

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



TITULO

“PRÁCTICAS DE LIDERAZGO INTEGRAL DEL DIRECTOR Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN CENTRO ESCOLAR CASERÍO EL SALAMAR, MUNICIPIO DE SAN LUIS TALPA, DISTRITO LA PAZ OESTE Y EL CENTRO ESCOLAR CASERÍO ZACAMIL, CANTÓN PLATANARES, MUNICIPIO DE SUCHITOTO, DISTRITO DE CUSCATLÁN NORTE”.

PRESENTADO POR:

SONIA PATRICIA ALVARADO MARINERO	AM02090
REINA ISABEL HERNANDEZ	HH22048
BLANCA YESENIA MIRANDA DE GUZMAN	MG03108

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TITULO DE:
LICENCIADA/O EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**

**DIRECTOR DE PROCESO DE GRADO:
MAESTRO. ALFREDO RODRÍGUEZ ESCOBAR**

**COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO:
MAESTRO. ALFREDO RODRÍGUEZ ESCOBAR**

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

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

INGENIERO JUAN ROSA QUINTANILLA

RECTOR

DOCTORA EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

VICERRECTORA ACADÈMICA

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICENCIADO PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

SECRETARIO GENERAL

LICENCIADA ANA RUTH AVELAR

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICENCIADO CARLOS AMÍLCAR SERRANO RIVERA

FISCAL GENERAL

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

MAESTRO JULIO CÉSAR GRANDE RIVERA

DECANO

MAESTRA MARÍA BLAS CRUZ JURADO

VICEDECANA

MAESTRA NATIVIDAD TESHÉ PADILLA

SECRETARIA

MAESTRA SANDRA LORENA BENAVIDES DE SERRANO

DIRECTORA ESCUELA DE POSGRADO

Agradecimiento 1

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, con su apoyo, contribuyeron al éxito de este trabajo de investigación y al desarrollo de mi formación académica.

En primer lugar, agradezco profundamente a MsD Alfredo Rodríguez Escobar por su guía experta, constantes orientaciones durante todo el proceso. Su dedicación y compromiso me han motivado a superar los desafíos y a seguir adelante en los momentos más difíciles.

A cada uno de los catedráticos quienes, con sus enseñanzas y conocimientos, me proporcionaron las herramientas necesarias para desarrollar este proyecto y me inspiraron a seguir explorando en el campo del Liderazgo del director.

Mi más sincero agradecimiento a mis compañeros de investigación, por su colaboración y apoyo incondicional. Juntos compartimos experiencias y aprendizajes que hicieron de este proceso algo enriquecedor y valioso.

A mi familia, especialmente por su amor, apoyo y comprensión a lo largo de este arduo camino. Su aliento constante me dio la fortaleza para continuar, incluso en los momentos más difíciles.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a que este trabajo fuera posible. Sin su ayuda, este logro no habría sido alcanzado.

Gracias a todos por su apoyo incondicional.

Sonia Patricia Alvarado Marinero

Agradecimiento 2

Ha sido largo el viaje, pero al fin llegué...

Agradezco primeramente a Dios, fuente de vida, quien me ha dado fuerza, sabiduría y perseverancia durante todo este proceso académico.

A mi amado hijo, Diego Efrén Castro Hernández, le agradezco su comprensión, paciencia y amor, por ser el motor que me impulsa cada día, por ser mi mayor tesoro y mi más grande motivación.

A mi madre, María Ana Hernández, por esos días en que tuvo que hacer el trabajo que me correspondía para darme el espacio para formarme, por su comprensión cuando en esas reuniones familiares estuve semi presente, por ese apoyo incondicional que ha sido un verdadero impulso para mi motivación y determinación.

Agradecimiento especial al Lic. Wilber Alexis Vides, por su apoyo y contribución para que este proceso se haya desarrollado en el tiempo oportuno.

A cada uno de mis maestros/as y catedráticos/as a lo largo de la carrera, por los sus conocimientos compartidos conmigo.

A mis colegas de tesis Blanca Yesenia de Guzmán y Sonia Patricia Alvarado Marinero, que, durante estos años de mucho sacrificio y arduo trabajo, siempre me apoyaron, en cada desafío encontramos fuerza en nuestra unión, agradezco profundamente su amistad, paciencia y determinación para llevar a cabo esta investigación de manera exitosa.

Reina Isabel Hernández

Agradecimiento 3

Primeramente, quiero expresar mi agradecimiento a mi Padre Celestial Dios Todopoderoso por darme la sabiduría necesaria y fortaleza de seguir adelante en medio de situaciones difíciles para perseverar y llegar a la meta en el proceso académico de dicha carrera de avanzar profesionalmente.

A mi amado esposo Edwin Guzmán y amados hijos David y Raquel, por su apoyo incondicional y comprensión en dicho proceso de estudios, expreso mis disculpas también por los momentos que he dejado de dedicar tiempo en familia, por mi crecimiento profesional.

También agradezco a mi madre Amelia de Miranda y mis hermanas por su amor incondicional y apoyo moral y espiritual en mi formación profesional.

Agradecer a cada uno de los y las maestros/as y catedráticos/as en cada ciclo académico por sus enseñanzas de sus experiencias y conocimiento académico profesional.

Muy agradecida con MsD. Alfredo Rodríguez Escobar por las asesorías brindadas oportunamente en el proceso de tesis.

Agradecer a cada una de mis compañeras Karla Tatiana Najarro, Sonia Patricia Alvarado, Reina Isabel Hernández, por trabajar en equipo y su apoyo en ciclos de estudio.

Un agradecimiento especial al Lic. Wilber Vides por el apoyo durante el proceso y a las personas que dieron un apoyo directa o indirectamente para culminar con éxito dicho proceso de tesis y culminar una meta en mi crecimiento profesional.

Blanca Yesenia Miranda de Guzmán

RESUMEN

La investigación desarrollada se enmarca dentro del enfoque cuantitativo y corresponde a un estudio de tipo descriptivo. Su objetivo principal fue analizar las prácticas de liderazgo integral aplicadas por los directores y su impacto en la gestión administrativa de dos instituciones educativas: el Centro Escolar Caserío El Salamar, ubicado en el municipio de San Luis Talpa, distrito La Paz Oeste, y el Centro Escolar Caserío Zacamil, Cantón Platanares, del municipio de Suchitoto, distrito Cuscatlán Norte. El estudio permitió examinar las características del liderazgo ejercido en cada centro escolar, identificando los estilos predominantes y las acciones que fortalecen o limitan una gestión eficiente. A lo largo del proceso investigativo se abordaron componentes esenciales del liderazgo integral, como la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la delegación de responsabilidades, el trabajo en equipo y la planificación estratégica. Asimismo, se analizó la forma en que estas prácticas inciden directamente en la organización administrativa, influyendo en el ambiente institucional, en la motivación del personal y en el cumplimiento de metas. Los resultados obtenidos evidencian que un liderazgo integral, basado en principios participativos y estratégicos, tiene una relación directa con una gestión administrativa más eficiente, generando entornos escolares más organizados, colaborativos y orientados a la mejora continua.

Palabras clave: liderazgo integral, director, gestión administrativa, fortalecimiento de competencias, gestión del talento humano, interacción pedagógica, clima organizacional, equipos de trabajo efectivos, organización institucional.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN.....	7
INDICE.....	8
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. Enunciado del problema.....	17
1.3. Justificación.....	18
1.4.1. Alcances.....	19
1.4.2. Delimitaciones.....	20
1.5. Objetivo de la investigación.....	21
1.5.1. Objetivo general.....	21
1.5.2. Objetivos específicos.....	21
1.6. Sistema de Hipótesis.....	21
1.6.1. Hipótesis general.....	21
1.6.2. Hipótesis específicas.....	22
1.6.3. Hipótesis estadísticas.....	22
1.7. Matriz de Operacionalización de las Variables.....	23
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	29
2.1. Antecedentes de la investigación.....	29
2.2. Fundamentación Teórica.....	30
2.2.1. Estrategias integral de liderazgo integral del director.....	30
2.2.2. Liderazgo Integral del Director.....	31
2.2.3. Gestión administrativa de un centro educativo.....	35
2.2.4. Fortalecimiento de Competencias.....	38
2.2.5. Gestión del Talento humano.....	46
2.2.6. Interacción Pedagógica.....	48
2.2.7. Clima organizacional.....	52
2.2.8. Equipo de trabajo efectivo.....	56
2.2.9. Organización Institucional.....	58
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.1. Tipo de investigación.....	61

3.1.1 Enfoque cuantitativo	61
3.2 Población, muestra y tipo de muestreo.....	63
3.2.1 Población.....	63
3.3 Muestra	64
3.4 Tipo de muestreo.....	65
3.5 Estadístico, método, técnicas e instrumentos de investigación.....	66
3.5.1 Estadístico.....	66
3.5.2 Método.....	70
3.5.3 Técnicas e instrumentos de investigación.....	71
3.6 Metodología y procedimientos.....	75
3.6.1 Metodología.....	75
3.7 Prueba piloto o validación de instrumento	77
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	92
4.1 Presentación y análisis de la información.....	92
4.1.3 Entrevistas.....	122
4.2 Comprobación de hipótesis.....	132
4.4 Cuadro de relaciones	135
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
5.1 Conclusiones.....	136
5.2 Recomendaciones.....	137
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	138
ANEXOS.....	140
Anexo 1 – Instrumentos de trabajo de campo.....	140
1. Guía de observación.....	140
2. Cuestionario de personal del Centro Escolar.....	142
Anexo 2 - Fotografías de la aplicación de instrumento	150

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLA 1: Género y cantidad de personal administrativo, docente y estudiantes	64
Tabla 2: Muestra por segmento de la población en estudio, de los Centros Escolar Caserío Salamar y Centro Escolar Caserío Zacamil.	65
Tabla 3: Segmento de la población en estudio, de los Centros Escolar Caserío Salamar y Centro Escolar Caserío Zacamil.	67
Tabla 4: Muestra por segmento de la población en estudio, de los Centros Escolar Caserío Salamar y Centro Escolar Caserío Zacamil.	69
Tabla 5. Respuestas de la pregunta 1 de la encuesta del personal del Centro Educativo	93
Gráfico 1	93
Tabla 6. Respuestas de la pregunta 2 de la encuesta del personal del Centro Educativo	94
Gráfico 2	94
Tabla 7. Respuestas de la pregunta 3 de la encuesta del personal del Centro Educativo	95
Gráfico 3	95
Tabla 8. Respuestas de la pregunta 4 de la encuesta del personal del Centro Educativo	96
Gráfico 4	96
Tabla 9. Respuestas de la pregunta 5 de la encuesta del personal del Centro Educativo	97
Gráfico 5	97
Tabla 10. Respuestas de la pregunta 6 de la encuesta del personal del Centro Educativo	98
Gráfico 6	98
Tabla 11. Respuestas de la pregunta 7 de la encuesta del personal del Centro Educativo	99
Gráfico 7	99
Tabla 12. Respuestas de la pregunta 8 de la encuesta del personal del Centro Educativo	100
Gráfico 8	100
Tabla 12. Respuestas de la pregunta 9 de la encuesta del personal del Centro Educativo	101
Gráfico 9	101
Tabla 13. Respuestas de la pregunta 10 de la encuesta del personal del Centro Educativo	102
Gráfico 10	102
Tabla 14. Respuestas de la pregunta 11 de la encuesta del personal del Centro Educativo	103
Gráfico 11	103
Tabla 15. Respuestas de la pregunta 12 de la encuesta del personal del Centro Educativo	104
Gráfico 12	104

Tabla 16. Respuestas de la pregunta 13 de la encuesta del personal del Centro Educativo	105
Gráfico 13	105
Tabla 17. Respuestas de la pregunta 14 de la encuesta del personal del Centro Educativo	106
Gráfico 14	106
Tabla 18. Respuestas de la pregunta 15 de la encuesta del personal del Centro Educativo	107
Gráfico 15	107
Tabla 19. Respuestas de la pregunta 16 de la encuesta del personal del Centro Educativo	108
Gráfico 16	108
Tabla 20. Respuestas de la pregunta 17 de la encuesta del personal del Centro Educativo	109
Gráfico 17	109
Tabla 21. Respuestas de la pregunta 18 de la encuesta del personal del Centro Educativo	110
Gráfico 18	110
Tabla 22. Respuestas de la pregunta 19 de la encuesta del personal del Centro Educativo	111
Gráfico 19	111
Tabla 23. Respuestas de la pregunta 1 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo	112
Gráfico 20	112
Tabla 24. Respuestas de la pregunta 2 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo	113
Gráfico 21	113
Tabla 25. Respuestas de la pregunta 3 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo	114
Gráfico 22	114
Tabla 26. Respuestas de la pregunta 4 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo	115
Gráfico 23	115
Tabla 27. Respuestas de la pregunta 5 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo	116
Gráfico 24	116
Tabla 28. Respuestas de la pregunta 6 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo	117
Gráfico 25	117
Tabla 29. Respuestas de la pregunta 7 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo	118
Gráfico 26	118
Tabla 30. Respuestas de la pregunta 8 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo	119
Gráfico 27	119
Tabla 31. Respuestas de la pregunta 9 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo	120

Gráfico 28	120
Tabla 31. Respuestas de la pregunta 10 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo	121
Gráfico 29	121
Tabla 32. Respuestas de entrevista de directores de los Centros Escolara Caserío Zacamil y Caserío el Salamar	122
Tabla 33. Preguntas del cuestionario correspondiente a la hipótesis uno.....	132
Tabla 34. Preguntas del cuestionario correspondiente a la hipótesis dos	133
Tabla 35. Preguntas del cuestionario correspondiente a la hipótesis tres	134
Tabla 36. Comprobación de hipótesis general.....	135

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática.

En toda Institución Educativa tiene su misión y visión fundamentada en la planificación estratégica, en donde debe de prevalecer las prácticas de liderazgo integral de la dirección en la gestión administrativa escolar, para lograr lo anterior el director debe cumplir con dos funciones estratégicas: Primero, director gerente del centro educativo y tiene como función principal planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, y rendir cuentas a la comunidad educativa; Segundo, director líder pedagógico asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo, como representante de la Institución y del Ministerio de Educación, líder motivador y negociador, gestor de recursos, organizador y planificador de acciones, evaluador, dinamizador de la información, auto evaluador de su desempeño profesional.

Es por lo que las estrategias de liderazgo integral son enfoques holísticos que buscan desarrollar y fortalecer las capacidades de liderazgo en una organización a través de una visión completa e integrada. Estas estrategias no solo se enfocan en las habilidades tradicionales de liderazgo, sino que también consideran el desarrollo personal, la inteligencia emocional, la ética, la sostenibilidad, comunicación y colaboración efectiva y la responsabilidad social.

La dirección de un Centro Escolar debe ejercer un liderazgo pedagógico y administrativo con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los procesos de la gestión educativa y de los aprendizajes, además, debe gerenciar eficaz y equilibradamente 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 actores escolares desde sus roles. (MINED, 2008)

El director líder integral contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes, convierte a la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas, entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificando para generar aprendizajes. En definitiva, asume los roles de gestor/a del currículo, promotor del cambio, monitorea indicadores educativos.

A su vez, el director debe ser capaz de poner en práctica algunas de las habilidades en su trabajo cotidiano para lograr ser director gerente y líder pedagógico de su centro educativo y tener la efectividad del trabajo, entre esas prácticas están: organiza su tiempo de trabajo diario, delega responsabilidades, toma decisiones, organiza y dirige las reuniones con los miembros de la comunidad educativa tales como reuniones informativas, reuniones de consulta, reuniones técnicas y reuniones evaluativas. Además, un buen líder escolar debe reunir una serie de características para tener un buen desempeño y lograr mantener motivados a todos los actores de su grupo de trabajo.

Además, Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje, resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa, informa a la comunidad educativa sobre la implementación del Plan Escolar Anual (inicio, mitad y final de año escolar), genera la participación de padres y madres de familia, da seguimiento a los indicadores educativos, estadísticos, procesos pedagógicos, procesos de gestión institucional, organiza la matrícula escolar, organiza la clausura del año escolar, rinde cuentas.

De manera que si no se están dando buenas prácticas de liderazgo integral de la dirección en la eficacia administrativa incurre en conflictos laborales con todo el personal docente con la

dirección. En la búsqueda que se ha realizado se han encontrado documentos que respaldan la validez de la investigación que pensamos desarrollar. El liderazgo integral, hace alusión a una completa inclusión de los diferentes enfoques que explican el fenómeno, teniendo en cuenta que las partes que lo componen no se encuentran fragmentadas, sino que al contrario se interrelacionan y trabajan juntas.

Un líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, sean estas internas y externas, individuales o colectivas, permitiéndole generar conciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización (Liderazgo en las escuelas, 2016)

Por lo que, lo anterior hace referencia a todos aquellos procesos que ocurren en el marco privado, subjetivo del individuo. Incluye sus sentimientos, pensamientos, actitudes, memoria, etcétera. El cuadrante individual exterior, conductual, se ocupa de las dimensiones objetivas, manifiestas, de la conducta del individuo. Incluye elementos como su movimiento, comportamiento lingüístico y motor en general. El cuadrante colectivo interior o cultural comprende las dimensiones intersubjetivas de la experiencia. Este contiene costumbres, rituales, acuerdos grupales sobre significados, valores, prejuicios, etcétera. Finalmente, el cuadrante colectivo exterior o social comprende las dimensiones inter objetivas de la experiencia. Incluye elementos materiales de producción colectiva, como los artefactos materiales, la arquitectura, los muebles, transportes, formas económicas, dinero, etcétera (Wilber, 2000). Por lo anterior, es importante tomar en cuenta los cuadrantes como parte para el desempeño del liderazgo integral.

A continuación, se detallan las características del director líder integral: Crear las condiciones para un buen ambiente de trabajo; fomentar la colaboración entre los equipos de trabajo; fomentar la participación; ser comunicativo; manejar con audacia los conflictos; cultivar

los valores ciudadanos y democráticos; tomar decisiones; saber escuchar; ser tolerante; respetuosos, organizado; ser empático; no confundir autoridad con autoritarismo. (ESCUELAS, 2016).

Es de mencionar que, en ocasiones, el perfil del director y el proceso de selección, muchas veces los cargos de dirección son asumidos por docentes que tienen poca experiencia y preparación previa en administración. Por lo tanto, las características mencionadas son muy importantes para un buen desempeño laboral y, al ejecutarlas, permite que el líder con dichas características pueda motivar a su equipo de trabajo a cargo.

Así mismo, los requisitos para el cargo de director están consignados el art. 44 de La Ley de la Carrera docente. Dicho artículo expresa que para desempeñar el cargo de director en instituciones de educación Parvularia, Básica, Media y Especial se requiere: Ser docente nivel dos como mínimo; tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente; haberse sometido al proceso de selección establecido por esta Ley; ser de moralidad y competencias notorias; y, no haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección. (LEY DE LA CARRERA DOCENTE, 1996).

De manera, que tanto la características y requisitos del director para liderar van de la mano y logra tener un liderazgo integral e impactar en la gestión administración de los centros educativos.

Por lo anterior, el equipo de investigación se propone estudiar las prácticas de liderazgo del director e identificar el impacto en la gestión administrativa, mediante recabar información de los Centros Escolares, para posteriormente proporcionar herramientas necesarias para la efectividad de la toma de decisiones. De manera que, el desarrollo del estudio pueda ser de beneficio para todo el que lleva a cargo una administración escolar.

En este contexto, en los centros educativos que serán parte del estudio prácticas de liderazgo integral y su impacto en la gestión administrativa de la dirección es de importancia para el funcionamiento de los centros escolares, y así poder realizar una administración de calidad, sin embargo, surge la necesidad de indagar sobre dicha situación problemática.

Por otra parte, el liderazgo holístico es un enfoque de liderazgo que enfatiza la importancia de equilibrar el crecimiento personal y profesional, invertir en uno mismo y en los demás y fomentar una cultura organizacional colaborativa y de apoyo. Este enfoque reconoce que un liderazgo eficaz requiere algo más que habilidades y experiencias técnicas; requiere una comprensión profunda de uno mismo, de los demás y de la organización en conjunto. (Liderazgo holístico, 2023).

Por otro lado, la eficacia escolar, como otros procesos educativos, está en constante adaptación y evolución, modificándose según las realidades surgidas desde sus inicios. Se puede afirmar en consonancia con (Bert Creemers, 2007), que la eficacia debería ser tratada en su principio más general como un proceso en constante movimiento. (GUSTAVO RAMIREZ, 2021). Por lo anterior, el liderazgo integral y la gestión de la administración en la dirección escolar van de la mano para obtener buenos resultados en la práctica.

