativos para poder seguir adelante y estar en sana paz”.</p> <p>Entrevistado 3:</p> <p>“Tratar de hacer un poco de convivios y llamar también al personal docente que</p>	
--	--	--

	<p>si hay alguna diferencia que se arregle de la mejor manera dialogando”.</p> <p>Entrevistado 4:</p> <p>“La base de ser líder es involucrarse, no solo decir hagan esto, hagan lo otro, sino yo estar allí, creo que eso lo he hecho siempre. Establecer un acercamiento con el docente es bien importante, lo mismo con los estudiantes”.</p>	
<p>Pregunta 10</p> <p>¿De qué forma se involucra el personal docente en las actividades que son programadas durante el año?</p>	<p>Entrevistado 1:</p> <p>“Realmente hay compañeros que ya está en el chip de ellos el compromiso y la responsabilidad y hay compañeros que hay que pasar una circular y hay que detallar hasta lo más mínimo que ellos van a realizar”.</p>	<p>De acuerdo a las respuestas de los directores, 2 coincidieron que una forma de que los docentes se involucren en las actividades de sus instituciones es a través de los comités y otros coincidieron que de forma voluntaria ya existe el compromiso de los docentes para involucrarse en las actividades. Seguramente la forma de involucramiento podría condicionarse dependiendo al</p>

	<p>Entrevistado 2:</p> <p>“Recordemos que están los llamados comités en algunas instituciones o las funciones, las cuales se asignan a cada maestro al principio del año escolar, en la primera reunión se dan a conocer las funciones que va desempeñar ya sea una pareja de maestros o uno, por ejemplo la función deportiva, la función social, la función disciplinaria, función médica, etc., entonces cada maestro elabora un plan en el cual detalla las actividades que va realizar para darle vida a esa función”.</p> <p>Entrevistado 3:</p> <p>“Allí se involucra el 100% porque todas</p>	<p>ambiente laboral y al estado de ánimo del docente.</p>
--	---	---

	<p>trabajan como unidad para que las actividades sean un éxito”.</p> <p>Entrevistado 4:</p> <p>“Formamos el comité por ejemplo, comité social, deportivo. Cada comité tiene sus funciones y allí es donde más se involucran. Siempre hay una forma de involucrarse ya sea por equipos o individualmente igual”.</p>	
--	--	--

Interpretación general de la guía de entrevista.

De la entrevista realizada a los directores de los centros educativos en estudio, obtuvimos los puntos de vistas de cada uno de ellos, con base a lo anterior se puede determinar que tienen la experiencia suficiente para administrar los recursos; ya sean humanos, materiales o financieros de sus instituciones, siempre tomando en cuenta los organismos y normativas legales; así como también realizar los procesos de rendición de cuentas para dar a conocer los ingresos y gastos que se realizan durante cada año. Sin embargo, ser un buen director no depende solamente de tener la experiencia acumulada, porque es posible que alguien que no tenga mucha experiencia pero desempeñe de forma excelente dicha función.

Por otra parte, para mantener un clima laboral adecuado, los directores, como líderes, buscan diferentes estrategias y de esta forma que el personal docente pueda estar satisfecho con la administración y además estar en toda la disposición para involucrarse en todas actividades programadas en el año. Crear y mantener un clima laboral agradable en los centros educativos podría ser muy beneficioso para lograr los objetivos educativos propuestos, ya que los directores necesitan el apoyo de todo el personal docente y administrativo para ejecutar todas las actividades pedagógicas y económicas.

4.2.2. Análisis e interpretación de datos obtenidos de la guía de observación

Institución 1: Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes

Institución 2: Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo

Institución 3: Escuela de Educación Parvularia de Quezaltepeque

Institución 4: Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”

Ítem observado	Institución 1	Institución 2	Institución 3	Institución 4	Análisis general
1. El Centro Escolar cuenta con todos los servicios básicos (agua, energía, baños para docentes, internet).	SI	NO	SI	SI	Una de las instituciones que fueron observadas no cuenta con los servicios básicos, por tal motivo el proceso de aprendizaje se ve afectado en gran manera, contrario a las tres instituciones que poseen estos servicios, la calidad educativa puede obtener mejores resultados en cuanto al aprendizaje.
2. Se visualiza una comunicación asertiva entre docentes.	SI	SI	SI	SI	Se pudo observar en las cuatro instituciones que la comunicación entre docentes es muy buena y eso es fundamental para poder trabajar con un objetivo en común. Es esencial una comunicación asertiva entre los docentes para

					un entorno educativo positivo. Promueve la cooperación, el intercambio de pensamientos y la solución eficaz de conflictos. No solo potencia las relaciones entre los docentes, sino que también establece un referente a imitar para los alumnos.
3. Se observa una interacción entre el director y el personal docente.	SI	SI	SI	SI	Según nuestra guía de observación se pudo detectar una buena relación entre el director y el personal docente, la cual es esencial para el correcto funcionamiento de un centro educativo. Se puede expresar de varias maneras, tales como encuentros, diálogos no formales y cooperación en proyectos.