Por lo antes expuesto y en vista que surge la necesidad de investigar y conocer como el impacto de las prácticas de liderazgo integral de la dirección administrativa de centros escolares influye en el trabajo en equipo, las investigadoras formulan el siguiente enunciado del problema.

1.2. Enunciado del problema.

¿En qué medida las prácticas de liderazgo integral del director impactan en la gestión administrativa en los Centros educativos: Centro Escolar Caserío El Salamar, Municipio de San Luis Talpa, Distrito de La Paz Oeste y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Distrito de Cuscatlán Norte?

1.3. Justificación.

La gestión administrativa en los centros educativos es crucial para el funcionamiento de las instituciones y el logro de sus objetivos educativos. En este contexto, el liderazgo integral de la dirección juega un papel fundamental en la implementación de políticas y prácticas que promuevan un entorno educativo eficaz y eficiente. Este estudio se centra en evaluar el impacto de las prácticas de liderazgo integral en la gestión administrativa.

El liderazgo en los centros educativos ha sido identificado como un factor determinante en la calidad de la educación que reciben los estudiantes. Sin embargo, en El Salvador, especialmente en áreas rurales y urbanas marginadas, existe una variabilidad significativa en las prácticas de liderazgo, lo que afecta la gestión administrativa y, por ende, el rendimiento educativo. Según el Ministerio de Educación de El Salvador, las deficiencias en la administración escolar son una de las principales barreras para mejorar la calidad educativa. Este estudio busca abordar esta problemática evaluando cómo las prácticas de liderazgo pueden transformar la administración escolar y contribuir a una educación de mayor calidad.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán los estudiantes, docentes y personal administrativo de los centros educativos mencionados. Indirectamente, las comunidades locales también se beneficiarán al tener instituciones educativas más eficientes, lo que puede traducirse en mejores oportunidades educativas y sociales para los jóvenes. Además, los resultados de este estudio pueden servir como un modelo para otras instituciones educativas en El Salvador y en la región, promoviendo la adopción de prácticas de liderazgo efectivo en otros contextos.

Existen estudios que abordan el liderazgo en el ámbito educativo, pero pocos se centran específicamente en el contexto salvadoreño y en cómo las prácticas de liderazgo integral pueden influir en la gestión administrativa de los centros educativos. Este estudio pretende llenar este

vacío proporcionando datos empíricos y análisis detallados sobre la relación entre liderazgo y gestión administrativa en contextos diversos dentro del país.

Este estudio se fundamentará en teorías contemporáneas de liderazgo educativo y administración escolar. Se utilizarán métodos mixtos que combinan análisis cualitativos y cuantitativos para obtener una visión holística del impacto del liderazgo integral. La recopilación de datos incluirá entrevistas con directores, encuestas a docentes, personal administrativo y estudiantes, así como análisis de documentos administrativos y observación de prácticas diarias en los centros educativos. De allí que, el estudio tiene el potencial de generar conocimientos valiosos y prácticas recomendadas que no solo beneficien a los centros educativos específicos, sino que también puedan ser replicados en otros contextos, contribuyendo significativamente a la mejora de la educación en El Salvador.

1.4. Alcances y Delimitaciones.

1.4.1. Alcances.

1. Sistematizar las prácticas de liderazgo integral en los directores de los centros educativos: Este estudio analizará las prácticas de liderazgo integral de los directores en los centros escolares del Caserío El Salamar y Caserío Zacamil. Se evaluó cómo sus estilos de liderazgo impactan en la toma de decisiones, la gestión de recursos, la implementación de políticas y la interacción con el personal docente y administrativo. A través de este análisis, se identificó las competencias y habilidades que contribuyen a una gestión administrativa efectiva en contextos escolares rurales.
2. Impacto del liderazgo integral en la gestión administrativa: El estudio midió el impacto directo de las prácticas de liderazgo de los directores en la gestión administrativa, enfocado en las áreas como la planificación, organización y ejecución de procesos administrativos. Este análisis permitió comprender cómo un liderazgo integral contribuye a la mejora de los

procedimientos y el manejo de recursos, así como su repercusión en el ambiente escolar y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. Comparación de los efectos del liderazgo en dos contextos escolares distintos: La investigación permitió una comparación entre dos centros escolares ubicados en diferentes contextos geográficos y sociales: uno en San Luis Talpa, municipio La Paz Oeste, y otro en Suchitoto, Cuscatlán Norte. Se exploró cómo las particularidades de cada comunidad influyen en las prácticas de liderazgo del director, destacando diferencias y similitudes en la gestión administrativa.

1.4.2. Delimitaciones.

1.4.2.1. Delimitación espacial.

La investigación se realizó basándonos en las prácticas de liderazgo integral del director impacta en la gestión administrativa del Centro Escolar Caserío El Salamar municipio de San Luis Talpa, Distrito de La Paz Oeste y el Centro Escolar Caserío Zacamil, Cantón Platanares, municipio de Suchitoto, Distrito de Cuscatlán Norte.

1.4.2.2. Delimitación Temporal.

Se desarrolló el estudio entre el período de mayo a octubre de 2024.

1.4.2.3. Delimitación social.

El estudio se realizó directamente a directores y directoras provenientes de la zona rural y urbana a los siguientes Centros Educativos Centro Escolar Caserío El Salamar municipio de San Luis Talpa, Departamento de La Paz, en el cual se encuentran matriculados 217 estudiantes, contando con 9 docentes 7 femeninos y 2 masculinos. Centro Escolar Caserío Zacamil, Cantón Platanares, municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán Norte, se encuentran matriculados 52 estudiantes de parvularia a octavo grado, contando con 3 docentes y la directora.

1.5. Objetivo de la investigación.

1.5.1. Objetivo general.

Identificar en qué medida las prácticas de liderazgo integral del director impactan en la gestión administrativa en los Centros educativos: Centro Escolar Caserío El Salamar, Municipio de San Luis Talpa, Departamento de La Paz y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán Norte.

1.5.2 Objetivos específicos.

1. Describir el fortalecimiento de las competencias de liderazgo integral de los directores que inciden en la gestión del talento humano de los centros escolares Caserío El Salamar y Caserío Zacamil.
2. Analizar si la interacción pedagógica en el liderazgo integral del director contribuye con el clima organizacional de los centros escolares Caserío El Salamar y Caserío Zacamil.
3. Identificar las estrategias de los equipos de trabajo efectivos en las prácticas de liderazgo integral que favorece en la organización institucional de los centros escolares Caserío El Salamar y Caserío Zacamil.

1.6. Sistema de Hipótesis.

1.6.1. Hipótesis general.

Hg: Las prácticas de liderazgo integral **IMPACTAN** en la gestión administrativa de los directores de los Centros educativos: Centro Escolar Caserío El Salamar, Municipio de San Luis Talpa, Distrito de La Paz Oeste y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Distrito de Cuscatlán Norte.

Hipótesis nula

Ho: Las prácticas de liderazgo integral **NO IMPACTAN** en la gestión administrativa de los directores de los Centros educativos: Centro Escolar Caserío El Salamar, Municipio de San Luis

Talpa, Distrito de La Paz Oeste y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Distrito de Cuscatlán Norte.

1.6.2. Hipótesis específicas.

He1: El fortalecimiento de las competencias en liderazgo integral de los directores incide en la gestión del talento humano de los centros escolares.

He2: La interacción pedagógica del director contribuye en el clima organizacional de los centros escolares.

He3: Los equipos de trabajo efectivo favorecen la organización institucional en los centros escolares.

1.6.3 Hipótesis estadísticas.

H0: El fortalecimiento de las competencias incide en la gestión del talento humano entre los participantes de la investigación.

H0: $P=0$

H1: El fortalecimiento de las competencias incide en la gestión del talento humano en los centros escolares que participan en la investigación.

H2: $P \neq 0$

H0: La interacción pedagógica contribuye en el clima organizacional en los centros escolares que participan en la investigación.

H0: $P=0$

H2: La interacción pedagógica contribuye en el clima organizacional en los centros escolares que participan en la investigación.

H2: $P \neq 0$

H0: Los equipos de trabajo efectivo favorecen la organización institucional en los centros escolares que participan en la investigación.

H0: P=0

H3: Los equipos de trabajo efectivo favorecen la organización institucional en los centros escolares que participan en la investigación.

H3: P ≠0

1.7 Matriz de Operacionalización de las Variables.

Hipótesis general: Las prácticas de liderazgo integral IMPACTAN en la gestión administrativa de los directores de los Centros educativos: Centro Escolar Caserío El Salamar, Municipio de San Luis Talpa, Distrito de La Paz Oeste y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Distrito de Cuscatlán Norte.			
Hipótesis Específicas	Variables	Definición operativa de la variable	indicadores
H1: El fortalecimiento de las competencias en liderazgo integral de los directores incide en la gestión del talento humano de los centros escolares.	V.I: Fortalecimiento de competencias	Proceso de desarrollar competencias en el personal, para que contribuyan a mejorar su rendimiento en su desempeño dentro de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de claridad y comprensión de la visión institucional por parte del personal. • Grado de apertura y transparencia en la comunicación del director. • Frecuencia con la que el director delega responsabilidades de manera clara y efectiva. • Nivel de empoderamiento y motivación

			<p>percibido por el personal como resultado del liderazgo del director.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de evaluación y utilidad de la retroalimentación proporcionada por el director.
	<p>V.D: Gestión del talento humano.</p>	<p>Conjunto de procesos que se ponen en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, de igual manera para la atención del personal existente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de un plan estratégico formalizado y documentado en la institución. • Nivel de participación del personal en la elaboración del plan estratégico. • Adecuación de la asignación de recursos para implementar el plan estratégico. • Frecuencia con la que se monitorea y evalúa la implementación del plan estratégico. • Percepción sobre la eficiencia organizacional como resultado de la implementación del plan estratégico.

<p>H2: La interacción pedagógica del director contribuye en el clima organizacional de los centros escolares.</p>	<p>VI: Interacción pedagógica</p>	<p>Conjunto de habilidades y comportamientos que permiten al director guiar a la institución educativa hacia el logro de sus objetivos de manera efectiva, eficiente y ética.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia con la que el personal participa en actividades productivas conjuntas dentro de la institución. • Nivel de colaboración entre el personal para llevar a cabo acciones compartidas en beneficio del entorno educativo. • Grado de efectividad en las relaciones laborales entre los miembros del personal. • Percepción de un ambiente educativo saludable y respetuoso dentro de la institución. • Nivel de interacción social positiva entre los miembros de la comunidad educativa. • Grado de transformación en la cultura institucional como resultado de acciones de
---	--	---	---

			<p>liderazgo y colaboración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de las metas institucionales planificadas para el periodo.
	V.D: Clima organizacional	<p>Conjunto de propiedades medibles con respecto al ambiente de trabajo percibido, directa o indirectamente, por las personas que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de motivación del personal como resultado del liderazgo y las políticas de la institución. • Calidad del ambiente laboral percibido por el personal. • Efectividad en la planificación de la distribución del personal según sus competencias. • Grado de optimización del talento humano disponible en la institución. • Percepción de mejoras en el clima laboral a lo largo del último año. • Grado de cumplimiento de las normas laborales por parte de la institución.

<p>H3: Los equipos de trabajo efectivo favorecen la organización institucional en los centros escolares.</p>	<p>VI: Equipos de trabajo efectivos.</p>	<p>Grupos de personas que colaboran de manera conjunta para lograr metas y objetivos comunes para la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de decisiones administrativas que involucran a docentes y personal administrativo. • Nivel de claridad y accesibilidad de la información sobre decisiones y políticas escolares. • Frecuencia de reconocimiento y motivación al personal docente y administrativo por parte del director. • Nivel de apoyo del director en la implementación de cambios o mejoras en los procesos administrativos y académicos. • Percepción del ambiente laboral generado por el estilo de liderazgo del director.
--	---	---	--

	<p>V.D: Organización institucional</p>	<p>Conjunto de herramientas que permiten en una institución, el orden sistemático y jerárquico, ordenado de manera que sea posible reconocer los niveles y sus relaciones de dependencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de motivación del personal para cumplir con sus tareas diarias. • Nivel de sentido de pertenencia que el personal tiene hacia la institución. • Grado de confianza del personal en el liderazgo de la dirección de la institución. • Nivel de aceptación y respeto por las jerarquías establecidas en la institución.
--	---	---	--

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Las prácticas de liderazgo integral del director en centros educativos remarcan la importancia de un enfoque colaborativo en la gestión administrativa. Investigaciones preliminares han demostrado que un liderazgo efectivo influye de manera significativa en la motivación y el compromiso del personal docente. Estos estudios revelan que los directores que fomentan la participación de sus equipos logran una mejora en la calidad educativa y en el ambiente de su Centro Educativo.

Otro aspecto significativo es la relación entre la comunicación y el liderazgo integral. Estudios previos indican que los directores que aplican métodos de comunicación clara y efectiva crean un ambiente de confianza y colaboración entre su equipo. Esto no solo trae mejora en la dinámica de trabajo, sino que también impacta de manera positiva en la gestión administrativa, fomentando la claridad y la resolución de conflictos. (Sergiovanni, 2006)

La planificación estratégica también ha sido tema de estudio en investigaciones previas, donde se ha encontrado que un director que define metas específicas y alcanzables mejora la efectividad organizativa de la institución educativa que dirige, Estos estudios sugieren que el liderazgo que involucra a los docentes en un proceso de deliberación acerca de la planificación genera un sentido de apego que fomenta el buen desempeño. (Fullan, 2021).

De igual modo, el crecimiento profesional del personal docente ha sido una preocupación permanente en los estudios sobre liderazgo. Estos sugieren que los directores que priorizan la capacitación y el crecimiento profesional de su equipo no solo mejoran la calidad de la enseñanza,

sino que también incrementan la satisfacción y el freno del personal. Este efecto positivo se traduce en una gestión administrativa más efectiva y en un rendimiento estudiantil superior.

Por último, estos estudios también destacan la importancia de la evaluación continua en la gestión educativa. Investigaciones previas muestran que los directores que promueven una cultura de evaluación no solo identifican áreas de mejora, sino que también fomentan la innovación y la adaptabilidad en la institución. La implementación de sistemas de evaluación firme contribuye a una administración educativa dinámica, asegurando así la sostenibilidad de las mejoras educativas.

2.2. Fundamentación Teórica.

2.2.1 Estrategias integral de liderazgo integral del director.

Las estrategias de liderazgo integral del director son esenciales para el éxito de la gestión administrativa en un centro escolar. Este se caracteriza por una perspectiva colaborativa que busca involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones. Un director que ejerce un liderazgo inclusivo no solo eleva la moral del equipo, sino que también garantiza que se cumplan las metas institucionales de manera efectiva y en línea con las necesidades de los estudiantes. (Leithwood & Riehl, 2023).

Ciertamente, una práctica clave del liderazgo integral es la comunicación efectiva. Un director que establece canales de comunicación abiertos y transparentes permite el flujo de información entre docentes, padres y estudiantes. Esta práctica refuerza la confianza y la colaboración, facilitando la gestión de conflictos y el proceso de toma de decisiones. La mejora en la comunicación impacta directamente en la gestión administrativa al crear un entorno laboral más unido y eficiente.

La planificación táctica o estratégica es de igual manera, una práctica fundamental en el liderazgo inclusivo. Un director debe ser capaz de establecer objetivos claros y diseñar planes de acción que guíen a su equipo hacia el logro de metas. La participación del personal en este proceso no solo incentiva el compromiso, sino que también enriquece la calidad de la planificación al integrar diferentes panoramas. Sin duda, esta perspectiva proactiva mejora la efectividad tanto de la gestión administrativa como de la educativa.

El desarrollo profesional del personal educativo es otra práctica esencial del liderazgo integral. Un director comprometido con la capacitación y el crecimiento de su equipo no solo mejora la calidad de la enseñanza, sino que también aumenta la satisfacción laboral. Al invertir en el desarrollo profesional, el director crea un entorno en el que los docentes se sienten valorados y motivados, lo que se traduce en una gestión administrativa más eficiente y un mejor desempeño estudiantil. (Blanchard & Johnson, 2010)

Finalmente, la evaluación continua de procesos y resultados es una práctica clave que debe ser fomentada por el director. Establecer indicadores de rendimiento y promover una cultura de autoevaluación permanente, permite identificar áreas de mejora y ajustar los planes según sea necesario. Un director que prioriza la evaluación constante ayuda a una gestión administrativa más dinámica y efectiva, garantizando así la sostenibilidad de la mejora en la calidad educativa.

2.2.2. Liderazgo Integral del Director.

El liderazgo integral del director en un centro educativo se define como la capacidad de guiar y coordinar a todos los miembros de la comunidad escolar hacia el logro de objetivos comunes. Este liderazgo no solo se enfoca en la gestión administrativa, sino que también abarca aspectos pedagógicos y sociales, creando un ambiente propicio para el aprendizaje. Un director

efectivo debe ser un líder visionario que inspire a su equipo y fomente un sentido de pertenencia en toda la comunidad educativa. (Leithwood & Riehl, 2023).

La intervención y participación del director de un centro educativo en la escena es esencial para el buen funcionamiento de la institución. Estas incluyen la planificación estratégica, la gestión del personal y la supervisión de procesos educativos. Un director eficaz establece un ambiente de aprendizaje que promueve la colaboración y el desarrollo integral de los estudiantes en conjunto con los docentes. Es decir, la implementación de estas prácticas contribuye a la mejora continua de la calidad educativa.

Una característica esencial de un director es su capacidad de liderazgo. Un líder debe ser capaz de inspirar y motivar a su equipo, creando un clima escolar positivo y colaborativo. La habilidad para comunicar una visión clara y coherente es fundamental para alinear esfuerzos y promover el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa. Este enfoque de liderazgo integral tiene un impacto significativo en la gestión administrativa y en el rendimiento académico.

Las competencias del director abarcan un amplio espectro que incluye habilidades interpersonales, organizativas y pedagógicas. Un director competente debe ser un excelente comunicador, capaz de gestionar conflictos y facilitar el trabajo en equipo. Además, debe tener un profundo conocimiento de las prácticas educativas y administrativas, lo que le permite tomar decisiones informadas que beneficien a la comunidad escolar.

La capacidad de evaluación y autoevaluación es otra competencia crucial para los directores. Esto implica la habilidad de establecer indicadores de rendimiento y utilizar datos para mejorar tanto los procesos administrativos como educativos. Un director que fomenta una cultura

de evaluación continua no solo contribuye a la calidad educativa, sino que también promueve la rendición de cuentas y la mejora del personal docente.

Finalmente, el director debe ser un agente de cambio que esté dispuesto a innovar y adaptarse a las necesidades del entorno educativo. Esto requiere flexibilidad y una mentalidad abierta para implementar nuevas metodologías y tecnologías. Un director con esta competencia no solo mejora la gestión administrativa, sino que también enriquece la experiencia educativa, preparando a los estudiantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

2.2.2.1 El perfil ideal del director en un centro educativo

El perfil del director de un centro educativo es fundamental para el éxito de la gestión administrativa y educativa. Este perfil incluye características personales y profesionales que le permiten liderar eficazmente la institución. Un director debe poseer una sólida formación académica y experiencia en el ámbito educativo, lo que le proporciona las competencias necesarias para enfrentar los desafíos que se presentan en su labor diaria. (Leithwood & Riehl, 2003).

El liderazgo integral es una de las características más importantes del perfil del director. Un director que ejerce un liderazgo efectivo no solo se ocupa de la gestión administrativa, sino que también inspira a su equipo docente y fomenta un ambiente de colaboración. Este tipo de liderazgo promueve la motivación y el compromiso, lo que se traduce en un mejor rendimiento académico y un clima escolar positivo.

Las habilidades interpersonales son esenciales en el perfil del director. La capacidad de comunicarse de manera efectiva, escuchar y resolver conflictos son competencias clave que permiten al director interactuar con todos los miembros de la comunidad educativa. Un director

que establece relaciones sólidas y de confianza puede facilitar la colaboración y el trabajo en equipo, lo que fortalece la gestión administrativa.

La visión estratégica también forma parte del perfil del director. Este debe ser capaz de establecer objetivos claros y definir un plan de acción que guíe a la institución hacia su misión. Un director con una visión clara puede anticipar cambios en el entorno educativo y adaptar las estrategias de la escuela para cumplir con las necesidades de los estudiantes y la comunidad.

Una de las funciones primordiales del director de un centro educativo es la planificación estratégica. Esta función implica establecer metas y objetivos claros que alineen los esfuerzos de toda la comunidad educativa hacia un propósito común. La planificación efectiva permite anticipar desafíos y definir estrategias adecuadas para enfrentar las necesidades de los estudiantes, asegurando así el cumplimiento de la misión institucional.

El liderazgo integral del director es esencial para la gestión del personal. Esto incluye la supervisión, evaluación y desarrollo profesional de los docentes. Un director que promueve un liderazgo colaborativo fomenta un ambiente en el que los educadores se sienten valorados y apoyados, lo que impacta directamente en la motivación y el rendimiento del equipo, así como en la calidad educativa que se ofrece a los estudiantes.

Otra función clave del director es la gestión administrativa y financiera del centro educativo. Esto implica la elaboración y supervisión del presupuesto, así como la administración de los recursos materiales y humanos. Un director competente debe garantizar un uso eficiente de los recursos, asegurando que se destinen a las áreas que más impacten en la mejora del proceso educativo.

El director también tiene la responsabilidad de fomentar la participación de la comunidad educativa. Esto incluye involucrar a padres, estudiantes y otros actores en la toma de decisiones y en actividades del centro. Un enfoque inclusivo no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también enriquece el entorno escolar, permitiendo que diversas perspectivas contribuyan al desarrollo institucional.

Finalmente, la evaluación y la mejora continua son funciones fundamentales del director. Esto implica establecer sistemas de evaluación que permitan medir el rendimiento académico y la eficacia de las estrategias implementadas. Un director que promueve una cultura de evaluación facilita la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas, garantizando así la sostenibilidad y la calidad del proceso educativo.

2.2.3 Gestión administrativa de un centro educativo

Se le define gestión administrativa al conjunto de procesos organizativos que garantizan el funcionamiento eficiente de una institución, se le conoce como gestión administrativa de un centro educativo. Esto incluye la planificación, ejecución y evaluación de actividades que impactan directamente en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. Una gestión administrativa eficaz es fundamental para alcanzar los objetivos y aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta.

El liderazgo integral del director es fundamental en la gestión administrativa de una institución educativa. Si este ejerce un liderazgo participativo y colaborativo no solo gestiona recursos, sino que también inspira y motiva a su equipo de trabajo. Este tipo de liderazgo fomenta un ambiente de trabajo positivo, donde todos los miembros de la comunidad educativa se sienten valorados y comprometidos con los objetivos de la institución.

Desde este punto, la planificación estratégica es un elemento esencial en la gestión administrativa. Esta implica establecer metas claras y definir las acciones necesarias para alcanzarlas, asegurando que todas las partes interesadas estén alineadas con la visión institucional. Un director que involucra a su equipo en este proceso no solo mejora la calidad de la planificación, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida entre todos los miembros.

La evaluación de resultados es un proceso fundamental en la gestión administrativa. Este permite medir el impacto de las acciones implementadas y hacer ajustes cuando sea necesario. Un director que promueve una cultura de evaluación constructiva facilita la identificación de áreas de mejora y el desarrollo profesional de su equipo docente, contribuyendo a la mejora continua de la calidad educativa.

La gestión administrativa en un centro educativo no puede ser efectiva sin la participación de toda la comunidad educativa. El director debe fomentar la colaboración entre docentes, padres y estudiantes, creando espacios de diálogo y toma de decisiones compartidas. Esta inclusión no solo fortalece la gestión administrativa, sino que también enriquece el ambiente escolar y potencia el desarrollo integral de los estudiantes.

La gestión administrativa de un centro educativo se fundamenta en la organización eficiente de recursos humanos, financieros y materiales. Este proceso implica la planificación, ejecución y evaluación de actividades que promuevan el desarrollo educativo. Una gestión efectiva permite optimizar el uso de recursos y garantizar que las instituciones cumplan con sus objetivos pedagógicos y administrativos.

2.2.3.1 Gestión administrativa en las escuelas de El Salvador

La gestión administrativa de un centro educativo en El Salvador se encuentra enmarcada por varios documentos del Ministerio de Educación que definen las directrices y normas a seguir. Uno de los más relevantes es el "Reglamento Interno de Centros Educativo", que establece normas claras sobre la organización y funcionamiento de las instituciones. Este reglamento asegura la coherencia en los procesos administrativos y es fundamental para la adecuada gestión del centro educativo, permitiendo que cada actor conozca su rol y responsabilidades. (Ministerio de Educación de El Salvador, 2021).

El "Plan Nacional de Educación 2021-2030" también juega un papel crucial en la gestión administrativa, ya que establece objetivos y metas a alcanzar en el sector educativo. Este plan enfatiza la importancia de una gestión integral y alineada con las políticas educativas nacionales. El liderazgo del director es esencial en este contexto, ya que debe implementar y adaptar las directrices del plan a la realidad del centro, asegurando que toda la comunidad educativa trabaje en conjunto hacia un mismo objetivo. (Ministerio de Educación de El Salvador, 2021).

Otro documento relevante es el "Manual de Organización y Funcionamiento de los Centros Educativos", que proporciona lineamientos específicos sobre la estructura administrativa y los procesos operativos. Este manual detalla las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo educativo, promoviendo una organización eficiente. El director, como líder, debe facilitar la comprensión y aplicación de estos lineamientos, creando un ambiente de trabajo colaborativo que mejore la gestión administrativa. (Ministerio de Educación de El Salvador, 2019).

2.2.4 Fortalecimiento de Competencias

Una competencia consiste en la combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar en implementar directamente en un contexto de desempeño. Es necesario señalar que la competencia articula, compone, dosifica y pondera constantemente estos recursos y es el resultado de su integración. (MINED, 2016)

El modelo de competencias se refiere al desarrollo de la personalidad que los individuos construyen a partir de una actitud proactiva en procesos de aprendizaje a lo largo de toda su vida. Las competencias refieren tanto al mundo del trabajo como a la vida cotidiana. La noción de competencias constituye, en este sentido, una actualización y superación del concepto de calificaciones clave, en el entendido que las competencias personales trascienden las áreas ocupacionales específicas y permiten al individuo desenvolverse activamente en contextos más amplios y resolver problemas complejos.

Las competencias implican las capacidades de un individuo para actuar o hacer, debido a que estas engloban los conocimientos, las destrezas, las actitudes y los comportamientos, en forma sólida y armónicamente integrados en un contexto dado.

2.2.4.1 Competencias claves y Específicas

Competencias claves, relacionadas con las competencias esenciales, extra funcionales o genéricas, las competencias claves orientan al desempeño en diversos contextos y se dividen en:

a) Competencias humano-sociales. Se orientan a la formación de los valores como: cooperación, comunicación, responsabilidad, limpieza, puntualidad, Trabajo cooperativo (aportes equipo e individual), valores (responsabilidad, puntualidad, calidad, otros), seguir indicaciones, procesos, procedimientos, medidas de seguridad, entre otros (Para aprender a Ser y convivir). b) Competencias metodológicas. Se orientan al desarrollo de habilidades mentales (para aprender a

aprender) y la aplicación de estrategias metacognitivas, antes, durante y después del proceso formativo, como: principios, teoremas, calculo, científico, teorías, desarrollo emprendedor. c) Competencias específicas. Las competencias específicas desarrollan en los estudiantes los conocimientos, destrezas y habilidades propias de las áreas de estudio (aprender hacer y aprender a aprender): química, mecánica, física, electrónica, agroindustria, turismo, acuicultura, hostelería y turismo (diagnostico, manejo y calibración de equipo y herramienta), entre otras.

2.2.4.2 Fortalecimiento de competencias gerenciales

En cuanto al tema de estudio el fortalecimiento de competencias gerenciales en los docentes directores de instituciones educativas es un aspecto fundamental para asegurar una gestión eficiente y eficaz en el ámbito educativo. Estas competencias no solo se refieren a la capacidad de administrar recursos y coordinar actividades, sino también a liderar equipos, tomar decisiones estratégicas y promover un entorno educativo de calidad. La creciente complejidad y demanda en el entorno educativo actual requiere que los líderes educativos posean habilidades gerenciales avanzadas para enfrentar desafíos y mejorar el rendimiento institucional.

Las competencias gerenciales se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que permiten a una persona desempeñarse eficazmente en roles de gestión y liderazgo. (Boyatzis, 1982) las describe como la capacidad de un individuo para alcanzar un rendimiento óptimo en su rol gerencial mediante la aplicación de habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

El fortalecimiento de competencias gerenciales en los directores es crucial por varias razones: 1) Mejora del Clima Organizacional: Un liderazgo efectivo contribuye a la creación de un clima organizacional positivo, donde los docentes y estudiantes se sienten motivados y

comprometidos. 2) Eficiencia en la Gestión de Recursos: Las competencias gerenciales permiten una mejor administración de los recursos financieros, humanos y materiales, optimizando su uso para alcanzar los objetivos educativos. 3) Desarrollo Profesional Continuo: Fomentar el desarrollo de estas competencias contribuye al crecimiento profesional de los directores, manteniéndolos actualizados y preparados para los desafíos del entorno educativo. 4) Mejora de los Resultados Educativos: La capacidad de liderar y gestionar eficazmente una institución educativa está directamente relacionada con la mejora del rendimiento académico y el logro de los objetivos institucionales.

2.2.4.3 Estrategias para el Fortalecimiento de Competencias Gerenciales

Para fortalecer las competencias gerenciales en los directores, se pueden implementar varias estrategias: 1. Programas de formación y capacitación: Ofrecer programas de desarrollo profesional que incluyan talleres, seminarios y cursos especializados en gestión y liderazgo educativo. 2. Mentoría y coaching: Implementar sistemas de mentoría y coaching donde directores experimentados guíen y apoyen a los nuevos directores en el desarrollo de sus competencias gerenciales. 3. Evaluación y retroalimentación: Utilizar sistemas de evaluación y retroalimentación continua para identificar áreas de mejora y proporcionar soporte en el desarrollo de habilidades específicas. 4. Comunidades de práctica: Fomentar la creación de comunidades de práctica donde los directores puedan compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas.

El fortalecimiento de competencias gerenciales en los docentes directores es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las instituciones educativas. A través de la implementación de estrategias efectivas de desarrollo profesional, los directores pueden mejorar sus habilidades de liderazgo y gestión, lo que a su vez impacta positivamente en el rendimiento académico y el clima

organizacional. La inversión en el desarrollo de estas competencias es una apuesta segura para el futuro de la educación.

Las categorías principales de las competencias gerenciales son: Habilidades Técnicas. Las habilidades técnicas son esenciales para un administrador eficaz. Estas habilidades implican el conocimiento y la competencia en actividades específicas, incluidas las técnicas y los procedimientos propios de un campo particular. Los administradores necesitan estas habilidades para entender y supervisar el trabajo técnico dentro de sus organizaciones. Por ejemplo, en una institución educativa, un director debe comprender las metodologías pedagógicas y los sistemas administrativos para poder guiar y apoyar a su personal de manera efectiva. Las habilidades técnicas son especialmente cruciales en los niveles inferiores de la gestión, donde la supervisión directa de las tareas es fundamental para el éxito organizacional.

Habilidades Humanas. Las habilidades humanas son críticas para los administradores, ya que implican la capacidad de trabajar con, comprender y motivar a otras personas, tanto individualmente como en grupo. Estas habilidades incluyen la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de construir relaciones sólidas y de confianza. Un administrador con fuertes habilidades humanas puede gestionar conflictos, motivar al equipo y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. En el contexto educativo, estas habilidades permiten a los líderes interactuar eficazmente con docentes, estudiantes y padres, creando un entorno donde todos se sienten valorados y respetados.

Habilidades Conceptuales. Las habilidades conceptuales son otra competencia clave, estas permiten a los administradores ver la organización como un todo y entender cómo sus diferentes partes interactúan y se afectan mutuamente. Las habilidades conceptuales incluyen la capacidad de pensar estratégicamente, planificar a largo plazo y resolver problemas complejos. Para los

administradores educativos, esto significa tener una visión clara de los objetivos institucionales y ser capaces de desarrollar estrategias para alcanzarlos, anticipando y gestionando los cambios en el entorno educativo. Las habilidades conceptuales son vitales para la toma de decisiones informadas y la implementación de políticas efectivas.

Equilibrio de Habilidades. Un administrador eficaz debe equilibrar adecuadamente las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Mientras que las habilidades técnicas son más importantes en los niveles operativos de la gestión, las habilidades humanas son cruciales en todos los niveles, y las habilidades conceptuales se vuelven más importantes a medida que un administrador asciende en la jerarquía organizacional. Este equilibrio permite a los administradores adaptarse a diferentes situaciones y desafíos, gestionando tanto las tareas diarias como los problemas estratégicos. En el ámbito educativo, un equilibrio adecuado de estas habilidades ayuda a los líderes a ser efectivos en la gestión de recursos, la motivación del personal y la planificación estratégica.

Desarrollo de Habilidades. La importancia del desarrollo continuo de habilidades para los administradores. Las habilidades no son estáticas y deben ser desarrolladas y mejoradas continuamente a través de la experiencia y la formación. Esto es particularmente relevante en el entorno educativo, donde los cambios constantes en políticas, tecnología y metodologías pedagógicas requieren que los líderes se mantengan actualizados y preparados para adaptarse. Los programas de desarrollo profesional y la formación continua son esenciales para ayudar a los administradores a adquirir nuevas habilidades y perfeccionar las existentes, asegurando así su eficacia a largo plazo.

Importancia de la Adaptabilidad. La adaptabilidad es una característica esencial de un administrador eficaz. Los administradores deben ser capaces de ajustar sus enfoques y estrategias

en respuesta a los cambios en el entorno interno y externo. Esta capacidad de adaptación es crucial para gestionar la incertidumbre y el cambio, permitiendo a los administradores mantenerse proactivos y resilientes. En las instituciones educativas, los líderes deben ser capaces de responder rápidamente a las nuevas demandas educativas, cambios en la legislación y expectativas de la comunidad, ajustando sus planes y estrategias para asegurar el éxito continuo de la institución.

Liderazgo y Visión. Un administrador eficaz debe tener una clara visión de futuro y la capacidad de liderar a otros hacia esa visión. Esto implica no solo establecer objetivos claros y alcanzables, sino también inspirar y motivar al personal para que trabaje en conjunto hacia esos objetivos. Un buen líder crea una cultura organizacional positiva, fomenta la innovación y apoya el desarrollo profesional de su equipo. En el contexto educativo, los líderes con visión y habilidades de liderazgo pueden transformar sus instituciones, mejorando la calidad de la educación y logrando resultados significativos para todos los estudiantes.

2.2.4.4 Claves para el liderazgo exitoso escolar

Las claves para el liderazgo exitoso escolar son: Liderazgo Distribuido. El liderazgo no debe centrarse únicamente en el director de la escuela, sino que debe ser compartido entre diversos actores de la comunidad educativa, incluidos docentes, administradores y estudiantes. Este enfoque promueve una cultura de colaboración y responsabilidad compartida, lo que puede conducir a una mejora en la toma de decisiones y la implementación de prácticas educativas efectivas. Al distribuir el liderazgo, se fomenta la participación y el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, creando un entorno más inclusivo y dinámico que puede adaptarse mejor a los cambios y desafíos.

Importancia del Contexto. El contexto en el liderazgo escolar, en donde las estrategias de liderazgo exitosas deben adaptarse a las características específicas de cada escuela, incluyendo su cultura, historia, y las necesidades particulares de sus estudiantes y comunidad. Un enfoque contextualizado permite a los líderes escolares identificar y abordar problemas específicos de manera más efectiva, y desarrollar soluciones que sean relevantes y sostenibles. Reconocer la importancia del contexto ayuda a evitar la aplicación de modelos de liderazgo universales que pueden no ser adecuados para todas las situaciones, y en su lugar, promueve prácticas que son sensibles y adaptativas a las realidades locales.

Desarrollo Profesional Continuo. El desarrollo profesional continuo es esencial para el liderazgo escolar exitoso. Los líderes escolares deben comprometerse con su propio aprendizaje y desarrollo, así como con el de su personal. Esto incluye participar en programas de formación, talleres, y actividades de desarrollo profesional que actualicen sus conocimientos y habilidades. Al invertir en el desarrollo profesional, los líderes pueden mantenerse al día con las mejores prácticas y las innovaciones en educación, lo que les permite implementar estrategias más efectivas para mejorar el aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes. Además, fomentar una cultura de aprendizaje continuo dentro de la escuela puede inspirar a los docentes a mejorar constantemente su práctica pedagógica.

Liderazgo Transformacional. Este tipo de liderazgo se centra en inspirar y motivar a los miembros de la comunidad escolar para alcanzar metas comunes y mejorar continuamente. Los líderes transformacionales son visionarios, fomentan una fuerte cultura organizacional y son capaces de generar entusiasmo y compromiso entre el personal y los estudiantes. Se sugiere que estos líderes creen un ambiente de confianza y respeto, donde se valoran las contribuciones

individuales y se promueve el crecimiento personal y profesional. El liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la moral del personal y en la calidad del entorno educativo.

Enfoque en el Aprendizaje y el Logro. El liderazgo escolar debe estar intrínsecamente vinculado al aprendizaje y al logro de los estudiantes. Los líderes efectivos no solo administran los aspectos operativos de la escuela, sino que también se centran en crear y mantener un ambiente que favorezca el aprendizaje. Esto incluye establecer altas expectativas académicas, asegurar la disponibilidad de recursos adecuados y fomentar prácticas pedagógicas efectivas. Al mantener el enfoque en el aprendizaje y el logro, los líderes escolares pueden garantizar que todas las decisiones y acciones estén orientadas hacia la mejora del rendimiento estudiantil, promoviendo así una cultura de excelencia académica.

Compromiso con la Comunidad. Un compromiso activo con la comunidad es fundamental para el liderazgo escolar exitoso. Los líderes escolares deben trabajar estrechamente con los padres, organizaciones locales y otras partes interesadas para construir relaciones sólidas y fomentar una colaboración efectiva. Este enfoque comunitario ayuda a crear un entorno de apoyo que puede proporcionar recursos adicionales, apoyo emocional y oportunidades de aprendizaje fuera del aula. Al involucrar a la comunidad en el proceso educativo, los líderes escolares pueden crear un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, lo que contribuye al éxito general de la escuela y al bienestar de los estudiantes.

Evaluación y Mejora Continua. La importancia de la evaluación y la mejora continua en el liderazgo escolar. Los líderes efectivos utilizan datos y evidencias para evaluar el desempeño de la escuela, identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción para abordar las debilidades. Este proceso de evaluación continua permite a los líderes adaptarse rápidamente a los cambios y garantizar que las estrategias implementadas sean efectivas. La cultura de la mejora continua

fomenta un ambiente de innovación y aprendizaje, donde tanto los docentes como los estudiantes están comprometidos con el progreso constante y la excelencia académica.

2.2.5 Gestión del Talento humano.

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos?, un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: 1. Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI. 2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado. 3. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades. 4. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la Antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones. ¿Y quién debe hacerlo? Ése es un desafío para toda la organización y no tan sólo para el Área de Recursos Humanos. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización.

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.

El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: 1. Talentos. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse. 2. Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como: a) Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas. b) Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas. c) Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment). Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento.

La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano. Esto tiene un significado importante para la Área de Recursos Humanos: ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura

organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, que el concepto de capital humano conduce al de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.

2.2.6. Interacción Pedagógica

La interacción pedagógica es un conjunto de habilidades y comportamientos a través de los cuales el docente guía al estudiante hacia el logro de sus objetivos de manera efectiva, involucrándolos activamente en su proceso de aprendizaje.

En cuanto al director, se puede decir que la interacción pedagógica permite a este ejercer esas habilidades, comportamientos y competencias para llevar a la institución educativa hacia el logro de los objetivos de esta de una forma eficiente, efectiva y ética.

La interacción pedagógica es un conjunto de habilidades y comportamientos que permiten al director guiar a la institución educativa hacia el logro de sus objetivos de manera efectiva, eficiente y ética.

En cuanto a la interacción en el aula corresponde a las representaciones y formas en las que diferentes elementos que componen el proceso de enseñanza y aprendizaje se relacionan y comunican entre sí (docentes, estudiantes y conocimiento) además del entorno socioeducativo en el que participan.

Las interacciones en el aula “están asociadas a determinados aspectos de carácter cognitivo, afectivo y relacional”, mientras que para Pianta (en Gallucci, 2014), las interacciones positivas incorporan relaciones cálidas y afectuosas, comunicación abierta, transmitiendo la sensación de que el docente es una eficaz fuente de apoyo para el alumnado y que lo utiliza efectivamente como un recurso relevante para el aprendizaje.