<p>4. Se percibe una relación social entre docentes y estudiantes.</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>Observamos que en las cuatro instituciones las relaciones interpersonales entre los docentes y alumnos son muy buenas ya que son esencial en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Esta relación maestro , alumno impacta en el proceso de aprendizaje, la motivación y el crecimiento personal de los alumnos. Una relación sólida puede promover un clima de confianza y respeto, en el que los alumnos se sientan a gusto para involucrarse, hacer preguntas y manifestar sus pensamientos.</p>
<p>5. Los docentes cumplen con el horario establecido.</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>	<p>SI</p>	<p>En una de las instituciones evaluadas se observó que los docentes no cumplen con el horario de entrada como con el horario de salida y eso afecta en gran manera el proceso de enseñanza ya que no cumplen con las horas de la jornada diaria.</p> <p>Al contrario de las otras tres instituciones si se cumple con el</p>

					horario establecido, por lo tanto los maestros demuestran su compromiso tanto con su trabajo como con los alumnos.
6. El director es puntual con la hora de entrada.	NO	SI	NO	SI	En esta pregunta se observó que la mitad de las instituciones evaluadas los directores son muy responsables con la puntualidad que se presentan a su lugar de trabajo al contrario de la otra mitad que con frecuencia o casi siempre su llegada a la institución es inadecuada y eso fomenta un mal ejemplo para los docentes e incluso los estudiantes.
7. Se percibe un ambiente laboral agradable.	SI	SI	SI	SI	Se pudo observar que en todas las instituciones educativas existe un ambiente laboral agradable en el cual se puede trabajar y al mismo tiempo mantener una relación cordial y llevadera entre docentes, para lograr un objetivo en común y tener excelentes resultados.

<p>8. Se observa un trabajo articulado y en equipo entre docentes y directores.</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>Se pudo observar en todas las instituciones que hay una buena comunicación y cooperación dentro de la institución, sino que también en las diferentes actividades a realizar como institución los docentes colaboran y trabajan en equipo por un fin común.</p> <p>Un enfoque colectivo posibilita reconocer y atender de manera más eficaz las necesidades de los alumnos, aplicar tácticas más eficaces y generar un entorno más favorable para todos.</p>
<p>9. Se aprecia satisfacción de parte de los docentes por el trabajo desempeñado en las clases.</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>	<p>En tres de las instituciones se pudo que los docentes se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan y una de ellas no se siente de la misma forma pues se pueden escuchar comentarios de inconformidad de parte de algunos docentes.</p>
<p>10. Se observa que el personal docente y</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>	<p>En la mayor parte de las instituciones se observó que el personal docente y</p>

administrativo o desempeñan sus funciones con responsabilidad.					administrativo está conforme con el manejo que se lleva a cabo por las personas a cargo del área administrativa y solo en una de las instituciones hay disconformidad y se escuchan quejas y desacuerdos por falta de responsabilidad por parte de la dirección.
---	--	--	--	--	--

Análisis general de la guía de observación

Mediante las guías de observación que se llenaron en cada una de las cuatro instituciones, se pudo lograr conocer algunos datos, que son muy importantes en diferentes áreas principalmente en el área administrativa, en la que muchas veces se ven reflejados algunos problemas que afectan el ambiente laboral.

A través de la observación se detectaron algunas dificultades, una institución no cuenta con los servicios básicos necesarios para desempeñar un buen trabajo, también observamos que dos de las instituciones tienen problemas con los horarios de entrada y salida de los docentes, también en una de ellas el director da un mal ejemplo al llegar tarde a su lugar de trabajo y en una institución se observó la inconformidad docente con el trabajo que se realiza en la misma.

4.3. Interpretación general de la información

A continuación, se realizará el análisis general de los resultados obtenidos durante esta investigación. Los cuales se han ido presentando de manera detallada con el fin de validar las hipótesis formuladas. Al examinar los datos recogidos, estableciendo comparaciones relevantes y evaluando las tendencias observadas en función de las variables estudiadas, se irá destacando la relación de los hallazgos con las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados en el contexto investigado.

He1: “La eficiencia en la administración de recursos presenta niveles más altos de motivación y satisfacción laboral entre el personal docente en comparación con aquellas con una administración menos eficiente”.

Esta hipótesis pretende validar como una administración de recursos eficiente de recursos mejora de forma significativa la satisfacción laboral entre el personal docente de las instituciones educativas donde se llevó a cabo la investigación, tal mejora se vería plasmada en las relaciones interpersonales entre directores, docentes y el personal administrativo. En primera instancia tuvimos como resultado que la satisfacción en el trabajo es independiente de la calidad de los recursos con los que cuenta la institución, pero también destacamos el hecho de que para los docentes entrevistados su satisfacción en las tareas asignadas sí depende de la calidad de los recursos distribuidos y es que, según los datos recolectados, el cumplimiento de las tareas asignadas están significativamente afectadas por la disponibilidad y calidad de dichos recursos; al fin y al cabo, quien gestiona la compra de recursos institucionales al principio de cada año lectivo es el director junto con el personal administrativo, ya que son los encargadas de contactar proveedores y aprobar salidas de dinero para compras. Entonces, aunque la satisfacción laboral general se mantenga independiente de la calidad de los recursos, los docentes experimentan una mayor motivación y satisfacción cuando sienten que la gestión de los recursos es eficiente, promoviendo un entorno laboral más satisfactorio entre docentes que, al tener los recursos necesarios, pueden desempeñar de mejor manera cada una de las

tareas encomendadas; además, no percibirán que se beneficia a otros docentes con recursos de mejor calidad.

Lo anterior concuerda con la percepción estudiantil, para ellos una distribución de recursos que cubra las necesidades de todos es señal de que la institución donde ellos estudian promueve un ambiente de colaboración. Cabe mencionar que para esta población, relacionan el internet con su satisfacción en la infraestructura del lugar debido a que la percepción positiva de los estudiantes sobre la distribución de recursos, especialmente en relación con la infraestructura tecnológica (como el acceso a internet), validan la importancia de una gestión que promueva un ambiente colaborativo. Los estudiantes interpretan una administración eficiente como un compromiso de la institución para atender las necesidades de todos, reforzando la idea de que un entorno donde se distribuyen los recursos de manera equitativa promueve una comunidad educativa más fuerte y cohesionada.

He2: “La administración eficiente de recursos mejora significativamente el clima laboral, promoviendo relaciones interpersonales más positivas y colaborativas entre directores, docentes y personal administrativo”.

La segunda hipótesis específica busca relacionar la administración eficiente de recursos con las relaciones interpersonales, no sólo entre docentes, sino con directores y personal administrativo. Se sabe que en una institución educativa quién toma las decisiones sobre cómo se emplearán los recursos es el director que junto con el personal administrativo, velan por las necesidades de la institución y qué grados necesitarán más recursos que otros. Por ello es importante que el personal docente entienda las decisiones de liderazgo que se tomen, para esta hipótesis, se obtuvo como primer resultado que esa comprensión ante las decisiones que se tomen está relacionado con la eficiencia a dar respuesta a las necesidades económicas y pedagógicas de cada una de las instituciones en las que se realizó esta investigación. El siguiente resultado arroja más evidencia de lo anterior, ya que para los docentes encuestados el trabajo colaborativo dentro de cada institución es influenciado por cómo son distribuidos los recursos y si esta distribución es adecuada a las necesidades

que afronta cada institución educativa. Para lograr lo anterior, es necesaria una buena comunicación, precisamente este último aspecto es el eje del siguiente resultado, que indica cómo la comunicación es importante para que se perciba un uso justificado y pertinente de cada uno de los recursos con los que la institución cuenta. También se debe tener en cuenta la opinión de los docentes de cómo se distribuyen los recursos, esto repercute en el nivel de confianza en el personal administrativo al momento de tomar decisiones, contribuyendo a mejores relaciones entre docentes, directores y personal administrativo. Esto último se relaciona también en cómo los docentes perciben las condiciones de infraestructura, esto se plantea debido a que parte de los fondos asignados a cada institución educativa debe destinarse al mantenimiento de las instalaciones; aun con esto, los resultados obtenidos muestran que, para los docentes encuestados, las condiciones de la escuela no influyen en cómo estos califiquen la administración de recursos. Esto último puede indicarnos que hasta los docentes son conscientes que ciertos aspectos infraestructurales no dependen de quienes llevan la delantera dentro de la institución educativa, sino que depende de otras instancias ajenas a las instituciones educativas.

Los estudiantes perciben que la institución promueve un entorno colaborativo cuando los recursos se distribuyen de manera equitativa y satisfacen las necesidades de todos. Esta percepción de equidad y colaboración está alineada con lo que expresan los docentes: la satisfacción y motivación aumentan cuando sienten que la distribución de recursos responde adecuadamente a las necesidades pedagógicas y económicas. Además, los estudiantes valoran la importancia de la comunicación y la transparencia en la gestión de los recursos, para ellos una administración que explique y justifique sus decisiones genera confianza y fomenta relaciones más sólidas entre docentes, directores y personal administrativo.

He3: “Las buenas prácticas administrativas están asociadas con un mayor nivel de confianza del personal en las instituciones educativas”.

Esta hipótesis busca determinar cómo las buenas prácticas administrativas provocan mayor confianza del personal docente en las instituciones educativas.

Y es que la administración de recursos institucionales depende mucho de qué tan objetivas sean quienes llevan la delantera en las instituciones; precisamente es el primer resultado obtenido, la confianza del personal docente se ve influenciado en cómo ellos vean la forma en que los recursos son distribuidos y asignados. Si estos cumplen con el rol de satisfacer las necesidades de cada grado, el nivel de confianza aumenta. Para ello, es importante que una institución promueva la rendición de cuentas a finales de año; de esta manera se expone, no sólo ante docentes y estudiantes, sino hasta los padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa. Si el personal administrativo promueve este tipo de actividades, los docentes confían más en las decisiones que vienen desde la dirección. Además, los docentes deben percibir coherencia en las decisiones y en cómo estas repercuten en la distribución de los recursos con los que cuenta la institución, y es eso precisamente lo que nos arrojaron los resultados. Siempre y cuando los recursos sean distribuidos y se tenga acceso a ellos de una manera consistente a las necesidades de cada institución aumenta la confianza en la dirección, según los docentes encuestados. Por último, si los docentes observan que los recursos son distribuidos en función de los objetivos planteados por la institución, estos sentirán un mayor sentido de compromiso por cumplir también con dichos objetivos.