El director en su calidad de líder y máxima autoridad de la institución tiene el deber de fomentar estas interacciones positivas entre los diferentes elementos del proceso de aprendizaje (docente – docente, docente – estudiante, docente-padre de familia) así como ejercer interacciones positivas con los docentes de la institución promoviendo una comunicación abierta y efectiva con sus docentes, promover confianza hacia estos en las diferentes situaciones que se presenten a fin de que el docente sienta que tiene un apoyo que le permita solucionar cualquier situación a la que se tenga que enfrentar dentro de ámbito laboral y educativo.

La interacción entre docentes y estudiantes debería fijarse en la comunicación sin descuidar el apoyo emocional. Para Macias (2017) la articulación del docente y los estudiantes en situación de enseñanza y aprendizaje considera la reciprocidad y comportamientos en los contextos sociales y específicos, lo que da peso al contexto y al entorno de la realidad investigada. De igual manera debe establecerse esta interacción positiva basada en apoyo emocional entre el director y el personal docente que tiene a cargo, de tal manera que exista una base sólida de confianza y apoyo mutuo.

Dada las características de contextualización que se considera para esta investigación, entendemos que las practicas pedagógicas efectivas como conceptos poseen características particulares a cada institución. Desde esta idea Sánchez y Domínguez (2007) señalan que la docencia de calidad corresponde a una actividad compleja que incluye distintas características y estilos de docencia, sin embargo, enfatiza que un buen profesor necesita dominar su materia a enseñar, en el saber cómo y en el saber hacer, atribuyendo valor a la experiencia y formación, incluyendo además capacidad para transmitir sus deberes (buena comunicación, motivación, interés, organización, claridad, responsabilidad, cumplimiento y congruencia) siendo complementado con aspectos actitudinales y valóricos (justicia, asistencia, puntualidad, respeto,

exigencia y honestidad). El director a su vez debe también tener el dominio de las funciones y atribuciones que su papel dentro de la institución exige, conocer las necesidades educativas de su institución, de sus estudiantes y docentes, promover los valores institucionales y las funciones, deberes y derechos de cada uno de estos dentro de la institución educativa, a través de una gestión efectiva de todos los recursos que la institución posee y que permitan cubrir estas necesidades.

Para que ocurra efectividad, habría que contar con prácticas pedagógicas que impliquen al estudiante en su aprendizaje, por lo que la interacción docente-estudiante positiva favorecerá en el desarrollo de habilidades en los estudiantes para transformar el conocimiento, implicarse en el aprendizaje y construir con otros. En este sentido, la interacción del docente con el estudiante genera modificaciones en la estructura cognitiva, si estas interacciones se ajustan a ciertos criterios, mencionando la intencionalidad y reciprocidad, el significado y la trascendencia.

Además de generar implicación, como se ha mencionado anteriormente, será necesario proveer de herramientas a los estudiantes para generar interacción, herramientas lingüísticas y comunicacionales que les permitan interactuar adecuadamente, expresando sus ideas, preocupaciones y curiosidades, habilidades sociales que les permitan ser asertivos y herramientas cognitivas que les faciliten acercarse al conocimiento con la seguridad necesaria para afrontar los desafíos escolares.

De la misma forma, el director debe proveer a los docentes de las herramientas necesarias que les permitan interactuar de manera efectiva, expresar sus necesidades, preocupaciones, propuestas y diferentes situaciones que puedan necesitar un involucramiento directo o indirecto del director para la solución de estas necesidades. Las herramientas de comunicación entre director

y docentes deben ser efectivas ya que de la colaboración mutua para resolver diferentes desafíos escolares depende también que el docente desarrolle un buen trabajo dentro del aula.

Para Villalta y Palacios (2014) las concepciones de los docentes sobre el aprendizaje y la enseñanza son vitales para comprender las conductas y prácticas de los docentes en sus clases, pero para Torrado y Pozo (2006) existiría una diferencia entre lo que los profesores expresan de sus prácticas y lo que hacen en el aula, una diferencia entre decir y hacer nos obligaría a considerar un margen de precaución. De todas formas, al analizar ambas, tanto concepciones y prácticas, podríamos identificar los obstáculos que impedirían a los docentes implementar sus concepciones en torno a prácticas pedagógicas efectivas.

Por otra parte, en un ámbito didáctico, es necesario integrar la interacción en el diseño de la enseñanza, considerando su materialización en el aula y tomando decisiones sobre la misma (¿a quién se dirige? ¿quiénes interactúan? ¿con que propósito? ¿qué criterios se siguen?, etc.). Así, y de acuerdo con Villalta, Martinic y Guzmán (2011), la interacción es permanente en el proceso de aprendizaje y se refiere a la dinámica donde los actores se relacionan a través de la comunicación, herramienta cognitiva y transformadora del pensamiento, toda vez que sea usada con fines de aprendizaje y desarrollo. Una interacción positiva entre director y docentes permitirá una mejor dinámica de trabajo que a su vez potenciará una comunicación efectiva entre el docente y el alumno.

Los mensajes comunicados en el aula crecen cambiando en profundidad y complejidad. En el aula se debe operar con tal complejidad, de forma sistemática y compartiendo contenidos curriculares en la doble interacción de la enseñanza y el aprendizaje (Camacaro de Suarez, 2008). Desde esta perspectiva, cabe considerar que: La comunicación es la base de cualquier proceso de

interacción, el docente es el actor principal que diseña las interacciones en el aula, la interacción está presente en todo contexto sociocultural y en cualquier nivel educativo, la interacción denota distintos niveles de profundidad y complejidad en el abordaje de los contenidos curriculares y las competencias que se desarrollan en el aula. Lo que es importante recordar es que aunque es el docente quien diseña estas interacciones y es el actor principal cada una de estas debe estar planificada de una forma organizada y efectiva y que es el director como principal autoridad de la institución quien debe aprobar estas metodologías de trabajo, ya que en su calidad de líder conoce las necesidades de su comunidad educativa, no solo en a nivel material sino educativo y es necesario que con este conocimiento apruebe y/o retroalimente las prácticas que el docente planifica.

La importancia de las interacciones y el papel que tiene el profesorado en promoverlas requiere la incorporación de formas efectivas de interacción que promuevan el aprendizaje del alumnado, no solo aquellos con más dificultades, sino todo el alumnado en su conjunto (Molina, 2017).

El director tiene un rol importante en el proceso educativo, donde se requiere comunicarse con su personal docente y comunidad educativa de la institución y cumplir con los objetivos, planes, proyectos y desarrollo de las planificaciones curriculares, en estudiantes de los diferentes niveles educativos.

2.2.7 Clima organizacional

En el ámbito Educativo el clima organizacional es un factor clave que influye directamente en la efectividad y rendimiento de una institución escolar. Se define como la percepción colectiva que tienen los miembros de una organización sobre su entorno laboral, afectando la motivación, el

desempeño y las relaciones interpersonales (Chiavenato, 2009). En los centros escolares, un clima organizacional positivo promueve una atmósfera de colaboración, donde los docentes y el personal sientan apoyo para llevar a cabo sus responsabilidades de manera eficiente.

2.2.7.1 El clima organizacional y su relación con los indicadores de gestión.

2.2.7.1.1 La Motivación

El clima organizacional en las instituciones educativas se encuentra estrechamente relacionado con indicadores clave como la motivación del personal, el ambiente laboral, la planificación de la fuerza laboral, la optimización del uso del talento humano, la mejora del clima laboral y el cumplimiento de las normas laborales.

Por lo tanto, la motivación de los docentes y administrativos está directamente influenciada por el liderazgo ejercido por el director y la calidad de la comunicación dentro de la escuela (Chiavenato, 2009). Un entorno motivador fomenta la implicación y compromiso de los trabajadores, lo que repercute en el éxito de las tareas educativas y administrativas.

2.2.7.1.2 El ambiente laboral

El clima organizacional en relación con un ambiente laboral adecuado es fundamental para optimizar el uso del talento humano en la escuela. Cuando el ambiente es positivo, los docentes se sienten valorados y tienen un mayor sentido de pertenencia, lo que impacta directamente en su rendimiento y satisfacción laboral (Bolívar, 2010). Un liderazgo integral por parte del director crea un ambiente propicio donde se promueve la colaboración y el respeto, factores determinantes para mejorar el clima laboral.

Por lo tanto, el liderazgo integral del director es un determinante esencial en la creación y mantenimiento de un clima organizacional saludable. Un director que actúa como líder transformacional no solo administra los recursos y supervisa el cumplimiento de las metas educativas, sino que también inspira y motiva al equipo docente a través de su visión y valores (Fullan, 2021). Este tipo de liderazgo contribuye a fomentar un ambiente en el que los profesores se sienten valorados y empoderados, lo cual repercute directamente en su compromiso y en la calidad educativa.

2.2.7.1.3 Planificación de la fuerza laboral

La planificación de la fuerza laboral es otro indicador que afecta el clima organizacional. Un director que distribuye eficientemente las responsabilidades y recursos humanos logra optimizar el rendimiento del personal. Esta planificación estratégica permite que cada miembro del equipo pueda desempeñar sus funciones de acuerdo con sus capacidades, contribuyendo al desarrollo profesional y a la mejora continua del ambiente laboral (Sergiovanni, 2006)

2.2.7.1.4 Optimización del uso del talento humano

La optimización del talento humano es otro indicador del clima organizacional, el cual se manifiesta cuando el director identifica las habilidades de los docentes y la emplea de manera efectiva. Esto implica no solo distribuir las tareas de forma equitativa, sino también brindar oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, lo que fortalece la moral y la motivación del personal (Fullan, 2021). A medida que el talento humano es optimizado, el clima laboral mejora, ya que los docentes se sienten apoyados y valorados en su rol.

2.2.7.1.5 Mejora del clima laboral

La mejora del clima laboral es un elemento clave dentro del clima organizacional en las instituciones educativas, ya que permite medir y evaluar el impacto que tiene el entorno de trabajo en el desempeño y bienestar de los empleados. Un ambiente laboral positivo no solo reduce los niveles de estrés y conflictos, sino que también promueve el trabajo en equipo y el compromiso con los objetivos institucionales, mejorando así la eficiencia operativa de la escuela (Fullan, 2021). Por tanto, un buen clima organizacional favorece la retención de talento y la atracción de nuevos docentes comprometidos con la misión educativa.

Cuando se mejora el clima laboral, también se incrementa el cumplimiento de las normas laborales y se fomenta un ambiente de equidad y justicia. El respeto a los derechos del personal y la transparencia en la gestión administrativa crean un entorno de confianza y seguridad, lo que refuerza la percepción positiva del clima organizacional en la escuela (Leithwood & Riehl, 2023). Es decir, la mejora del clima laboral es tanto una causa como una consecuencia del liderazgo efectivo y de la gestión eficiente del director.

En conclusión, el indicador de mejora del clima laboral actúa como un termómetro que mide la salud del clima organizacional en una institución educativa. A través de este indicador, los directores pueden identificar áreas de mejora, implementar cambios y evaluar resultados de sus estrategias de liderazgo, con el objetivo de crear un ambiente de trabajo que potencie el talento humano y garantice el éxito de la gestión educativa.

2.2.7.1.6 Cumplimiento de las normas laborales

El cumplimiento de las normas laborales es esencial para mantener un clima organizacional positivo. El respeto a los derechos laborales, la igualdad de oportunidades y la transparencia en los

procesos administrativos generan confianza y seguridad entre el personal. Un liderazgo que prioriza el cumplimiento normativo, además de fomentar un ambiente de trabajo saludable, fortalece la cohesión del equipo y contribuye a la mejora continua en la gestión educativa.

2.2.8 Equipo de trabajo efectivo

Un equipo de trabajo efectivo dentro de una institución educativa depende de una visión clara y compartida, que el director debe articular y promover entre todos los miembros. El liderazgo integral del director implica guiar a su equipo hacia objetivos comunes, garantizando que todos comprendan y compartan la misión y los valores de la escuela. Según Robbins y Judge (2013), un líder que establece una visión clara facilita que los miembros del equipo alineen sus esfuerzos hacia un fin común, promoviendo la cohesión y compromiso institucional. (Robbins, 2013)

2.2.8.1 Equipos de trabajo y su relación con los indicadores de gestión

2.2.8.1.1 Visión clara y compartida de la institución

El concepto de visión clara y compartida es esencial para la efectividad de los equipos de trabajo en instituciones educativas. Los equipos que comparten una visión común, orientada hacia los objetivos estratégicos de la escuela, tienden a funcionar de manera más cohesiva y eficiente (Robbins & Judge, 2017). La visión compartida permite al equipo alinear esfuerzos y recursos hacia una meta común, lo cual favorece la cooperación entre los miembros y reduce los malentendidos. En este sentido, el liderazgo del director juega un papel crucial al comunicar y reforzar esta visión a lo largo del tiempo.

2.2.8.1.2 Comunicación abierta y transparente

La comunicación abierta y transparente es otro pilar fundamental en la construcción de equipos de trabajo efectivos. Según Chiavenato (2019), una comunicación clara permite la fluidez de la información entre los diferentes niveles jerárquicos, lo que facilita la toma de decisiones y fortalece la confianza entre los miembros del equipo. En el contexto educativo, esta apertura promueve un ambiente de colaboración donde cada miembro se siente valorado, escuchado y motivado a contribuir al logro de los objetivos institucionales. (Chiavenato, 2009)

2.2.8.1.3 Delegación efectiva de responsabilidades

La delegación efectiva de responsabilidades es un factor clave para el éxito de los equipos de trabajo. Delegar no solo aligera la carga del director, sino que también empodera a los miembros del equipo, permitiéndoles desarrollar habilidades de liderazgo y toma de decisiones (Northouse, 2018). Un equipo bien distribuido, con responsabilidades claras, logra mayor autonomía y mejora en los resultados administrativos. Este proceso debe ser acompañado por una supervisión adecuada que permita al director asegurar el cumplimiento de las metas institucionales.

2.2.8.1.4 Motivación y empoderamiento personal

La motivación y empoderamiento personal dentro de los equipos de trabajo fomenta un ambiente de crecimiento y desarrollo continuo. Según Herzberg (2017), cuando los individuos se sienten motivados y empoderados, su rendimiento aumenta significativamente. En una institución educativa, esto se traduce en una mayor participación y compromiso hacia los objetivos comunes, promoviendo un clima organizacional positivo y una mayor retención

personal. El director debe, por tanto, incentivar este empoderamiento a través de programas de desarrollo profesional y reconocimiento. (Herzberg, 2017)

2.2.8.1.5 Evaluación y retroalimentación constante

La evaluación y retroalimentación constante son mecanismos indispensables para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo. La retroalimentación constructiva permite identificar áreas de mejora y refuerza las buenas prácticas. En el contexto escolar, un director que aplica evaluaciones periódicas y ofrece retroalimentación regular, contribuye a que los equipos se mantengan enfocados en los objetivos, ajusten sus estrategias y mejoren continuamente su rendimiento, favoreciendo así la gestión administrativa.

Finalmente, la integración de estos indicadores en la gestión administrativa refuerza la importancia de un liderazgo integral en la dirección escolar. El director, como líder, debe ser capaz de cultivar un equipo cohesionado, motivado y enfocado, que responda eficientemente a los retos educativos y administrativos de la institución. Esto se logra al consolidar una visión compartida, fomentar una comunicación abierta, delegar efectivamente, y promover la evaluación continua, elementos que se retroalimentan entre sí para mejorar la efectividad del equipo.

2.2.9 Organización Institucional

La organización institucional en lo educativo es fundamental para el buen funcionamiento de las escuelas y el logro de los objetivos académicos y administrativos. Según Robbins y Judge (2017), la estructura organizacional define como se distribuyen las responsabilidades, los recursos y las líneas de autoridad dentro de una institución. En el ámbito escolar, una organización bien definida permite una gestión más eficiente, donde cada miembro del equipo conoce sus funciones y contribuye al desarrollo integral de la institución, lo que garantiza una administración más eficaz.

2.2.9.1 Organización institucional y su relación con los indicadores de gestión

2.2.9.1.1 Nivel de motivación

El nivel de motivación del personal educativo está directamente relacionado con la estructura organizacional. Herzberg (2017) sostiene que la motivación en el trabajo se ve influenciada por factores como el reconocimiento, la delegación adecuada de responsabilidades y la claridad en las funciones. En un entorno escolar, el liderazgo del director debe enfocarse en crear un clima organizacional que motive al personal, promoviendo un ambiente de trabajo positivo, donde cada miembro se sienta valorado y con posibilidades de crecimiento dentro de la organización. (Herzberg, 2017)

2.2.9.1.2 Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia dentro de la organización educativa es clave para generar cohesión y compromiso entre los miembros del equipo. Según Maslow (1954), las personas que sienten que pertenecen a un grupo tienden a ser más productivas y leales a los objetivos institucionales. Un director que fomenta una cultura organizacional inclusiva, donde el personal se siente parte integral de la comunidad educativa, contribuye a una mayor identificación con los objetivos de la escuela, lo que fortalece el trabajo en equipo y mejora la gestión administrativa. (Maslow, 1954)

2.2.9.1.3 Confianza en el liderazgo

La confianza en el liderazgo es un pilar fundamental en la organización institucional educativa. Covey (2018) afirma que los líderes que generan confianza en sus equipos logran que las relaciones sean más productivas y eficientes. En el contexto educativo, un director que actúa con transparencia, equidad y coherencia en la toma de decisiones, no solo mejora la moral del

personal, sino que también facilita la implementación de políticas y estrategias que impactan directamente en la calidad de la enseñanza y la administración escolar. (Covey, 2018)

2.2.9.1.4 Reconocimiento de jerarquías

El reconocimiento de jerarquías en las instituciones educativas asegura que las funciones se cumplan de manera ordenada y eficiente. Mintzberg (1979) destaca que las jerarquías bien definidas dentro de una organización permiten una mejor coordinación de las actividades y un flujo de comunicación más claro. En el ámbito escolar, el respeto a las jerarquías facilita que cada miembro del equipo directivo, administrativo y docente conozca su rol, lo que reduce los conflictos y mejora la gestión institucional en todos los niveles. (Mintzberg, 1979)

Así que, una organización institucional efectiva en lo educativo depende de la claridad en las responsabilidades, la motivación del personal, la confianza en el liderazgo y el respeto a las jerarquías. Cuando estos elementos están bien integrados, las instituciones educativas logran una mayor estabilidad y eficiencia, lo que se traduce en un mejor rendimiento académico y administrativo. El liderazgo del director es clave en este proceso, ya que debe guiar y coordinar a los diferentes actores hacia un objetivo común, asegurando el éxito de la institución.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La investigación que se desarrollo es de tipo descriptiva, la cual representa un enfoque metodológico que se orienta en detallar las características de un fenómeno, población o situación, sin intervenir ni modificar las variables estudiadas. Su propósito es proporcionar una representación claro y detallado de lo que ocurre en un momento y contexto específicos. Este tipo de investigación no busca determinar causas o relaciones entre variables, sino describir los eventos o comportamientos tal como se presentan. Según (Hernández R. Fernández C. & Baptista, 2014), la investigación descriptiva se centra en responder a preguntas como "qué", "quién", "cómo", "cuándo" y "dónde".

Por lo tanto, el equipo investigador decidió seleccionar el tipo de investigación descriptiva dado que el objeto de estudio es el docente director, donde pretendemos obtener a través de la encuesta, información sobre las habilidades, características y liderazgo que este aplica en su Centro Educativo para mantener una eficiencia en su gestión administrativa; por tanto, nuestro interés fue describir cada uno de los componentes, los hallazgos que obtendremos, interesándonos más por las características del objeto de estudio que por los datos teóricos. Esta investigación permitió medir y recoger información independiente o conjunta para poner a prueba la hipótesis sobre el impacto de las prácticas de liderazgo integral en la gestión administrativa de los directores de los Centros educativos, a través de la recolección y el análisis de los datos concretos.

3.1.1 Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo en la investigación educativa se orienta a medir y analizar la relación entre variables de manera objetiva y generalizable. En el caso del estudio sobre “Prácticas de liderazgo integral del Director y su impacto en la gestión administrativa” en centros escolares,

el enfoque cuantitativo permitiría observar la relación entre el tipo de liderazgo y variables medibles en la gestión administrativa, como el desempeño organizacional, la eficiencia operativa o la satisfacción del personal. Este enfoque busca producir resultados replicables y estadísticamente significativos para comprender el impacto del liderazgo en distintos contextos escolares.

El enfoque cuantitativo permite un análisis objetivo de la realidad a través de métodos de medición estandarizados, logrando resultados precisos y libres de interpretación subjetiva (Hernández Sampieri, 2014). En el contexto de esta investigación, se desarrollan cuestionarios estructurados con escalas de Likert para medir la percepción de docentes, personal administrativo y estudiantes sobre el liderazgo del director, su impacto en la gestión administrativa y su correlación con otros indicadores de desempeño.