En el caso de los estudiantes, ellos asocian el uso adecuado de los recursos con una colaboración efectiva entre docentes y personal administrativo. La gestión estratégica de los recursos no solo mejora el ambiente escolar, sino que también evidencia que tanto docentes como administrativos trabajan en conjunto para el beneficio educativo. Esta percepción de unidad refuerza la idea de un entorno colaborativo, donde la administración juega un papel clave al asignar recursos que realmente mejoren el proceso de enseñanza.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo a los hallazgos en la investigación acerca del impacto de la administración de recursos institucionales en el clima laboral entre director, docentes y personal administrativo en el Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes, San Miguel Tepezontes, La Paz Centro, La Paz; Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”, San Salvador, San Salvador Centro, San Salvador; Escuela de Educación Parvularia Nacional, Quezaltepeque, La Libertad Norte, La Libertad; Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo, San Rafael Obrajuelo, La Paz Este, La Paz, en el año 2024 , se concluye que:

- Una buena administración de recursos institucionales tiene impacto en el clima laboral entre los miembros de la comunidad educativa. Se alcanza a observar que una gestión eficiente y transparente de los recursos con los que cuenta la institución fomenta un trabajo más unido en los planteles educativos de las instituciones involucradas en esta investigación. Son muchos los datos que recopilamos, y se observa una tendencia clara en como la buena administración de recursos institucionales sí afecta el clima laboral. Desde factores como confianza, satisfacción con el trabajo, desempeño en las tareas asignadas, entre otros; cada plantel docente ha sido capaz de expresar cómo estos valoran la coherencia y pertinencia de las decisiones tomadas por la Dirección. Siendo estas decisiones apoyadas cuando se logran comunicar y se ven los resultados, no solo en lo infraestructural, sino también en lo pedagógico. Cabe resaltar que los docentes también son conscientes que hay situaciones que ya salen de las manos o que no competen al director o personal administrativo, sino a instancias mayores cuyas decisiones son ajenas a las que se toman internamente en cada institución. Tales situaciones se ven reflejadas en el hecho que, para los docentes entrevistados, la calidad de los recursos es independiente al clima laboral que ellos perciben, pero sí condiciona en cómo ellos se sentirán realizando sus labores de forma individual. Por lo tanto, se puede decir que el clima laboral sí se ve influenciado por la

administración de recursos con los que cuenta la institución, no de la calidad, pero sí de cómo se gestionan.

- Al existir una eficiente gestión y administración de recursos institucionales impacta en el clima laboral, ya que los recursos como didácticos, tecnológicos y financieros distribuidos de manera efectiva, adecuados y accesibles fortalecen la percepción de un ambiente colaborativo, funcional y motivador en el contexto educativo. Por ende, la satisfacción y motivación laboral de la comunidad educativa se ve influenciada por la disponibilidad de recursos de calidad, pero también cabe mencionar que no depende solo de ellos. La satisfacción con el ambiente laboral institucional, las instalaciones, colaboración, participación y respeto en la institución están relacionados con el acceso de recursos para toda la comunidad educativa y la calidad de servicios como por ejemplo el internet. Así que se puede decir que la eficiencia en la administración de recursos presenta niveles más altos de motivación y satisfacción laboral entre el personal docente.

- Los recursos, al usarse de la mejor manera, no sólo maximizan su utilización, sino que también aporta de forma considerable a la generación de un ambiente de trabajo positivo. Promoviendo vínculos más colaborativos entre directores, docentes y personal administrativo, se crea un entorno laboral más armónico y eficiente. Esto, por consiguiente, puede resultar en un incremento en la satisfacción en el trabajo, un incremento en la motivación y un rendimiento superior en las tareas académicas y administrativas. Así pues, es fundamental invertir en una correcta administración de recursos para el crecimiento integral de la institución y el bienestar de su personal.

- La colaboración y el trabajo en equipo de los docentes está ligado al uso adecuado de los recursos de parte de los directores, facilitando dichos

recursos para el apoyo al docente en sus labores, así mismo, realizar una buena práctica en la administración con transparencia genera mayor confianza y una percepción positiva de parte de toda la comunidad educativa; por consiguiente se crea un clima laboral favorable y además se fortalecen los lazos de compañerismo, de relaciones interpersonales y de cooperación; logrando hasta cierto punto un grado de satisfacción por el desempeño de sus funciones tanto de los docentes, directores y administrativos.

5.2 Recomendaciones

- ❖ Se recomienda a las instituciones estudiadas mantener la transparencia en cada uno de los procesos de administración de recursos, de esta manera los lazos de confianza por parte del personal docente hacia el personal administrativo aumentarán y contribuirán a un mejor clima laboral dentro de cada una de las instituciones educativas. Además, se hace el llamado a los docentes de estar a la disposición de participar de tales decisiones o sea, no considerar que estas no les competen o no tendrán repercusiones. Se hace un llamado a mantener la buena disposición de fortalecer la comunicación de lo que se hace a través del año mediante informes de rendición de cuentas, esto beneficia en gran medida a que no sólo el personal docente se sienta bien, sino que garantiza que toda la comunidad educativa se sienta de la misma forma. Por último, para mejorar el clima laboral, es importante también que los docentes participen de las decisiones administrativas (aunque quizá esto pueda abordar tiempo extra laboral), de esta manera se podrá tener una mejor percepción de que se están tomando decisiones realistas, pertinentes y bien alienadas a las necesidades del aula. Esto, a su vez, puede contribuir a un clima laboral más positivo, donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados y apoyados.