Una de las ventajas del enfoque cuantitativo es su capacidad para generalizar los hallazgos a partir de una muestra representativa, permitiendo extraer conclusiones sobre la población de estudio en términos estadísticos (Cohen, 2018). Esto es especialmente útil en estudios de liderazgo escolar, ya que los resultados obtenidos pueden aplicarse para hacer inferencias sobre otros centros escolares con características similares, lo que aporta validez externa al estudio.

En estudios de liderazgo en centros escolares, el enfoque cuantitativo permite medir de manera objetiva el impacto de las prácticas de liderazgo en la administración y la dinámica organizacional de los centros educativos. Se pueden aplicar cuestionarios de evaluación de liderazgo y gestión administrativa, analizar respuestas mediante escalas de calificación y utilizar técnicas estadísticas para establecer correlaciones y comparaciones significativas.

3.2 Población, muestra y tipo de muestreo.

3.2.1 Población.

Según (JANY E., 1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”

A continuación, se proporciona información acerca del total del universo en la investigación, este incluye: personal administrativo, personal docente y estudiantes de los diferentes niveles educativos y pertenecientes a las dos instituciones educativa, siendo un universo de 298.

Para delimitar la población de estudio, se decidió exceptuar a los estudiantes de parvularia, primer y segundo ciclo. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de que los participantes tengan un nivel de reflexión adecuado en relación con el objetivo de la investigación. En consecuencia, la población total estará conformada por 115 personas, quienes participarán como sujetos directos de la investigación, garantizando su representatividad. La distribución de la población es la siguiente:

- 3 miembros del personal administrativo,
- 12 docentes,
- 12 integrantes del Consejo Directivo Escolar,
- 1 miembro del personal de servicio
- 87 estudiantes del tercer ciclo.

Esta selección aseguró un enfoque equilibrado y pertinente para cumplir con los propósitos del estudio.

TABLA 1: Género y cantidad de personal administrativo, docente y estudiantes

Universo	CE Caserío el Salamar		CE Caserío Zacamil		Total
	mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	
Personal Administrativo	2	0	1	0	3
Personal Docente	7	2	3	0	12
Consejo Directivo Escolar	5	1	6	0	12
Personal de servicio	1	0	0	0	1
Parvularia	24	21	7	4	56
Primer Ciclo	25	22	5	3	55
Segundo Ciclo	23	31	11	7	72
Tercer Ciclo	36	36	10	5	87
Subtotal	123	113	43	19	298
Total	236		62		

Fuente: Información proporcionada por directores de Centros Educativos

3.3 Muestra

Teniendo en cuenta que la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2010).

En tal sentido, debido a que la cantidad de individuos pertenecientes a la población es un número de 115 elementos, para esta investigación la muestra a considerar fue el total de 93 para cumplir con el principio de representatividad, entre las cuales se encuentran:

Tabla 2: Muestra por segmento de la población en estudio, de los Centros Escolar Caserío Salamar y Centro Escolar Caserío Zacamil.

Segmento (extracto) de la población en estudio	Estrato o segmento de la muestra
Personal administrativo	2
Personal docente	10
Consejo Directivo Escolar	10
Personal de servicios	1
Tercer ciclo	70
Total	93

Fuente: Elaboración propia por la información recabada en los Centros Escolar en estudio.

Para el caso, esta especificidad está referida al hecho de que las personas incluidas en la muestra deben formar parte del ente colegiado o pertenecer al personal docente de cada institución en estudio, pues son las únicas personas que proveerán información veraz y oportuna como el proceso lo requiere.

3.4 Tipo de muestreo.

Según Pearson (1994), el muestreo probabilístico se refiere a un método de selección de muestra en el que cada unidad de la población tiene una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionada para formar parte de la muestra. Este tipo de muestreo asegura que todas las unidades de la población tuvieran la misma oportunidad de ser elegidas, lo que permite hacer inferencias válidas sobre la población más amplia basadas en las características observadas en la muestra seleccionada. En la presente

investigación se retomó el muestreo probabilístico; pues, este es una técnica de selección de una muestra en la que todos los elementos de la población tienen una probabilidad conocida y no nula de ser elegidos. En este tipo de muestreo, el proceso de selección es aleatorio, lo que garantiza que la muestra sea representativa de la población, permitiendo realizar inferencias estadísticas válidas y generalizables. Al asignar la misma probabilidad de selección a cada miembro de la población, se reduce el sesgo y se aumenta la precisión de los resultados.

3.5 Estadístico, método, técnicas e instrumentos de investigación

3.5.1 Estadístico

Según (Pearson, 1904), el estadístico estratificado es una técnica estadística utilizada en la recopilación y análisis de datos cuando la población en estudio está dividida en diferentes subgrupos o estratos. El objetivo de este método es obtener estimaciones más precisas al tomar en cuenta las características particulares de cada estrato, en lugar de tratar a la población como un todo homogéneo.

Características de la aplicación del estadístico estratificado:

División en estratos: La población en estudio se divide por grupos (estratos) que son homogéneos en alguna característica relevante, como profesión, cargo laboral y nivel académico.

Tabla 3: Segmento de la población en estudio, de los Centros Escolar Caserío Salamar y Centro Escolar Caserío Zacamil.

Segmento (extracto) de la población en estudio	Población
Personal administrativo	3
Personal docente	12
Consejo Directivo Escolar	12
Personal de servicios	1
Tercer ciclo	87
Total	115

Fuente: elaboración propia, información recabada en los Centros Escolar en estudio.

Para aplicar el muestreo dentro de estratos: Se selecciona una muestra aleatoria de cada estrato, lo que permite asegurar que cada subgrupo esté adecuadamente representado en los análisis.

Para definir la muestra en cada estrato, se aplicó la siguiente formula:

$$nh = \left(\frac{Nh}{N} \right) * n$$

En donde:

nh: Tamaño de la muestra para el estudio

Nh: Tamaño de la población para el estrato

N: Tamaño de la población total

n: Proporción de la muestra total

El grupo investigador decidió la proporción de un 80% para ser representativo la muestra dentro de cada segmento, por lo tanto, al aplicar la regla de tres se obtuvo que la aproximación a utilizar fue de 92, lo anterior se explica con el procedimiento siguiente:

$$\text{Aproximación} = \left(\frac{115 * 80}{100} \right) = 92$$

En donde:

115: Tamaño de la población de estudio

80: Proporción para ser representativo cada segmento

100: Porcentaje

92: Aproximación a utilizar en cada segmento

Teniendo el dato de aproximación se aplico la formula del estratificado para definir la muestra en cada segmento, quedando:

- Personal administrativo

$$nh = \left(\frac{3}{115} \right) * 92 = 2$$

- Personal Docente

$$nh = \left(\frac{12}{115} \right) * 92 = 10$$

- Personal del Consejo Directivo Escolar

$$nh = \left(\frac{12}{115} \right) * 92 = 10$$

- Personal de servicio

$$nh = \left(\frac{1}{115}\right) * 92 = 1$$

- Estudiantes del tercer ciclo

$$nh = \left(\frac{87}{115}\right) * 92 = 70$$

Con lo anterior se define la muestra a cada estrato:

Tabla 4: Muestra por segmento de la población en estudio, de los Centros Escolar Caserío Salamar y Centro Escolar Caserío Zacamil.

Segmento (extracto) de la población en estudio	Población	Estrato o segmento de la muestra
Personal administrativo	3	2
Personal docente	12	10
Consejo Directivo Escolar	12	10
Personal de servicios	1	1
Tercer ciclo	87	70
Total	115	93

Fuente: Elaboración propia por la información recabada en los Centros Escolar en estudio.

Análisis separado y combinado: Los análisis se realizan dentro de cada estrato según la cantidad asignada que en total suman 93 y luego los resultados se combinan para generar conclusiones generales sobre la población completa.

Los beneficios de este estadístico son: 1. Mejora la precisión de las estimaciones al reducir la variabilidad dentro de los estratos; 2. Permite un análisis más detallado de subgrupos específicos; 3. Aumenta la representatividad de la muestra, lo que puede reducir sesgos en los resultados; 4. Este método es útil porque los estratos difieren significativamente en las características que se estudiaron, fortalecimiento de competencias, gestión del talento humano, integración pedagógica, clima organizacional, equipos de trabajo efectivo, organización institucional.

3.5.2 Método

El método hipotético-deductivo es un enfoque sistemático utilizado en la ciencia para generar y probar teorías o explicaciones sobre fenómenos mediante el desarrollo de hipótesis y la verificación de estas a través de la observación y la experimentación. Este método se basó en el razonamiento deductivo y es fundamental en la investigación científica, especialmente en las ciencias naturales y sociales.

El mismo parte de aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. En este contexto implica un proceso de contrastación entre las afirmaciones iniciales y los hechos recabados al final de la investigación.

Por lo tanto, se presenta a continuación los pasos que contribuyeron al quehacer de la presente investigación:

El proceso inició con la indagación del fenómeno o problema estudio en los centros educativos, para el caso, el liderazgo integral del director y su impacto en la gestión administrativa. A partir de la recopilación de la información, se formuló el problema que requiere una explicación: ¿En qué medida las prácticas de liderazgo integral del director impactan en la gestión

administrativa en los Centros educativos: Centro Escolar Caserío El Salamar, Municipio de San Luis Talpa, Distrito de La Paz Oeste y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Distrito de Cuscatlán Norte?

Posteriormente se definió las hipótesis formuladas. Esto incluyó la definición de variables, indicadores, ítems de instrumentos y la selección de muestra.

La recopilación de datos fue de acuerdo con el diseño del estudio, retomando la información relevante que permitió evaluar la validez de las hipótesis. Una vez que se obtuvieron los datos, se procedió a su respectivo análisis utilizando métodos estadísticos u otros enfoques relevantes. El análisis identificó patrones, relaciones y tendencias en los datos que permitieron confirmar o refutar las mismas.

El proceso de validación científica implica que otros investigadores pueden repetir el estudio para verificar si obtienen resultados similares. La repetición exitosa de un estudio por diferentes investigadores corrobora la validez de las conclusiones. Así el proceso de investigación es reiterativo y puede llevar a cabo una comprensión más profunda y precisa del fenómeno estudiado. (Reyes, 2022)

3.5.3 Técnicas e instrumentos de investigación

3.5.3.1 Técnicas

- **Encuesta**

Como equipo investigador se decidió aplicar la técnica de la encuesta, debido que es una técnica de recolección de datos ampliamente, ya que permitió obtener información directa de los participantes sobre sus percepciones, actitudes y experiencias. En el contexto de la investigación sobre las prácticas de liderazgo integral del director y su importancia en la gestión administrativa

en los centros escolares: Caserío El Salamar, Municipio de San Luis Talpa, Distrito La paz Oeste y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Distrito de Cuscatlán Norte, la encuesta se utilizó para recolectar datos de los diferentes actores clave, como los docentes y estudiantes de tercer ciclo.

La encuesta consta de preguntas cerradas que facilitó la recopilación de información cuantificable sobre los elementos claves de liderazgo.

La encuesta se obtuvo información directa del personal docente y estudiantes, en la que se les realizó la encuesta en formulario de Google form de preguntas cerradas.

Al finalizar la recolección de encuestas, los datos fueron analizados de manera cuantitativamente en el caso de las preguntas cerradas para entender una visión general de las tendencias en las percepciones de los participantes.

- **Entrevista**

La entrevista es otra técnica que se aplicó en nuestra investigación, ya que la entrevista es una herramienta que facilita la comprensión detallada de como el personal escolar percibe y experimenta el liderazgo del director y su impacto en la administración.

La entrevista se centró en preguntas que exploraron la influencia del liderazgo en el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, el manejo de conflictos y los procesos administrativos. Esto no solo permitió describir las prácticas del director, sino también interpretar como estas fueron percibidas por quienes interactúan diariamente con el director.

Se realizó una entrevista a los directores de manera presencial quienes mostraron disponibilidad en los centros escolares: Caserío El Salamar, Municipio de San Luis Talpa, Distrito

La paz Oeste y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Distrito de Cuscatlán Norte, la encuesta se utilizará para recolectar datos de los diferentes actores clave, como los docentes y estudiantes de tercer ciclo.

3.5.3.2 Instrumentos de la investigación

3.5.3.2.1 Entrevista estructurada

Se aplicó el instrumento de Guía de entrevista para el director para obtener información cualitativa sobre las prácticas de liderazgo integral que aplica el director en el centro escolar y cómo estas prácticas influyen en la gestión administrativa de la institución.

La entrevista estuvo conformada por 10 ítems de preguntas abiertas, la cual se realizó de manera presencial o virtual dependiendo de la disponibilidad de los directores de los centros escolares: Caserío El Salamar, Municipio de San Luis Talpa, Distrito La paz Oeste y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Distrito de Cuscatlán Norte. Los directores se mostraron de acuerdo, para grabar en formato de audio o video, lo que permitió una mayor fidelidad de los datos proporcionados.

Al recopilar la información de la entrevista a los directores, fue de utilidad para llevar a cabo dicha investigación.

3.5.3.2.2 El Cuestionario

El cuestionario que se aplicó en nuestra investigación va dirigido para los estudiantes y personal docente, el cual se detalla a continuación.

Para el caso de los estudiantes se realizó un banco de 15 preguntas cerradas, la cual se depuro a 10 preguntas, que se presentaron en un Formulario de Google Form, dividido en cuatro segmentos que van de la siguiente forma.

La primera sección se encuentra el objetivo del cuestionario que tenía como propósito recabar información por parte del estudiante, sobre el liderazgo integral del director y su impacto sobre la gestión administrativa, consta de una serie de ítem. esta información fue utilizada de manera confidencial y exclusivamente para usos de la investigación.

A partir de la segunda a la cuarta sección va relacionada con los indicadores de Ambientes educativos sanos, el Nivel de interacción social positiva entre los miembros de la comunidad educativa y el Nivel de motivación del personal como resultado de liderazgo y las políticas de la institución.

Dicha encuesta se pasó de forma virtual para que los estudiantes seleccionarán la respuesta que más les fuera correcta y respondieran con plena confianza, de tal manera que la información que se obtenga sea veraz para la investigación.

Para el caso del personal docente se realizó un banco de 25 preguntas cerradas, la cual se depuro a 19 preguntas digitalizadas en un Formulario de Google Form, que estaba dividido en siete segmentos que van de la siguiente forma.

La primera sección se encontró el objetivo del cuestionario que tuvo como objetivo recopilar información sobre las prácticas de liderazgo integral del director y su impacto en la gestión administrativa. Consta de una serie de ítems que se les solicito responder de forma individual. En todo momento se recordó que sus respuestas serían tratadas de manera anónima.

A partir de la sección dos hasta la siete van relacionadas con los indicadores de Fortalecimiento de competencia, Gestión del Talento Humano, Interacción pedagógica, Clima organizacional, Equipos de trabajo efectivos y la Organización Institucional.

Dicha encuesta se pasó de forma virtual para el personal docente en la que debía seleccionar la respuesta que más le fuera correcta y que respondiera con plena confianza, de tal manera que la información que se obtuvo fue veraz para la investigación.

3.6 Metodología y procedimientos

3.6.1 Metodología

Se utilizarán tres instrumentos de recolección de información:

- Entrevista a directores:

Se realizó una entrevista directa con los directores de cada institución a los cuales se les realizó una serie de preguntas abiertas, que tienen por objetivo recopilar la información necesaria para obtener los datos requeridos. Si el director está de acuerdo, será grabada en formato de audio o video, lo que permitirá una mayor fidelidad de los datos proporcionados.

Esta entrevista pretende obtener una visión general de la gestión administrativa desde el punto de vista del director o directora.

- Cuestionario a estudiantes:

Se aplicó como instrumento de recolección de información un cuestionario de preguntas cerradas a estudiantes de Tercer Ciclo de las instituciones que conforman la muestra. Este cuestionario se proporcionó de forma electrónica a través de correo a los estudiantes utilizando la plataforma de Gmail adjuntando el formulario elaborado previamente en Google Forms.

El formulario permito el anonimato ya que no solicito datos personales como nombres del estudiantes, grado o sección. Las preguntas fueron de elección múltiple y estaban enfocadas en la perspectiva del estudiante acerca del funcionamiento general del centro educativo, la convivencia, el rol del director, etc.

Una vez completado el llenado de los datos, estos fueron extraídos de la hoja de cálculo generada automáticamente por el formulario de Google y utilizados para llevar a cabo el análisis correspondiente.

- Cuestionario a docentes

Se aplicó como instrumento de recolección de información un cuestionario de preguntas cerradas a docentes de todos los niveles de las instituciones que conforman la muestra. Este cuestionario se proporcionó de forma electrónica a través de correo electrónico a los docentes utilizando la plataforma de Gmail adjuntando el formulario elaborado previamente en Google Forms.

El formulario permitió el anonimato ya que no solicitó datos personales como nombres del docente. Las preguntas fueron de elección múltiple y estaban enfocadas en la perspectiva del docente acerca del funcionamiento general del centro educativo, la convivencia, el rol del director, etc.

Una vez completado el llenado los datos fueron extraídos desde la hoja de cálculo de Google que el formulario generó y que posteriormente fueron utilizados para realizar el análisis.

- Análisis de Resultados

Una vez obtenidos los resultados tanto de la entrevista como de los cuestionarios se realizó diferentes tipos de análisis estadísticos como ya se especificó anteriormente para obtener resultados consolidados de cada uno de los instrumentos y realizar el análisis global que permitiera enlazar los tres instrumentos para dar una conclusión de los datos obtenidos.

3.7 Prueba piloto o validación de instrumento

Para validar el correcto funcionamiento de los instrumentos que se aplicaron, se realizó una validación con cuatro docentes de instituciones educativas públicas, para brindar sus valoraciones antes de la aplicación oficial de los instrumentos.

El objetivo principal de esta prueba de validación fue verificar:

- Que las preguntas de la entrevista al director tengan una coherencia lógica en su planteamiento y no haya lugar a dudas o ambigüedades.
- Que los instrumentos en línea (cuestionarios de Google Forms) funcionaran correctamente, recopilando adecuadamente los resultados de las respuestas, y que se ingresaran correctamente en la hoja de cálculo que se genera de forma automática.
- Que las instituciones cuenten con los recursos adecuados para que los instrumentos en línea puedan ser aplicados y establezcan estrategias de contingencia ante cualquier resultado que pueda afectar el proceso.
- Que las preguntas de todos los instrumentos de evaluación fueran comprensibles para cada una de las personas a quienes se les aplicará.

El proceso se realizó del 7 al 11 de octubre, dejando un margen de días antes de la aplicación oficial de los instrumentos para solventar las observaciones y posibles inconvenientes, de tal forma que la aplicación oficial de los instrumentos funcione de la forma óptima posible.

3.8 Matriz de correlación y operacionalización de hipótesis específicas

Las hipótesis suponen algo que puede ser posible o no, son explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones (Hernández Sampieri, 2014).

La importancia de las hipótesis proviene del nexo entre teoría y práctica empírica, la que nos ayuda a orientar el trabajo investigativo. Es necesario aclarar y fortalecer dichas hipótesis con el proceso de operacionalización de sus variables.

Hipótesis general

Hg: Las prácticas de liderazgo integral **IMPACTAN** en la gestión administrativa de los directores de los Centros educativos: Centro Escolar Caserío El Salamar, Municipio de San Luis Talpa, Departamento de La Paz y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán Norte.

Ho: Las prácticas de liderazgo integral **NO IMPACTAN** en la gestión administrativa de los directores de los Centros educativos: Centro Escolar Caserío El Salamar, Municipio de San Luis Talpa, Departamento de La Paz y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán Norte.

Hipótesis específica

He1: El fortalecimiento de las competencias en liderazgo integral de los directores incide en la gestión del talento humano de los centros escolares.

He2: La interacción pedagógica del director contribuye en el clima organizacional de los centros escolares.

He3: Los equipos de trabajo efectivo favorecen la organización institucional en los centros escolares.

Objetivo específico 1: Describir el fortalecimiento de las competencias de liderazgo integral de los directores que inciden en la gestión del talento humano de los centros escolares Caserío El Salamar y Caserío Zacamil.

Hipótesis específica 1: El fortalecimiento de las competencias en liderazgo integral de los directores incide en la gestión del talento humano de los centros escolares.