- ❖ Como recomendación, se propone que las instituciones educativas y en especial los directores o directoras, sigan fortaleciendo la administración y gestión de recursos didácticos, tecnológicos y financieros, priorizando la calidad y accesibilidad de materiales didácticos y herramientas tecnológicas, así como un servicio de internet estable. Estos recursos deben alinearse con las necesidades de docentes y estudiantes para promover un ambiente colaborativo y de respeto. Además, es fundamental implementar estrategias como: sesiones de capacitaciones de autocuidado en donde los maestros puedan interrelacionarse, establecimiento de canales de comunicación efectiva, actividades de

integración entre otras actividades, para mejorar las relaciones interpersonales en el entorno laboral, ya que estos factores contribuyen significativamente a la satisfacción y motivación del personal, favoreciendo así un clima laboral institucional positivo y productivo.

- ❖ Se recomienda a los directores de cada institución educativa que, sin duda alguna, mantengan la asignación efectiva de funciones incrementando la eficacia en las labores desempeñadas por cada uno de los integrantes; por lo que valorar, reconocer y retroalimentar estas funciones es de suma importancia para la generación de un ambiente laboral positivo. Fomentar un ambiente positivo es vital para la motivación y la productividad, mientras que el reconocimiento juega un papel importante en la valorización, los logros individuales y grupales. Las actividades de cohesión contribuyen a fortalecer las relaciones interpersonales, lo que mejora el trabajo en equipo. La evaluación continua permite ajustar estrategias y procesos, garantizando que la institución se mantenga alineada con los objetivos establecidos, el liderazgo colaborativo contribuye en el trabajo conjunto, donde cada voz es escuchada.

- ❖ Como recomendación, se propone a los directores de los centros educativos que promuevan realizar una evaluación institucional sobre el trabajo que han desempeñado durante un año lectivo, esto con el objetivo de recolectar información que les servirá para mejorar la forma de dirigir y administrar las instituciones. Si bien es cierto que al cumplir el tiempo de cinco años como directores, si han sido nombrados, le compete al tribunal calificador realizar el proceso de evaluación y en el cual participa la comunidad educativa, pero consideramos que es necesario que para fines de mejorar la labor como director, se realice este proceso a nivel institucional anualmente donde sean los docentes y estudiantes los

responsables de evaluar al director, no con el fin de desprestigiar su trabajo, sino de mejorarlo. Para ello se puede elaborar un instrumento de evaluación en el cual se tome en cuenta lo siguiente: La gestión y administración de los recursos, Liderazgo y ambiente laboral y planeación y ejecución de actividades.

Referencias bibliográficas

(S/f). Edu.pe. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11578/2/IV_PG_MRHGO_TE_Martinez_Tello_2022.pdf

Aguilar Belloso R., Álvarez López X., Campos de Barahona R., Escalante de Quintanilla J. y Martínez Carbajal M. (2021). Incidencia de directores en la administración pedagógica de cinco centros educativos del distrito 07-01, municipio de San Ramón, departamento de Cuscatlán. [Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador].
<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/14dcd032-706e-4afd-8510-c34ce1639256/content>

Castillo-Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. Cuaderno de Investigación en la Educación, 20. Recuperado a partir de <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16262>

Castro, P., & Ramírez, S. (2019). La consistencia en la toma de decisiones administrativas en el sector educativo. Editorial Educativa.

Concepto Planificación, ¿Qué es y para qué sirve? (n.d.). ApuntesGestion. <https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>

Correa, A. M. (2019). La buena administración como principio jurídico: una aproximación conceptual. *Derechos En Acción*, 10(10), 247. <https://doi.org/10.24215/25251678e247>

De la O Castillo S., Soriano Alonso S. & Callejas de Juárez Y. (2023). Influencia de la gestión administrativa del director en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa de los centros escolares: “Cantón San Roque”, distrito de mejicanos, municipio de San Salvador Centro; “Rosendo Rodríguez”, distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este; “Pedro Pablo Castillo”, distrito de Nuevo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este y Colegio “CIPC”, distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro, de El Salvador. [Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador]. <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/756d93bo-bb1c-43f5-b9c6-88966d5b6839/content>

El método hipotético deductivo de Karl Popper en los estudiantes de la Educación Básica Regular en Perú. (s/f). Edu.pe. Recuperado el 31 de octubre de 2024, de <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/educacion/article/view/3045/3386>

Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>

Flores de Rodas M., Lima de Rodríguez S., Portillo de Girón P., Rodríguez M. y Ruíz Chafoya A. (2019). La gestión administrativa y su influencia en el clima escolar de los centros educativos: Centro Escolar José Martí, Centro Escolar José Mariano Méndez, Centro Escolar Tomas Medina, en el área de educación básica, del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana. [Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador].
<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/b4de724e-c2cf-493-9e01-82881056113a/content>

García, S. M. (diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, págs. 43-61.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Gestión de recursos educativos. (2023, octubre 27). Postgrados UNAB.
<https://www.postgradounab.cl/noticias/gestion-de-recursos-educativos-optimizar-presupuestos-y-el-personal/>

Gestión empresarial. (7 de enero de 2013). (R. Marciniak, Productor)
Recuperado el 3 de noviembre de 2024, de Gestión empresarial

González, M., & Ponce, R. (2018). La gestión administrativa en instituciones educativas: Un enfoque para la calidad. Editorial Educativa.

Hernández, A., & Pérez, L. (2020). Factores de confianza en el ámbito escolar: Un análisis de la relación entre administrativos y docentes. *Revista de Psicología Educativa*, 26(2), 135-150.

Hernández, M. (2017). Transparencia y consistencia en la administración escolar. *Revista de Gestión Educativa*, 15(3), 102-118.

Juan José. (n.d.). Definiciones del concepto de liderazgo según 8 autores. Ahora Liderazgo. <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>

La importancia de la gestión de recursos educativos. (s/f). Rededuca. Recuperado el 30 de julio de 2024, de <https://www.rededuca.net/blog/educacion-y-docencia/gestion-recursos-educacion>

Lema Cachinell, A. N. (2020, enero y marzo). ORGANIZACIONES SOCIALES, DESDE UNA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA. CASO ESTUDIO: CONVENTO MADRE DOROTEA, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. *PRO HOMINUM Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 2, 88. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0035>

López, A. M. (2016, junio). Pensamiento y gestión. Scielo. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>

López, C., & Ruiz, J. (2017). El papel del personal administrativo en el sistema educativo. *Estudios sobre Educación*, 14(3), 88-101.

López, J. (2020). Cultura organizacional y consistencia en la administración de instituciones escolares. *Estudios sobre Educación*, 22(4), 99-114.

Lucas, P., Ureta., C. F. A., & María, F. (s/f). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Redalyc.org. Recuperado el 25 de julio de 2024, de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/40965950007.pdf>

M., R., L., J., & M., V. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 39(06), 11. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

Martínez, E. (2019). Ética y confianza en la administración educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54(1), 45-60.

Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). (s/f). Recimundo.com. Recuperado el 28 de agosto de 2024, de <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/860/1560?inline=1>

Monge de Galicia A., Peña Herrera C., Orellana de Jaime S., Díaz Franco V. y Yanes Arbaiza Y. (2019). La incidencia de la organización administrativa escolar en el clima institucional de los centros escolares: Centro Escolar Isidro Menéndez, Centro Escolar

Alejandro de Humboldt, Centro Escolar Colonia Las Viñas del distrito educativo 01-01 del municipio de Ahuachapán, departamento de Ahuachapán. [Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador].
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/6d9b4aa0-768a-4041-8c23-1f108e82c82a/content>

Montes, G. (2000). METODOLOGÍA Y TECNICAS DE DISEÑO Y REALIZACIÓN DE ENCUESTAS EN EL AREA RURAL. *Temas Sociales*, 21, 39-50.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152000000100003

Naessens, H. (septiembre de 2010). Ética pública y transparencia. *HAL SHS sciences humaines et sociales*, 2113-2130.

Oscar Elizalde, M. en. (2018, noviembre 21). La entrevista semi-estructurada. *lamalditatisis*.
<https://www.lamalditatisis.org/post/entrevista-semi-estructurada>

Pari Mamani Buenaventura, A. (2023). Motivación y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Ugel Sur, Arequipa, 2020. Universidad Señor de Sipán.

Pérez, R., & Santos, A. (2018). La importancia de la consistencia en la toma de decisiones administrativas. *Revista de Psicología Organizacional*, 11(2), 45-62.

Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de *Diccionario de la Lengua Española*

Rivera Moreno, C. E., Cegarra Cegarra, O. J., Vergara, H. del C., & Matos, Y. M. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Scientific*, 1(2), 316–339.
<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.18.316-339>

Rodríguez, B. (2019). *Administración Educativa y Clima Laboral en los Docentes de la Unidad Educativa “Río Amazonas” Naranjito, Guayas, 2018.*[Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34175/Rodríguez_EBM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez, P., & Sánchez, D. (2016). Estrategias para la construcción de confianza en instituciones escolares. *Revista de Gestión Educativa*, 8(3), 62-75.

Rodríguez, T., & Flores, L. (2019). Flexibilidad y coherencia en la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Administración Educativa*, 8(1), 34-48.

Rojas, A. & V. T. mi. (s/f). Investigación e Innovación Metodológica. Blogspot.com. Recuperado el 28 de agosto de 2024, de <https://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html>

Savona Theme by Optima Themes (Ed.). (n.d.). Definición de clima laboral. El clima laboral. clima laboral, conociendo el clima laboral en la empresa. <https://www.climalaboral.com.es/definicion/>

Seco, M., Andrés, O., & Ramos, G. (2024). Diccionario del Español Actual. Fundación BBVA. <https://www.fbbva.es/diccionario/hostil/>

Teorico, M. (s/f).Capítulo II: Marco Teórico. Udlap.mx. Recuperado el 20 de julio de 2024, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_f_d/capitulo2.pdf

Up, P. P. (s/f). ¿Qué caracteriza a una excelente administración escolar? Edu.mx. Recuperado el 30 de octubre de 2024, de <https://blog.up.edu.mx/posgrados-pedagogia/que-caracteriza-a-una-excelente-administracion-escolar>

Vista de Tratamiento y representación de datos provenientes de escalas tipo Likert. (s/f). Ciencialatina.org. Recuperado el 1 de noviembre

de 2024, de

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6905/10505>

Westreicher, G. (2020, mayo 24). Optimización. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/optimizacion.html>

wikcionario, El diccionario libre. (s.f.). Obtenido de wikcionario

ANEXOS

The screenshot shows a Zoom meeting interface. The main window displays a presentation slide with the following content:

Chi-cuadrado de Pearson (Calculado)	37.96
Chi-cuadrado de Pearson (Teórico para 16 grados de libertad)	26.30

Interpretación estadística: Debido a que el chi cuadrado calculado en el SPSS22 es igual a 37.96 siendo mayor al Chi Cuadrado teórico para 16 grados de libertad de 26.30, por lo tanto se rechaza la H0 y se acepta H1. Por consiguiente, de manera estadística, se establece que la idea de que la administración de la institución promueve la transparencia y la rendición de cuentas depende de cómo se percibe la transparencia en la gestión de recursos didácticos, económicos y de equipo informático.