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
V.I: Fortalecimiento de competencias	•Nivel de claridad y comprensión de la visión institucional por parte del personal.	1. ¿Cómo calificaría su nivel de comprensión sobre la visión institucional del centro escolar? a) Muy claro b) Claro c) Algo claro d) Poco claro e) No comprendo la visión institucional	Encuesta	X		
	•Grado de apertura y transparencia en la comunicación del director.	2. ¿Con qué frecuencia el director comunica de manera clara y transparente las decisiones importantes del centro escolar? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Raramente e) Nunca	Encuesta	X		

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
	•Frecuencia con la que el director delega responsabilidades de manera clara y efectiva.	3. ¿Con qué frecuencia el director delega responsabilidades de manera clara y comprensible? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Raramente e) Nunca	Encuesta	X		
	•Nivel de empoderamiento y motivación percibido por el personal como resultado del liderazgo del director.	4. ¿En qué medida el liderazgo del director influye en su motivación para desempeñar sus funciones? a) En gran medida b) En buena medida c) Moderadamente d) Poco e) Nada	Encuesta	X		

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
	•Frecuencia de evaluación y utilidad de la retroalimentación proporcionada por el director.	5. ¿Con qué frecuencia recibe evaluaciones o retroalimentación del director sobre su desempeño? a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Raramente e) Nunca	Encuesta	X		
V.D: Gestión del talento humano.	•Presencia de un plan estratégico formalizado y documentado en la institución.	6. ¿La institución cuenta con un plan estratégico formalizado y documentado? a) Si, está completamente documentado b) Esta parcialmente documentado c) No está documentado, pero está en desarrollo	Encuesta	X		
	•Nivel de participación del personal en la elaboración del plan estratégico.	7. ¿En qué medida considera que las opiniones del personal son tomadas en cuenta durante la elaboración del plan estratégico? a) Siempre b) Ocasionalmente c) Raramente d) Nunca	Encuesta	X		

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
	•Adecuación de la asignación de recursos para implementar el plan estratégico.	1. ¿Con qué frecuencia se revisan y ajustan los recursos asignados para garantizar la implementación efectiva del plan estratégico?	Entrevista			X
	•Frecuencia con la que se monitorea y evalúa la implementación del plan estratégico.	2. ¿Con qué frecuencia se evalúa el progreso del plan estratégico para hacer ajustes necesarios?	Entrevista			X
	•Percepción sobre la eficiencia organizacional como resultado de la implementación del plan estratégico.	3. ¿Cómo calificaría la eficiencia organizacional de la institución tras la implementación del plan estratégico?	Entrevista			X

Objetivo específico 2: Analizar si la interacción pedagógica en el liderazgo integral del director contribuye con el clima organizacional de los centros escolares Caserío El Salamar y Caserío Zacamil.

Hipótesis específica 2: La interacción pedagógica del director contribuye en el clima organizacional de los centros escolares.

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
V.I: Interacción pedagógica	•Frecuencia con la que el personal participa en actividades productivas conjuntas dentro de la institución.	8. ¿Con qué regularidad participa el personal en actividades colaborativas dentro de la institución? e) Siempre e) Frecuentemente e) A veces e) Rara vez e) Nunca	Encuesta	X		
	•Nivel de colaboración entre el personal para llevar a cabo acciones compartidas en beneficio del entorno educativo.	9. Del 1 al 5 ¿Qué dispuesto se presenta para colaborar en las acciones y actividades de los proyectos educativos? 1 es muy bajo y 5 es muy alto	Encuesta	X		
	• Grado de efectividad en las relaciones laborales entre los miembros del personal.	6. ¿Qué aspectos de las relaciones laborales podrían mejorarse en su institución?	Entrevista			X

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de un ambiente educativo saludable y respetuoso dentro de la institución. 	<p>1. ¿Consideras que el ambiente de tu centro educativo es seguro y respetuoso para todos los estudiantes?</p> <p>a) Si b) No c) No se</p> <p>2. ¿En qué medida se siente libre para expresar sus opiniones y preocupaciones en el centro educativo?</p> <p>a) En gran medida b) De manera moderada c) Solo ocasionalmente d) Casi nunca e) Nunca</p> <p>3. ¿Cómo consideras el liderazgo del director en la promoción de un ambiente educativo libre de conflictos?</p> <p>a) Muy positiva b) Positiva c) Neutral d) Negativa e) Muy negativa</p> <p>4. ¿La infraestructura del Centro escolar permite tener</p>	Encuesta		X	

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
		<p>espacios de convivencia y práctica de deportes?</p> <p>a) Si, completamente</p> <p>b) En algunos espacios que se han adecuado</p> <p>c) No, hay espacios</p> <p>d) No es de mi interés</p> <p>5. ¿Con que frecuencia el Centro Escolar promueve actividades que fomentan el bienestar emocional y físico de los estudiantes?</p> <p>a) Siempre</p> <p>b) Frecuentemente</p> <p>c) A veces</p> <p>d) Raramente</p> <p>e) Nunca</p>				
	<p>• Nivel de interacción social positiva entre los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>6. De una escala del 1 al 5 ¿Cómo consideras la calidad de las interacciones entre estudiantes, docentes y personal administrativo en tu centro educativo?</p> <p>7. ¿Consideras que el centro educativo existe un ambiente de respeto mutuo y colaboración entre los miembros de la comunidad?</p>	Encuesta		X	

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
		a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo				
	• Grado de transformación en la cultura institucional como resultado de acciones de liderazgo y colaboración.	7. ¿Qué acciones promueve desde la dirección para fortalecer la cultura institucional (visión, misión, valores y objetivos) en el Centro Educativo?	Entrevista			X
	• Nivel de cumplimiento de las metas institucionales planificadas para el periodo.	8. ¿Qué factores contribuyen favorablemente para lograr cumplir las metas esperadas en el PEA del Centro Educativo?	Entrevista			X
V.D: Clima organizacional	• Nivel de motivación del personal como resultado del liderazgo y las políticas de la institución.	8. ¿Consideras que el liderazgo del director influye positivamente en la motivación de los docentes y el personal administrativo para mejorar su desempeño? a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo	Encuesta		X	

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
		<p>9. De una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto percibes que los docentes están motivados para realizar actividades en la institución?</p> <p>10. ¿En qué medida considera que el ambiente con profesores motivados y el liderazgo del director favorece en su ambiente escolar?</p> <p>a) En gran medida b) Moderadamente c) Solo ocasionalmente d) Raramente e) No contribuyen en nada</p>				
	• Calidad del ambiente laboral percibido por el personal.	<p>10. ¿Qué aspectos del ambiente laboral crees que podrían mejorarse para aumentar la satisfacción del personal?</p> <p>a) Mejores condiciones físicas b) Mayor comunicación c) Actividades diseñadas para fortalecer las relaciones personales d) Fortalecer la colaboración entre los miembros de un equipo.</p>	Encuesta	X		

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
	• Efectividad en la planificación de la distribución del personal según sus competencias.	9. ¿Cuáles son criterios establecidos internamente para la distribución de la planta docente?	Entrevista			X
	• Grado de optimización del talento humano disponible en la institución.	11. ¿Hasta qué punto considera que la institución está aprovechando al máximo las habilidades y talentos de su personal disponible? a) Lo optimiza totalmente b) Lo optimiza bastante c) Lo optimiza poco d) No lo optimiza en absoluto	Encuesta	X		
	• Percepción de mejoras en el clima laboral a lo largo del último año.	12. ¿Cómo consideras que ha mejorado el clima laboral en el último año del Centro Educativo? a) Ha mejorado mucho b) Ha mejorado bastante c) Ha mejorado moderadamente d) Ha mejorado poco e) No ha mejorado	Encuesta	X		
	• Grado de cumplimiento de las normas laborales por parte de la institución.	10. ¿Cuáles son las normas laborales que implementa en la institución para una gestión eficiente en a la administración del Centro Educativo?	Entrevista			X

Objetivo específico 3: Identificar las estrategias de los equipos de trabajo efectivos en las prácticas de liderazgo integral que favorece en la organización institucional de los centros escolares Caserío El Salamar y Caserío Zacamil.

Hipótesis específica 3: Los equipos de trabajo efectivo favorecen la organización institucional en los centros escolares.

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
V.I: Equipos de trabajo efectivos.	• Porcentaje de decisiones administrativas que involucran a docentes y personal	13. ¿Con qué frecuencia el director involucra a docentes y personal administrativo en la toma de decisiones importantes? a) Siempre b) Frecuentemente c) A veces d) Raramente e) Nunca	Encuesta	X		
	• Nivel de claridad y accesibilidad de la información sobre decisiones y políticas escolares.	4. ¿Cuál es la disponibilidad de acceso y consulta de la información de actas y acuerdos de trascendencia institucional por parte del director?	Entrevista			X
	• Frecuencia de reconocimiento y motivación al personal docente y administrativo por parte del director.	5. ¿Con qué frecuencia el director reconoce y motiva al personal docente y administrativo?	Entrevista			X

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de apoyo del director en la implementación de cambios o mejoras en los procesos administrativos y académicos. 	<p>14. ¿Qué tan apoyado se siente por el director en la implementación de cambios o mejoras en los diferentes proyectos escolares?</p> <p>a) Completamente apoyado b) Muy apoyado c) Moderadamente apoyado d) Poco apoyado e) Nada apoyado</p>	Encuesta	X		
	<ul style="list-style-type: none"> Percepción del ambiente laboral generado por el estilo de liderazgo del director. 	<p>15. En una escala del 1 al 5 ¿Cómo consideras el clima laboral en el centro educativo como resultado del liderazgo del director?</p> <p>Siendo 1 muy bajo y 5 muy alto</p>	Encuesta	X		
V.D: Organización institucional	<ul style="list-style-type: none"> Grado de motivación del personal para cumplir con sus tareas diarias. 	<p>16. ¿Qué tan motivado se siente para desempeñar sus tareas diarias en la institución?</p> <p>a) Muy motivado b) Motivado c) Moderadamente motivado d) Desmotivado e) Muy desmotivado</p>	Encuesta	X		

Variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Personal del CE	Estudiantes	Directores
	• Nivel de sentido de pertenencia que el personal tiene hacia la institución.	17. En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan comprometido se siente con los objetivos de la institución?	Encuesta	X		
	• Grado de confianza del personal en el liderazgo de la dirección de la institución.	18. ¿Qué tanta confianza le genera a usted el liderazgo del director del Centro Educativo? a) Total, confianza b) Bastante confianza c) Confianza moderada d) Poca confianza e) Muy poca confianza	Encuesta	X		
	• Nivel de aceptación y respeto por las jerarquías establecidas en la institución.	19. ¿Cómo consideras el nivel de aceptación y respeto a la jerarquía establecida por el Centro Educativo? a) Muy alto b) Alto c) Moderado d) Bajo e) Muy bajo	Encuesta	X		

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El propósito de este capítulo es presentar de forma detallada los resultados obtenidos, a través de las encuestas y guía de entrevista, instrumentos empleados en esta investigación y administrados a docentes, miembros del CDE, personal administrativo, personal de servicio y estudiantes de tercer ciclo de los centros escolares en estudio. Dicho proceso se llevó a cabo con el objetivo de realizar el análisis e interpretación de la información recopilada. Para realizar la tabulación, se utilizó el ordenamiento de datos que el formulario de Google emitió en una hoja de cálculo.

Es importante remarcar que si las Hipótesis específicas uno, dos y tres se comprueban, la cuantificación de respuestas favorables, ayudan a la comprobación de la Hipótesis general, con un porcentaje mayor al 50% y las respuestas desfavorables son rechazadas si el porcentaje es menor al 50%.

4.1 Presentación y análisis de la información.

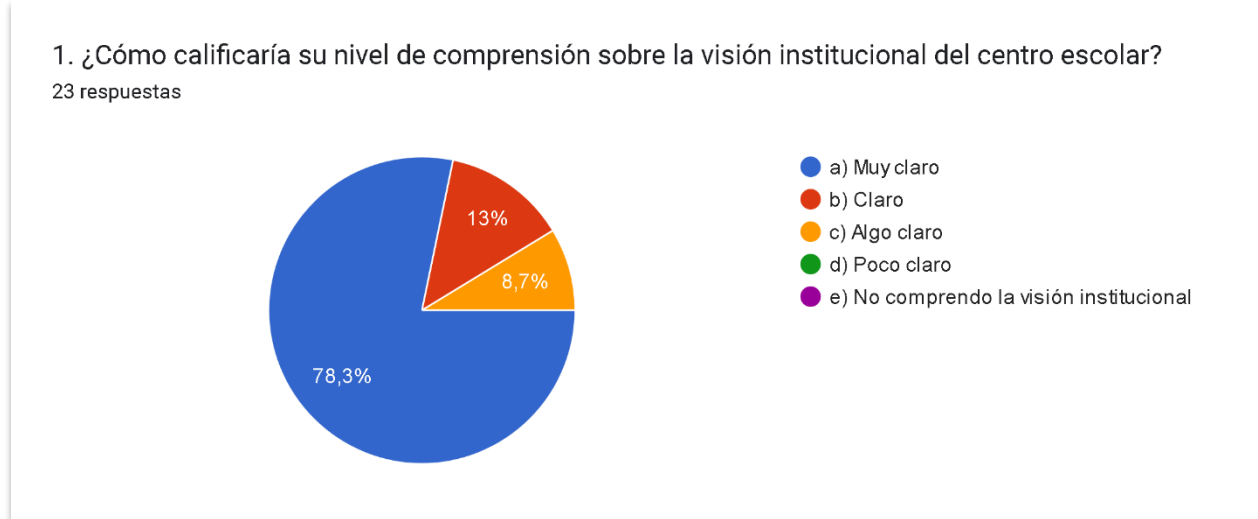
La información detallada a continuación se basa en las respuestas proporcionadas por el personal docentes, miembros del CDE, personal administrativo, personal de servicio y estudiantes de tercer ciclo de los centros escolares Caserío El Salamar, Municipio de San Luis Talpa, Distrito La paz Oeste y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Distrito de Cuscatlán Norte.

4.1.1 Encuesta del personal del Centro Escolar.

Tabla 5. Respuestas de la pregunta 1 de la encuesta del personal del Centro Educativo

1. ¿Cómo calificaría su nivel de comprensión sobre la visión institucional del centro escolar?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Muy claro	18	78.30 %
b) Claro	3	13.00 %
c) Algo claro	2	8.70 %
d) Poco claro	0	0 %
e) No comprendo la visión institucional	0	0 %
Total	23	100%

Gráfico 1



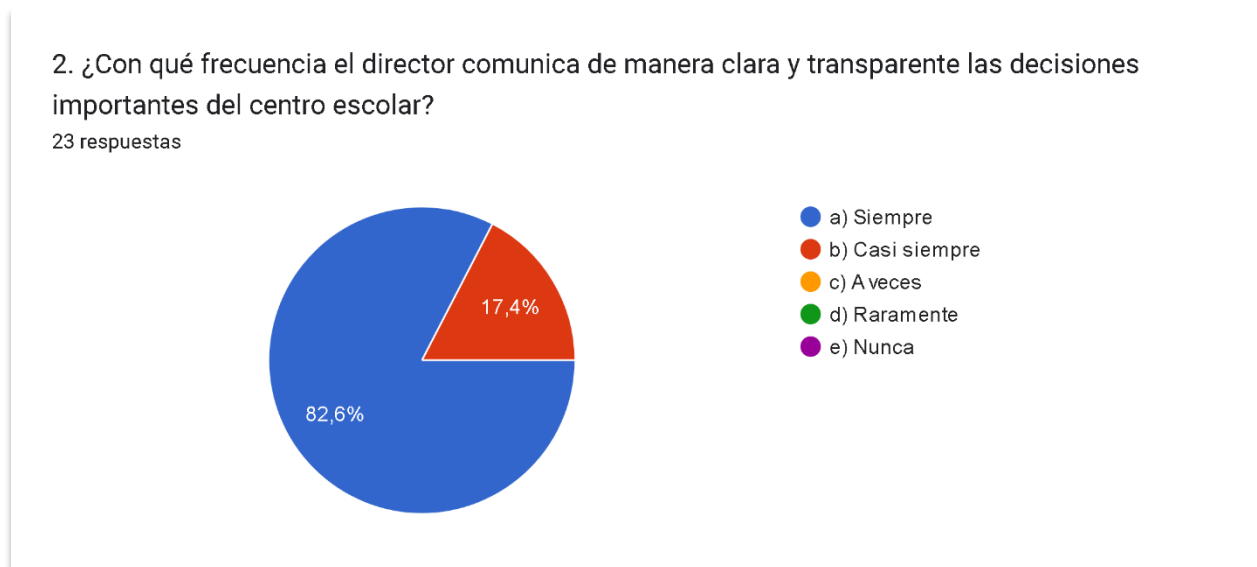
En cuanto a la claridad y comprensión de la visión institucional por parte del personal del CE, un 78.30% opinan que es muy clara y comprensible la visión institucional, 13.00% que es clara y el 8.70% algo clara.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 91.30% considera que el director o la directora informa constantemente acerca de la visión institucional del Centro Escolar, hasta el punto de que el personal manifiesta que es clara y comprensible.

Tabla 6. Respuestas de la pregunta 2 de la encuesta del personal del Centro Educativo

2. ¿Con qué frecuencia el director comunica de manera clara y transparente las decisiones importantes del centro escolar?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Siempre	19	82.60 %
b) Casi siempre	4	17.40 %
c) A veces	0	0 %
d) Raramente	0	0 %
e) Nunca	0	0 %
Total	23	100%

Gráfico 2



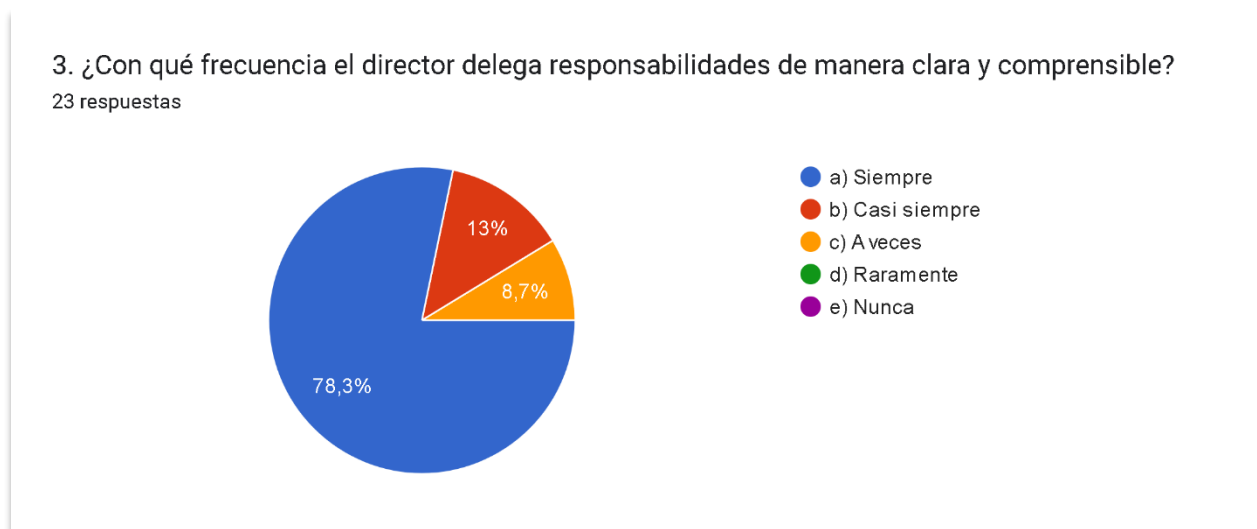
En cuanto al grado de apertura y transparencia en la comunicación del director de los CE en estudio, el 82.60% opinan que siempre el director comunica de forma transparente las decisiones importantes y el 17.40% menciona que casi siempre.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 100% considera que el director o la directora comunica constantemente de forma transparente las decisiones importantes del Centro Escolar, hasta el punto de que el personal que se hace siempre y casi siempre.