TABLA 14: CRUCE DE LA PREGUNTA NO. 3 CON LA NO. 22

On the right side of the Zoom window, there is a list of participants:

- Luis Esaú Cabrera ...
- Carlos Ernesto Me...
- MARIO JOSE RIVE...
- Wendy Guadalupe...
- Lucilia Estefani Hernández Art...

At the bottom of the Zoom window, there is a control bar with a microphone icon circled in red, indicating it is active. The time 19:50 and the meeting ID mxb-dxse-goj are also visible.

Figura 7: Evidencia de asesorías



Figura 8: Entrevista con el director del Centro Escolar “Lyndon B. Johnson”



Figura 9: Entrevista con el director del Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes



Figura 10: Entrevista con director de Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo

Cuestionario para docentes



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



1. ¿Considero que existe objetividad en la distribución de recursos didácticos, económicos y equipo informático en la institución?
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

2. ¿Considero que existe transparencia en la gestión de recursos didácticos, económicos, equipo informático en la institución?
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

3. ¿Tengo acceso equitativo a los recursos didácticos e informáticos disponibles en la institución?
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

4. ¿Considero que es eficiente la manera en la que responde la institución a las necesidades didácticas y económicas que se presentan?
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

5. ¿Estoy satisfecho/a con la calidad de los recursos didácticos e informáticos proporcionados por la institución?
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo



6. ¿Considero que existe un buen trabajo colaborativo entre los docentes y personal administrativo de la institución?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
7. ¿Considero que la comunicación entre docentes, directores y personal administrativo es clara y efectiva?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
8. ¿Considero que la distribución de recursos es adecuada para las necesidades de la institución?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
9. ¿Considero que el uso de los recursos didácticos y financieros asignados es pertinente y bien justificado?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
10. ¿Estoy conforme con la calidad de los recursos didácticos e informáticos distribuidos en mi área de trabajo?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



11. ¿Me siento satisfecho/a por las tareas laborales que me son asignadas?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
12. ¿Estoy comprometido/a con los objetivos y valores de la institución?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
13. ¿Estoy satisfecho/a con el trabajo que realizó en la institución?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
14. ¿Estoy satisfecho/a con las condiciones de la infraestructura del lugar de trabajo?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
15. ¿Participó activamente en las actividades extracurriculares organizadas por la institución?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
16. ¿Estoy de acuerdo con la gestión de recursos didácticos, financieros e informáticos realizada por la administración?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



17. ¿Considero que la administración de recursos es eficiente y efectiva?

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

18. ¿Considero que la gestión de recursos didácticos, financieros e informáticos se realiza de manera transparente en todos los niveles?

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

19. ¿Estoy satisfecho/a con la planificación y ejecución del presupuesto institucional?

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

20. ¿Confío en las decisiones tomadas por la administración respecto a la distribución de recursos didácticos, financieros e informáticos?

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

21. ¿Acepto y comprendo las decisiones de liderazgo dentro de la institución?

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

Guía de entrevista para directores



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA DIRECTORES



Objetivo: Recopilar información sobre la administración de recursos y su influencia en el clima laboral.

Fecha: _____ Hora: _____

Entrevistador: _____

- 1- ¿Cuántos años tiene de ejercer como director?
- 2- ¿Con cuántos docentes y personal de servicio dispone en su centro educativo?
- 3- ¿Cómo distribuye la planta docente?
- 4- ¿De qué manera responde el personal docente a las funciones o responsabilidades que le son asignadas?
- 5- ¿Proporciona informes y de qué manera lo hace sobre los ingresos y gastos de los recursos de la institución?
- 6- ¿Qué estrategia utiliza para que los recursos que son asignados al centro educativo sean utilizados de la manera óptima y eficiente?
- 7- ¿Cómo observa el desempeño laboral a nivel individual o grupal en el desarrollo de actividades del personal docente?
- 8- ¿Cómo podría describir el ambiente laboral en su institución?
- 9- ¿Como líder del centro educativo, qué hace para crear y mantener un clima laboral agradable?
- 10- ¿De qué forma se involucra el personal docente en las actividades que son programadas durante el año?

Guía de observación de las instituciones educativas estudiadas



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



SEMINARIO DE GRADUACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Lugar: _____ Fecha: _____

Nombre del Centro Educativo: _____

	Aspectos a observar	Escala de Valoración		Observaciones
		SI	NO	
1	El centro escolar cuenta con todos los servicios básicos (agua, energía, baños para docentes, internet)			
2	Se visualiza una comunicación asertiva entre docentes.			
3	Se observa una interacción entre el director y el personal docente.			
4	Se percibe una relación social entre docentes y estudiantes.			
5	Los docentes cumplen el horario establecido en el centro educativo.			
6	El director es puntual con la hora de entrada			
7	Se percibe un ambiente laboral agradable.			
8	Se observa un trabajo articulado y en equipo entre docentes y director.			
9	Se aprecia satisfacción de parte de los docentes por el trabajo desempeñado en las clases.			
10	Se observa que el personal docente y administrativo desempeñan sus funciones con responsabilidad.			