Tabla 7. Respuestas de la pregunta 3 de la encuesta del personal del Centro Educativo

3. ¿Con qué frecuencia el director delega responsabilidades de manera clara y comprensible?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Siempre	18	78.30 %
b) Casi siempre	3	13.00 %
c) A veces	2	8.70 %
d) Raramente	0	0 %
e) Nunca	0	0 %
Total	23	100%

Gráfico 3



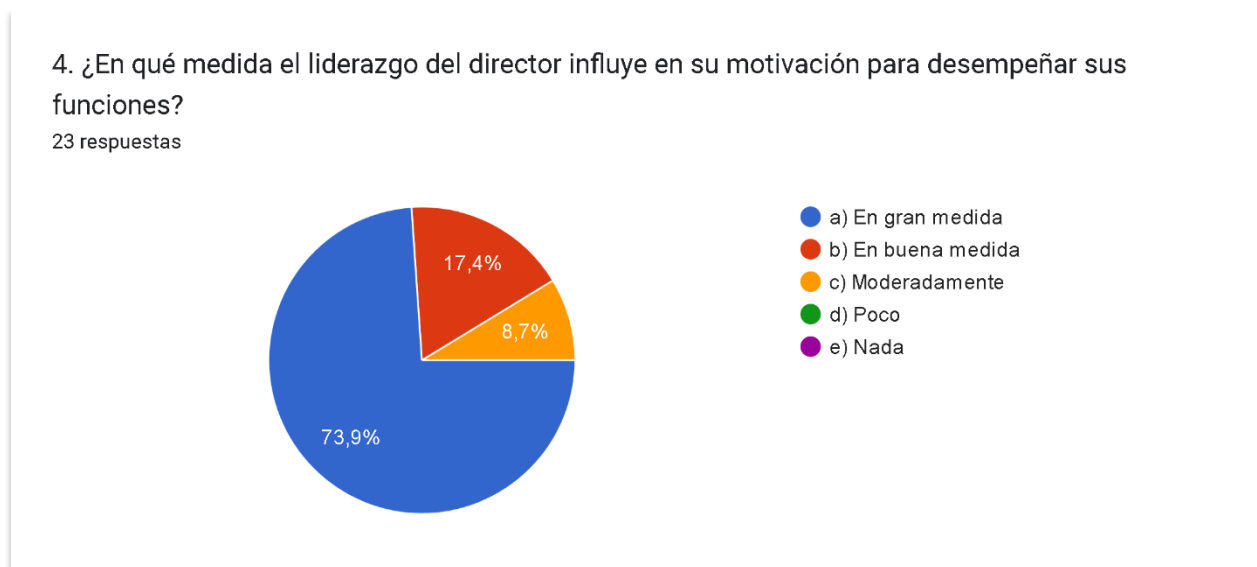
En cuanto a la frecuencia que el director de los CE delega responsabilidades, el 78.30% opinan que siempre el director delega de manera clara y comprensible, el 13.00% menciona que casi siempre y el 8.70% menciona que a veces.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 91.30% considera que el director o la directora delega responsabilidades de manera clara y comprensible al personal del Centro Escolar.

Tabla 8. Respuestas de la pregunta 4 de la encuesta del personal del Centro Educativo

4. ¿En qué medida el liderazgo del director influye en su motivación para desempeñar sus funciones?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) En gran medida	17	73.90 %
b) En buena medida	4	17.40 %
c) Moderadamente	2	8.70 %
d) Poco	0	0 %
e) Nada	0	0 %
Total	23	100%

Gráfico 4



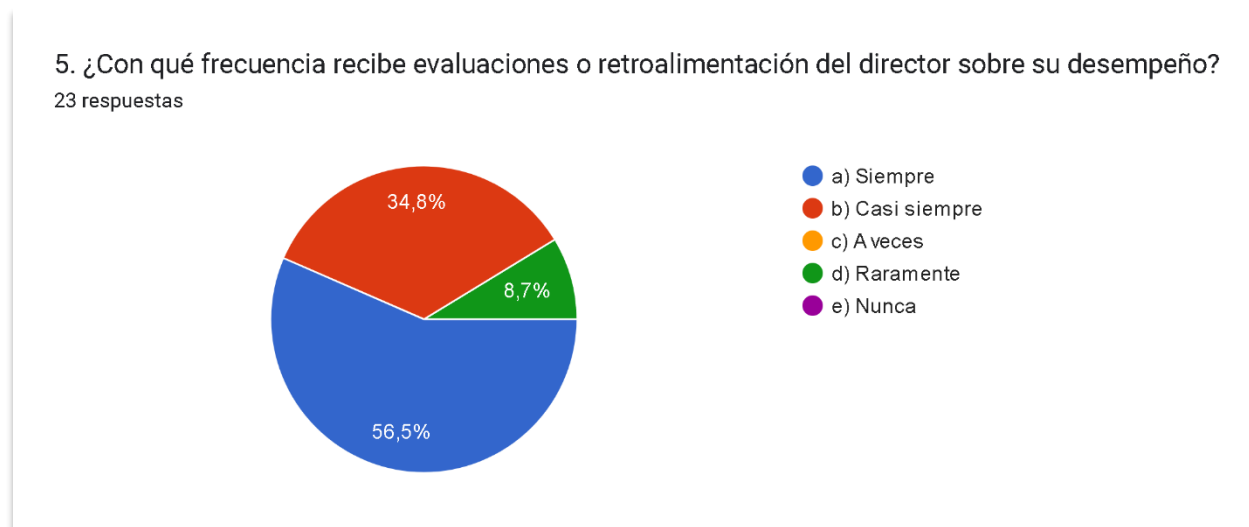
En cuanto al nivel de liderazgo del director de los CE influye en la motivación para desempeñar sus funciones, el 73.90% opinan que en gran medida el director el liderazgo del director influye en la motivación de su desempeño, el 17.40% menciona que en buena medida y el 8.70% menciona que moderadamente.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 91.30% considera que en gran medida el empoderamiento y motivación percibido por el personal es resultado del liderazgo del director o la directora del Centro Escolar.

Tabla 9. Respuestas de la pregunta 5 de la encuesta del personal del Centro Educativo

5. ¿Con qué frecuencia recibe evaluaciones o retroalimentación del director sobre su desempeño?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Siempre	13	56.50 %
b) Casi siempre	8	34.80 %
c) A veces	2	8.70 %
d) Raramente	0	0 %
e) Nunca	0	0 %
Total	23	100%

Gráfico 5



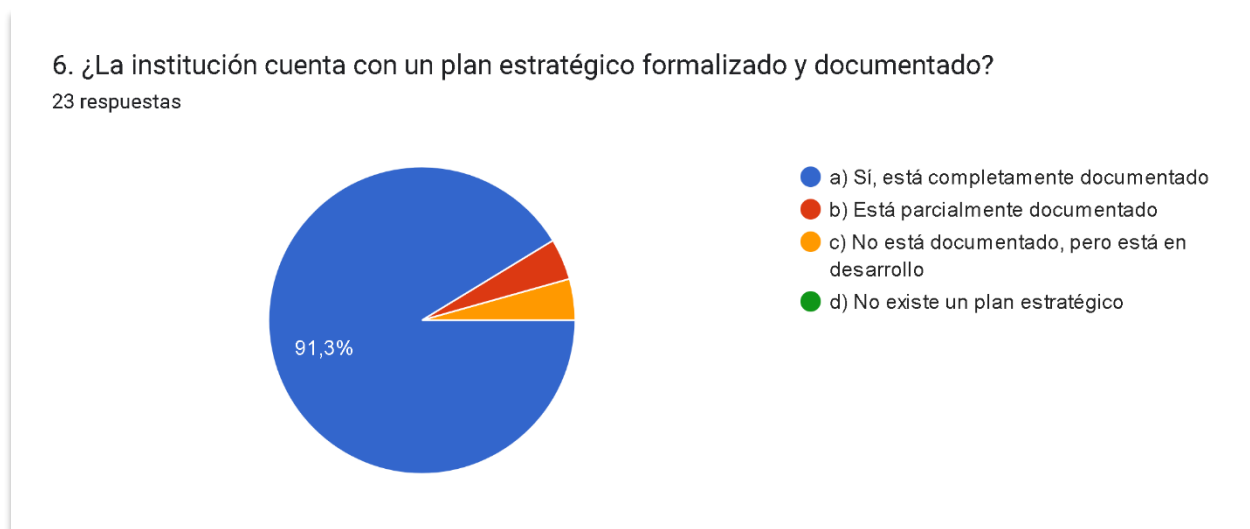
En cuanto a la frecuencia que el director o directora proporciona las evaluaciones o retroalimentación del desempeño del personal, el 56.50% opinan que siempre el director evalúa o retroalimenta su desempeño, el 34.80% menciona que casi siempre y el 8.70% menciona que a veces.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 91.30% considera que siempre y casi siempre el director o la directora evalúa o retroalimenta el desempeño del personal del Centro Escolar.

Tabla 10. Respuestas de la pregunta 6 de la encuesta del personal del Centro Educativo

6. ¿La institución cuenta con un plan estratégico formalizado y documentado?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Siempre	21	91.30%
b) Casi siempre	1	4.35%
c) A veces	1	4.35%
d) Raramente	0	0 %
e) Nunca	0	0 %
Total	23	100%

Gráfico 6



En cuanto a la frecuencia que el director o directora proporciona las evaluaciones o retroalimentación del desempeño del personal, el 91.30% opinan que, si está completamente documentado, el 4.35% menciona que está parcialmente documentado y el 4.35% no está documentado, pero está en desarrollo.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 95.65% considera que si está o parcialmente documentado el plan estratégico del Centro Escolar.

Tabla 11. Respuestas de la pregunta 7 de la encuesta del personal del Centro Educativo

7. ¿En qué medida considera que las opiniones del personal son tomadas en cuenta durante la elaboración del plan estratégico?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Siempre	19	82.65%
b) Ocasionalmente	1	4.35%
c) Raramente	3	13.00%
d) Nunca	0	0 %
Total	23	100%

Gráfico 7



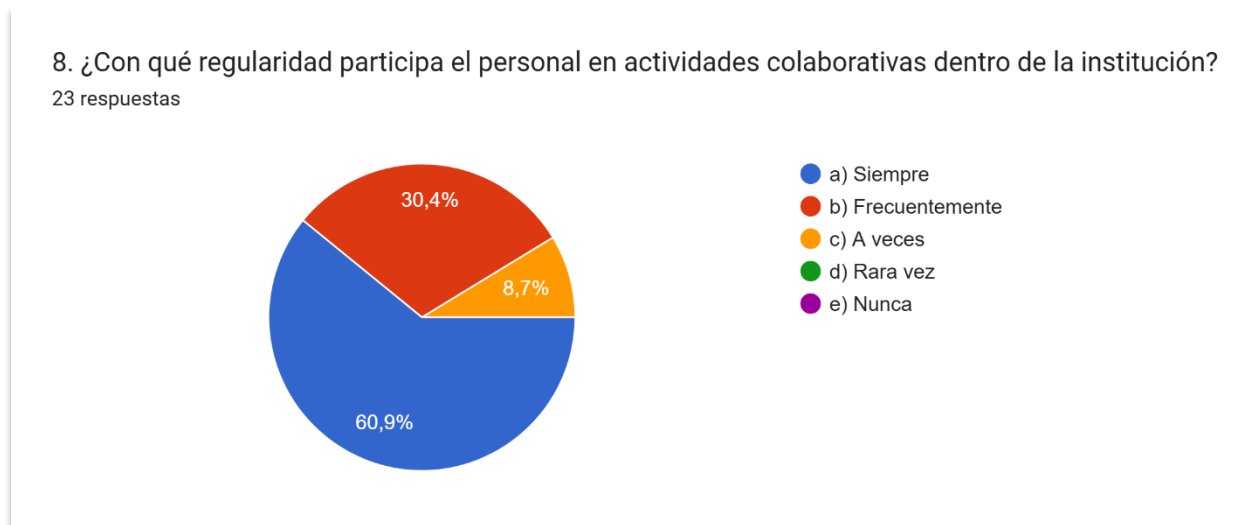
En cuanto al nivel que considera que las opiniones del personal son tomadas en cuenta durante la elaboración del plan estratégico, el 82.65% opinan que, siempre son tomadas en cuentas las opiniones, el 4.35% menciona frecuentemente y el 13.00% ocasionalmente.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 87.00% considera el nivel de participación en siempre y frecuentemente del personal en la elaboración del plan estratégico.

Tabla 12. Respuestas de la pregunta 8 de la encuesta del personal del Centro Educativo

8. ¿Con qué regularidad participa el personal en actividades colaborativas dentro de la institución?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Siempre	14	60.9 %
b) Frecuentemente	7	30.4 %
c) A veces	2	8.7 %
d) Rara vez	0	0 %
e) Nunca	0	0 %
Total	23	100%

Gráfico 8



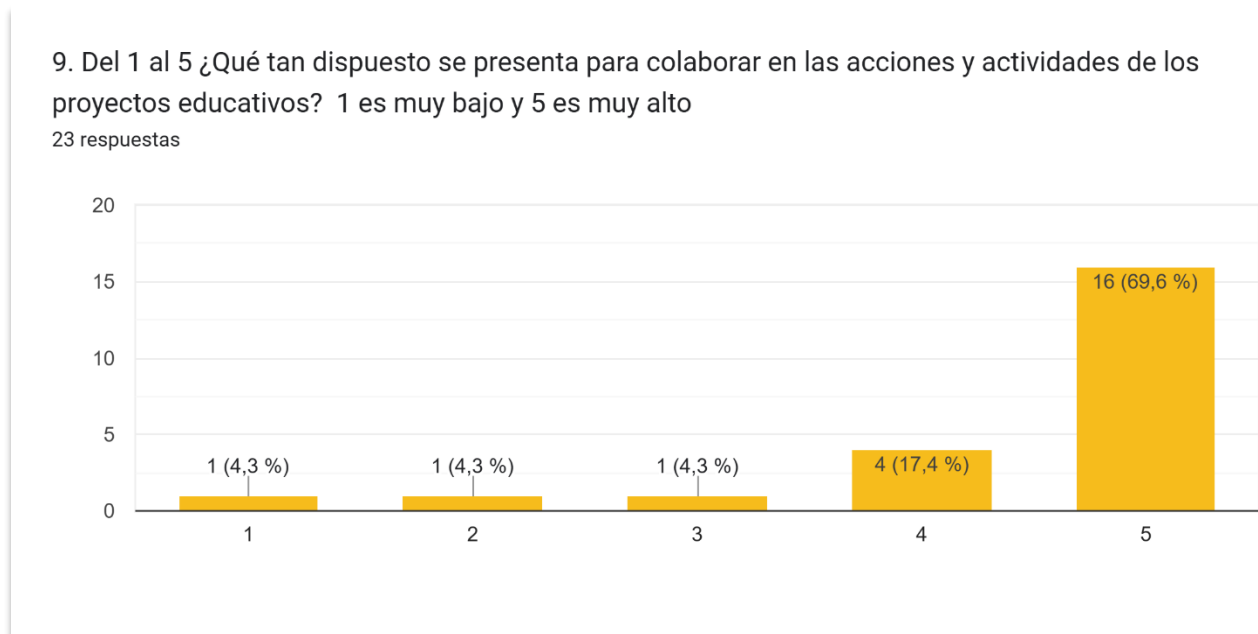
En cuanto a la regularidad en que participa el personal en actividades colaborativas dentro de la institución, un 60.9% opinan que es siempre, 30.4% es frecuentemente y el 8.7% a veces.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 91.300% considera siempre y frecuentemente la regularidad que participa el personal en actividades colaborativas dentro de la institución.

Tabla 12. Respuestas de la pregunta 9 de la encuesta del personal del Centro Educativo

9. Del 1 al 5 ¿Qué tan dispuesto se presenta para colaborar en las acciones y actividades de los proyectos educativos?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
5	16	69.6%
4	4	17.4%
3	1	4.3%
2	1	4.3%
1	1	4.3%
Total	23	100%

Gráfico 9



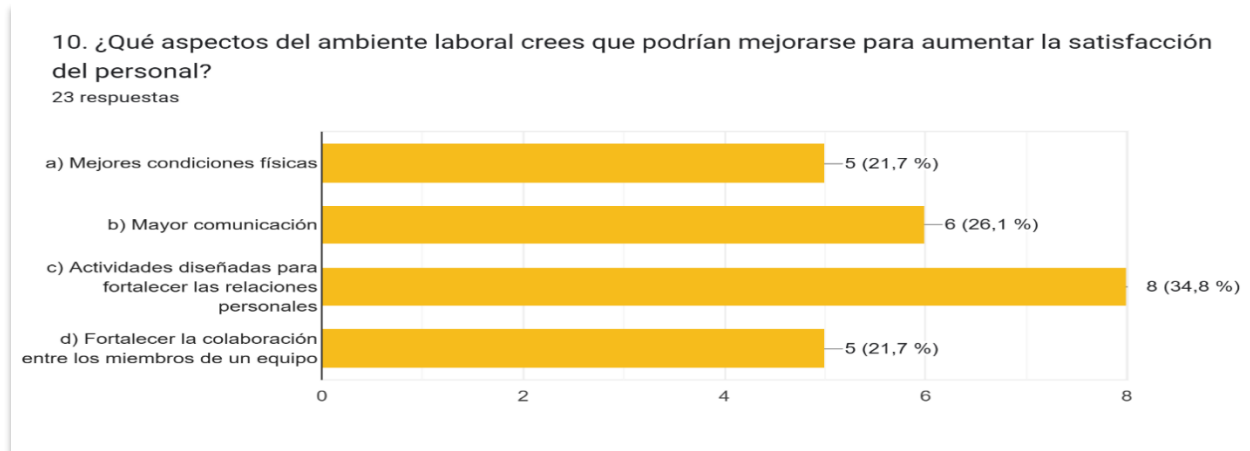
En cuanto a la escalada del 1 al 5 siendo este último lo más alto, de qué tan dispuesto se presenta para colaborar en las acciones y actividades de los proyectos educativos, el 69.6% califica 5, el 17.4% califica 4, el 4.3% califica 3, el 4.3% califica 2 y el 4.3% califica 1.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 87.00% considera entre 5 y 4 el estar dispuestos en colaborar en las acciones y actividades de los proyectos educativos.

Tabla 13. Respuestas de la pregunta 10 de la encuesta del personal del Centro Educativo

10. ¿Qué aspectos del ambiente laboral crees que podrían mejorarse para aumentar la satisfacción del personal?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Mejores condiciones físicas infraestructura	5	21.7%
b) Mayor comunicación	6	26.1%
c) Actividades diseñadas para fortalecer las relaciones interpersonales	7	34.8%
d) Fortalecer colaboración entre los miembros de un equipo	5	21.7%
Total	23	100%

Gráfico 10

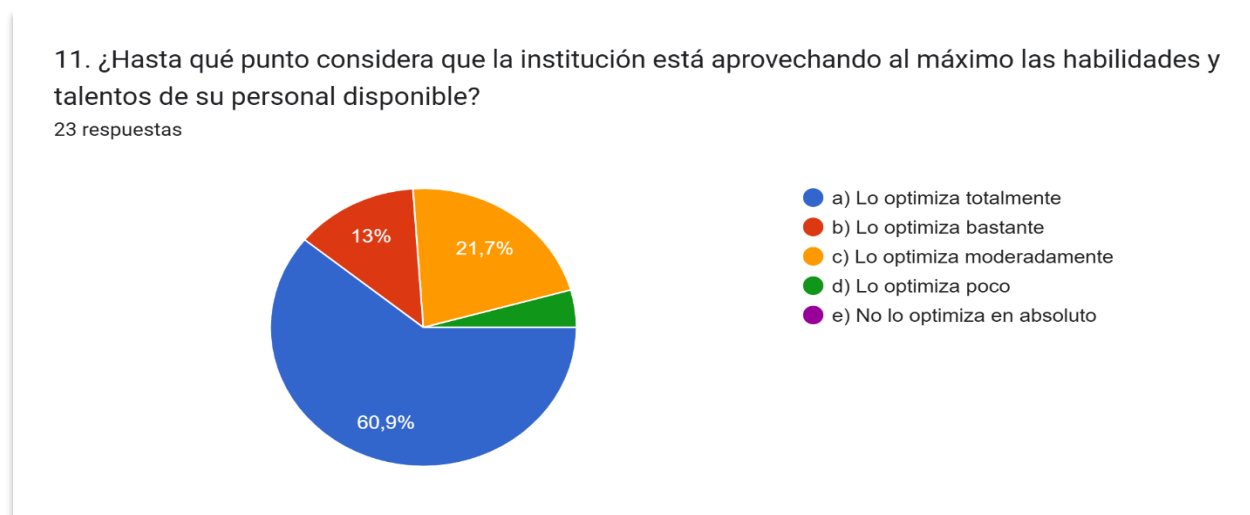


En cuanto a aspectos del ambiente laboral que se cree que podrían mejorarse para aumentar la satisfacción del personal, un 21.7% creen que mejores condiciones físicas, 26.1% mayor comunicación, 34.8% actividades diseñadas para fortalecer las relaciones personales, y el 21.7% en fortalecer la colaboración entre los miembros de un equipo. Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 60.90% creen que actividades diseñadas para fortalecer las relaciones personales y la comunicación podrían mejorarse para aumentar la satisfacción del personal en los aspectos del ambiente laboral.