Cuestionario-Docentes

Preguntas Respuestas 37 Configuración Puntos totales: 0



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

Objetivo: Recopilar datos, acerca de la administración de recursos institucionales y su impacto en el clima laboral entre director, docentes y personal administrativo.

Indicaciones: El siguiente cuestionario es de carácter anónimo, por favor, lea cada planteamiento y marque la

Figura 11. Formulario que contiene las preguntas del cuestionario para docentes, este fue uno de los medios de recopilar la información.

Cuestionario - Estudiantes

Preguntas Respuestas 101 Configuración




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


Objetivo: Recopilar datos, acerca de la administración de recursos institucionales y su impacto en el clima laboral entre director, docentes, estudiantes y personal administrativo.

Indicaciones: El siguiente cuestionario es de carácter anónimo, por favor, lea cada planteamiento y marque la

Figura 12. Formulario que contiene las preguntas del cuestionario para estudiantes y fue medio para recopilar información.

Cuestionario de docentes pasado en físico

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



LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Objetivo: Recopilar datos, acerca de la administración de recursos institucionales y su impacto en el clima laboral entre director, docentes y personal administrativo.

Indicaciones: El siguiente cuestionario es de carácter anónimo, por favor, lea cada planteamiento y marque la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo con cada afirmación.

Nombre de la institución a la que pertenece:

Centro Escolar "Lyndon B. Johnson"	<input type="checkbox"/>
Escuela de Educación Parvularia Nacional de Quezaltepeque	<input type="checkbox"/>
Centro Escolar Profesor José Ricardo Cativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Instituto Nacional de San Miguel Tepezontes	<input type="checkbox"/>

Sexo:

Femenino	<input checked="" type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Prefiero no decir	<input type="checkbox"/>

Edad:

18-25 años	<input type="checkbox"/>
26-35 años	<input type="checkbox"/>
36-45 años	<input type="checkbox"/>
46-55 años	<input type="checkbox"/>
Más de 55 años	<input checked="" type="checkbox"/>

Estado civil:

Soltero (a)	<input type="checkbox"/>
Casado (a)	<input checked="" type="checkbox"/>
Unión libre	<input type="checkbox"/>
Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>
Viudo (a)	<input type="checkbox"/>



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



1. ¿Considero que existe objetividad en la distribución de recursos didácticos, económicos y equipo informático en la institución?
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

2. ¿Considero que existe transparencia en la gestión de recursos didácticos, económicos, equipo informático en la institución?
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

3. ¿Tengo acceso equitativo a los recursos didácticos e informáticos disponibles en la institución?
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

4. ¿Considero que es eficiente la manera en la que responde la institución a las necesidades didácticas y económicas que se presentan?
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

5. ¿Estoy satisfecho/a con la calidad de los recursos didácticos e informáticos proporcionados por la institución?
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



6. ¿Considero que existe un buen trabajo colaborativo entre los docentes y personal administrativo de la institución?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
7. ¿Considero que la comunicación entre docentes, directores y personal administrativo es clara y efectiva?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
8. ¿Considero que la distribución de recursos es adecuada para las necesidades de la institución?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
9. ¿Considero que el uso de los recursos didácticos y financieros asignados es pertinente y bien justificado?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
10. ¿Estoy conforme con la calidad de los recursos didácticos e informáticos distribuidos en mi área de trabajo?
- 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



11. ¿Me siento satisfecho/a por las tareas laborales que me son asignadas?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
12. ¿Estoy comprometido/a con los objetivos y valores de la institución?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
13. ¿Estoy satisfecho/a con el trabajo que realizó en la institución?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
14. ¿Estoy satisfecho/a con las condiciones de la infraestructura del lugar de trabajo?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
15. ¿Participó activamente en las actividades extracurriculares organizadas por la institución?
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
16. ¿Estoy de acuerdo con la gestión de recursos didácticos, financieros e informáticos realizada por la administración?
- 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



17. ¿Considero que la administración de recursos es eficiente y efectiva?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

18. ¿Considero que la gestión de recursos didácticos, financieros e informáticos se realiza de manera transparente en todos los niveles?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

19. ¿Estoy satisfecho/a con la planificación y ejecución del presupuesto institucional?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

20. ¿Confío en las decisiones tomadas por la administración respecto a la distribución de recursos didácticos, financieros e informáticos?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

21. ¿Acepto y comprendo las decisiones de liderazgo dentro de la institución?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo



22. ¿Estoy de acuerdo en que las decisiones administrativas son consistentes y coherentes?
- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
23. ¿Me siento apoyado/a por el personal administrativo en el desarrollo de mis funciones?
- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
24. ¿Estoy de acuerdo en que la administración de la institución fomenta la transparencia y la rendición de cuentas?
- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
25. ¿Considero que el uso de los recursos en la institución está alineado con sus objetivos estratégicos?
- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
26. ¿Considero que a institución promueve un entorno de trabajo colaborativo y respetuoso?
- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo | <input checked="" type="checkbox"/> |