Tabla 14. Respuestas de la pregunta 11 de la encuesta del personal del Centro Educativo

11. ¿Hasta qué punto considera que la institución está aprovechando al máximo las habilidades y talentos de su personal disponible?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Lo optimiza totalmente	14	60.9 %
b) Lo optimiza moderadamente	5	21.7%
c) Lo optimiza bastante	3	13.00%
d) Lo optimiza poco	1	4.3%
e) No lo optimiza en absoluto	0	0%
Total	23	100%

Gráfico 11



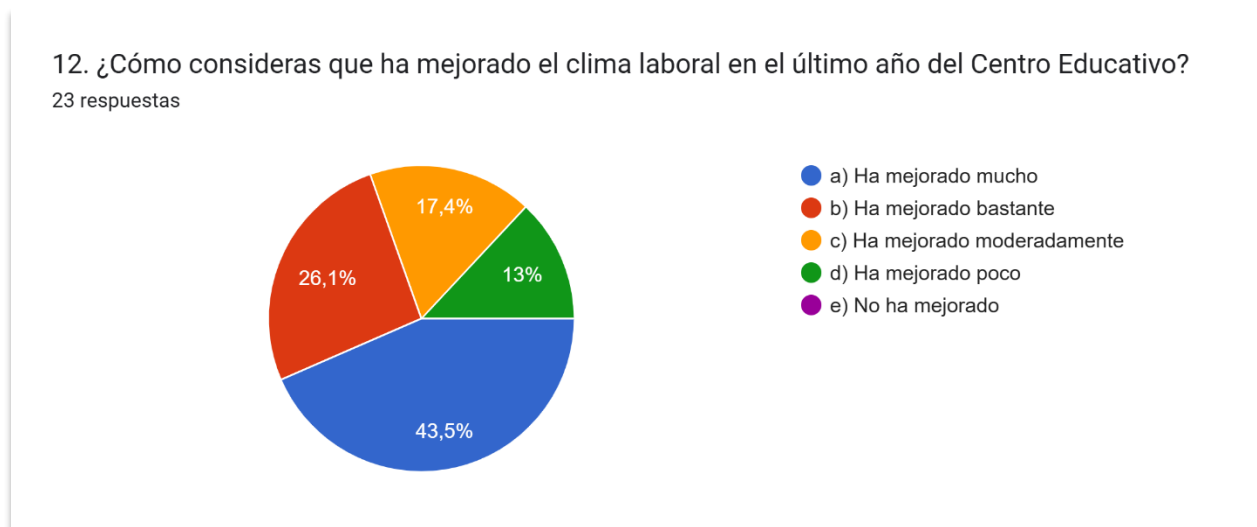
En cuanto a aspectos hasta qué punto se considera que la institución está aprovechando al máximo las habilidades y talentos de su personal disponible, un 60.9% consideran que lo optimiza totalmente, 13.00% lo optimiza bastante, 21.7% lo optimiza moderadamente, y el 4.3% lo optimiza poco.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 73.90% lo optimiza totalmente y bastante que la institución está aprovechando al máximo las habilidades y talentos de su personal disponible.

Tabla 15. Respuestas de la pregunta 12 de la encuesta del personal del Centro Educativo

12. ¿Cómo consideras que ha mejorado el clima laboral en el último año del Centro Educativo?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Ha mejorado mucho	10	43.5 %
b) Ha mejorado bastante	6	26.1%
c) Ha mejorado moderadamente	4	17.4%
d) Ha mejorado poco	3	13.00%
e) No ha mejorado	0	0%
Total	23	100%

Gráfico 12



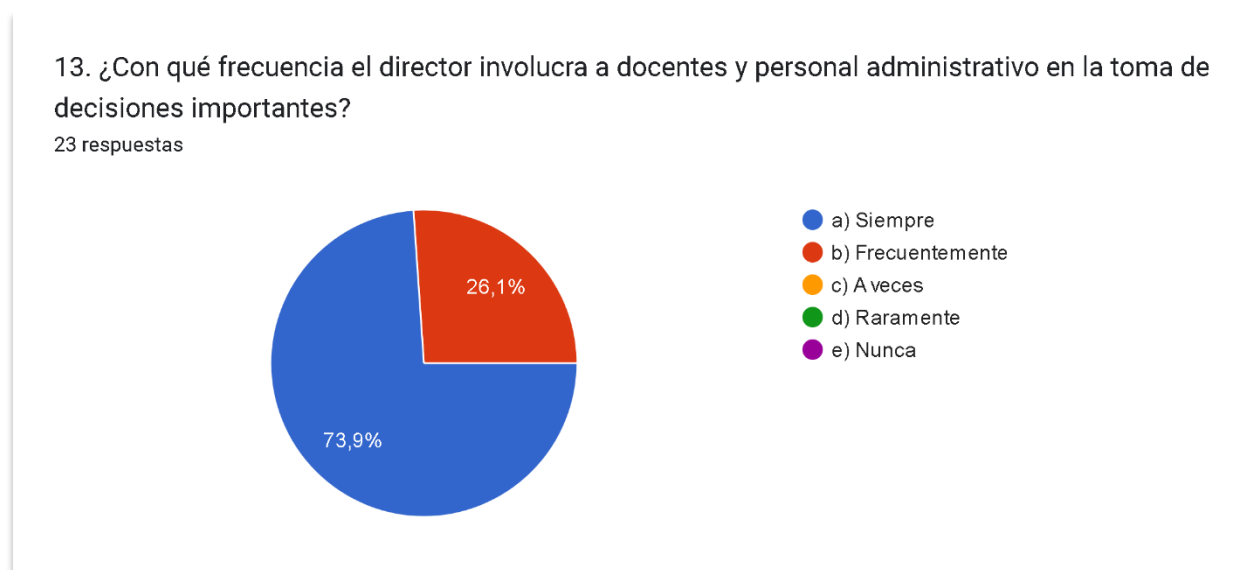
En cuanto a considerar cuanto a ha mejorado el clima laboral en el último año del Centro Educativo, un 43.5% consideran que ha mejorado mucho, 26.1% ha mejorado bastante, 17.4% ha mejorado moderadamente, y el 13.00% ha mejorado poco.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 69.6% considera que ha mejorado mucho y bastante el clima laboral en el último año del Centro Educativo.

Tabla 16. Respuestas de la pregunta 13 de la encuesta del personal del Centro Educativo

13. ¿Con qué frecuencia el director involucra a docentes y personal administrativo en la toma de decisiones importantes?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Siempre	17	73.90%
b) Ocasionalmente	6	26.10%
c) Raramente	0	0%
d) Nunca	0	0 %
Total	23	100%

Gráfico 13



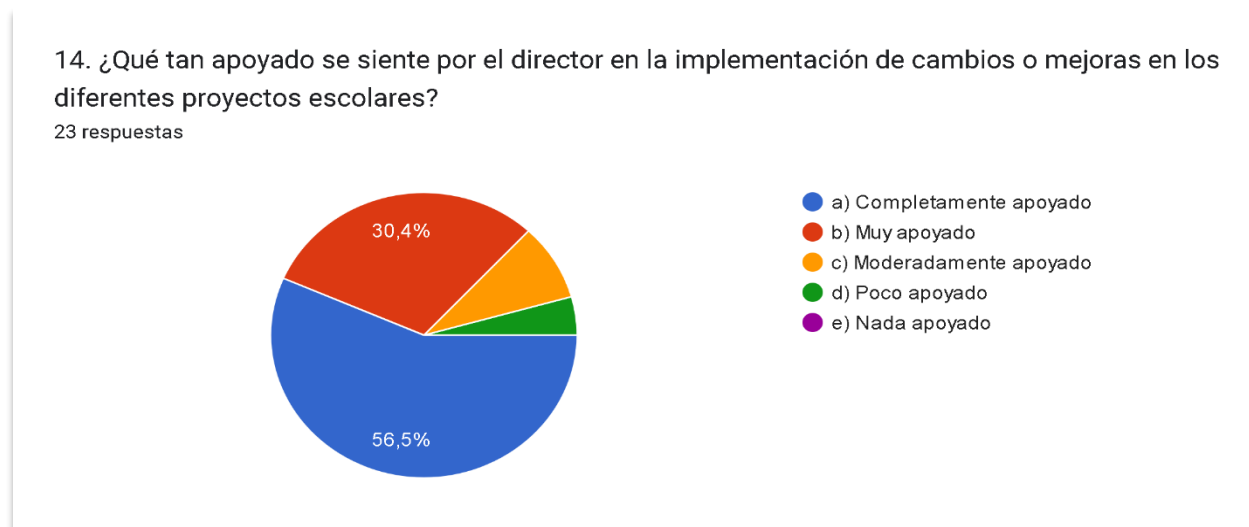
En cuanto a la frecuencia que el director involucra a docentes y personal administrativo en toma de decisiones importantes, el 73.90% opinan que, siempre son involucrados, el 26.10% menciona frecuentemente.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 100% considera el porcentaje de siempre y frecuentemente el involucramiento del personal en la toma de decisiones administrativas.

Tabla 17. Respuestas de la pregunta 14 de la encuesta del personal del Centro Educativo

14. ¿Qué tan apoyado se siente por el director en la implementación de cambios o mejoras en los diferentes proyectos escolares?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Completamente apoyado	13	56.55%
b) Muy apoyado	7	30.40%
c) Moderadamente apoyado	2	8.70%
d) Poco apoyado	1	4.35%
e) Nada apoyado	0	0%
Total	23	100%

Gráfico 14



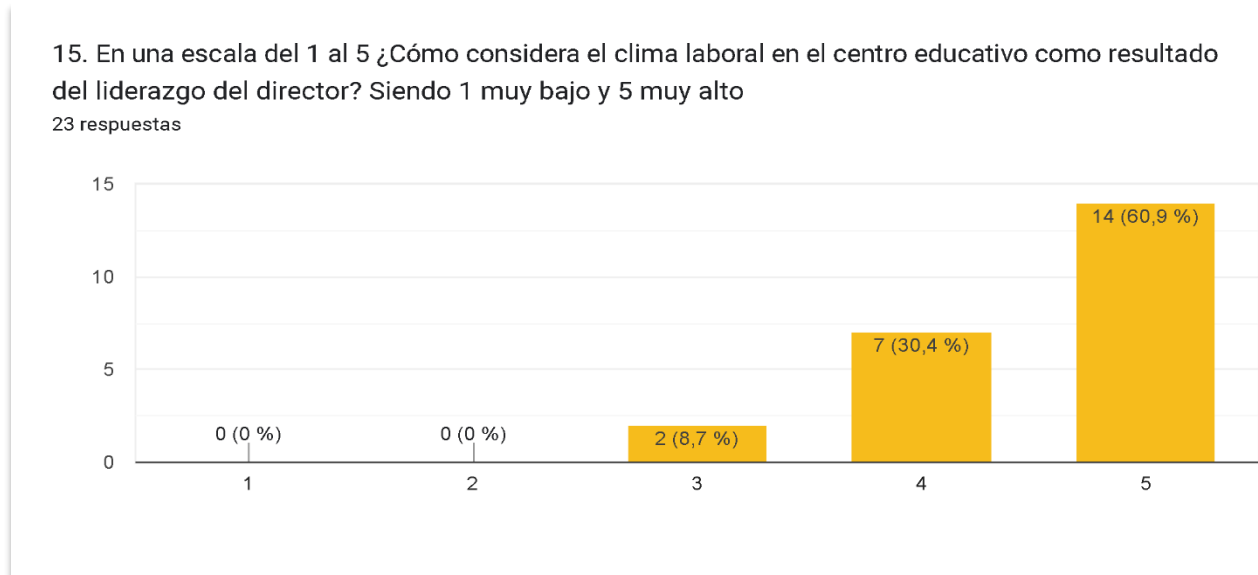
En cuanto a que tan apoyados se sienten por el director en la implementación de cambios o mejora de los diferentes proyectos escolares, el 56.55% opinan que completamente apoyados, el 30.40% muy apoyados, el 8.70 moderadamente apoyado y el 4.35% poco apoyado.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 86.95% considera el nivel de apoyo del director en completamente y muy apoyado en la implementación de cambios o mejoras en los procesos administrativos académicos.

Tabla 18. Respuestas de la pregunta 15 de la encuesta del personal del Centro Educativo

15. En una escala del 1 al 5 ¿Cómo consideras el clima laboral en el centro educativo como resultado del liderazgo del director?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
5	14	60.90%
4	7	30.40%
3	2	8.70%
2	0	0%
1	0	0%
Total	23	100%

Gráfico 15



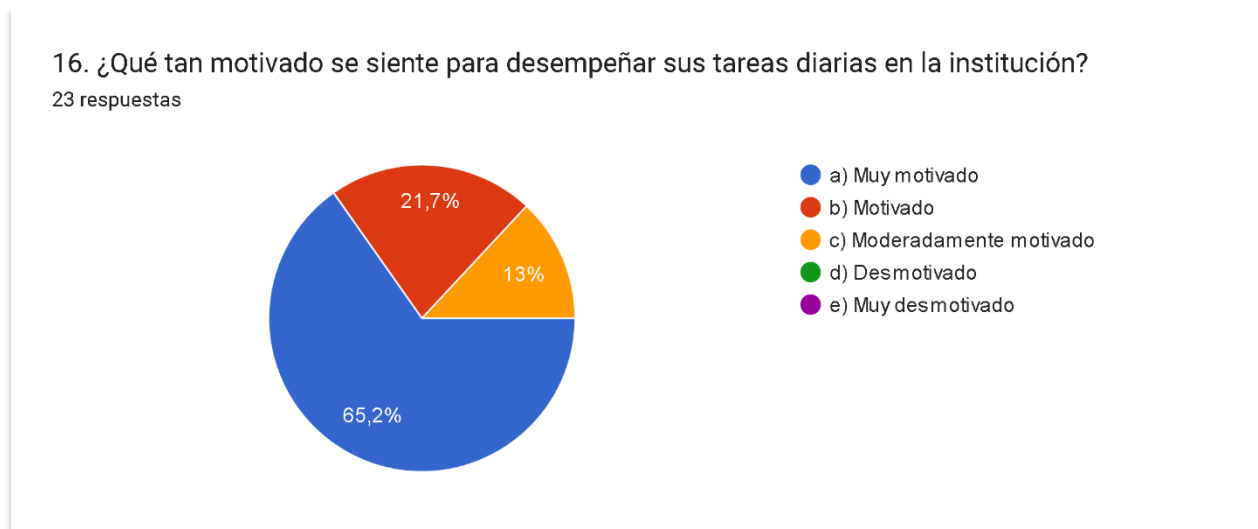
En cuanto a la escalada del 1 al 5 siendo este último lo más alto, de cómo considerar el clima laboral en el CE como resultado del liderazgo del director, el 60.90% califica 5, el 30.40% califica 4 y el 8.70% califica 3.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 91.30% considera entre 5 y 4 la percepción del ambiente laboral generado por el estilo de liderazgo del director.

Tabla 19. Respuestas de la pregunta 16 de la encuesta del personal del Centro Educativo

16. ¿Qué tan motivado se siente para desempeñar sus tareas diarias en la institución?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Muy motivado	15	65.25%
b) Motivado	5	21.75%
c) Moderadamente motivado	3	13.00%
d) Desmotivado	0	0%
e) Muy desmotivado	0	0%
Total	23	100%

Gráfico 16



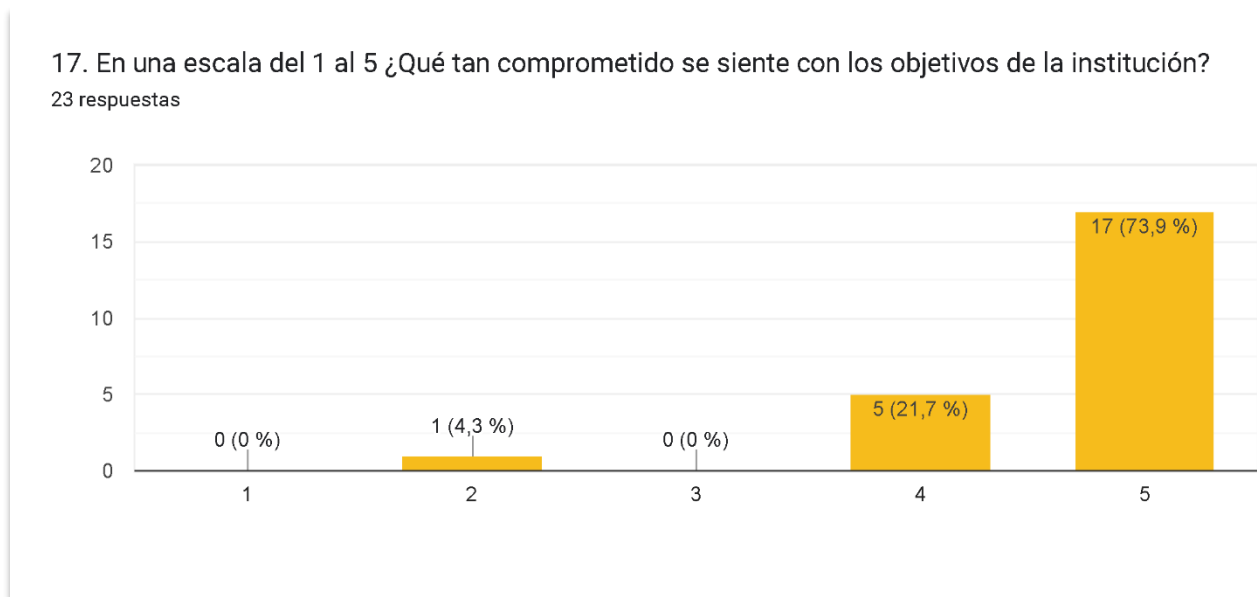
En cuanto al grado de motivación que siente el personal para desempeñar sus tareas diarias en el CE, el 65.25% responde muy motivado, el 21.75% motivado y el 13.00% moderadamente motivado.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 87.00% considera el grado como muy motivado y motivado para cumplir con sus tareas diarias.

Tabla 20. Respuestas de la pregunta 17 de la encuesta del personal del Centro Educativo

17. En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan comprometido se siente con los objetivos de la institución?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
5	17	73.95%
4	5	21.70%
3	0	0%
2	1	4.35%
1	0	0%
Total	23	100%

Gráfico 17



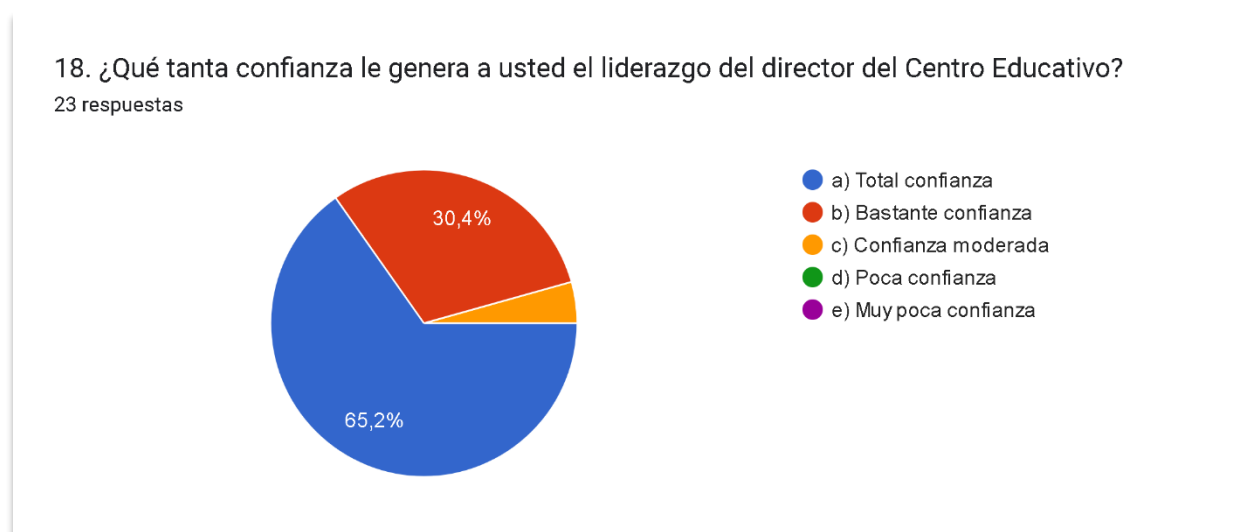
En cuanto a la escalada del 1 al 5 siendo este último lo más alto, en que tan comprometido se siente con los objetivos del CE, el 73.95% califica 5, el 21.70% califica 4 y el 4.35% califica 2.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 95.65% considera entre 5 y 4 el nivel de sentido de pertenencia que el personal tiene hacia la institución.

Tabla 21. Respuestas de la pregunta 18 de la encuesta del personal del Centro Educativo

18. ¿Qué tanta confianza le genera a usted el liderazgo del director del Centro Educativo?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Total, confianza	15	65.25%
b) Bastante confianza	7	30.40%
c) Confianza moderada	1	4.35%
d) Poca confianza	0	0%
e) Muy poca confianza	0	0%
Total	23	100%

Gráfico 18



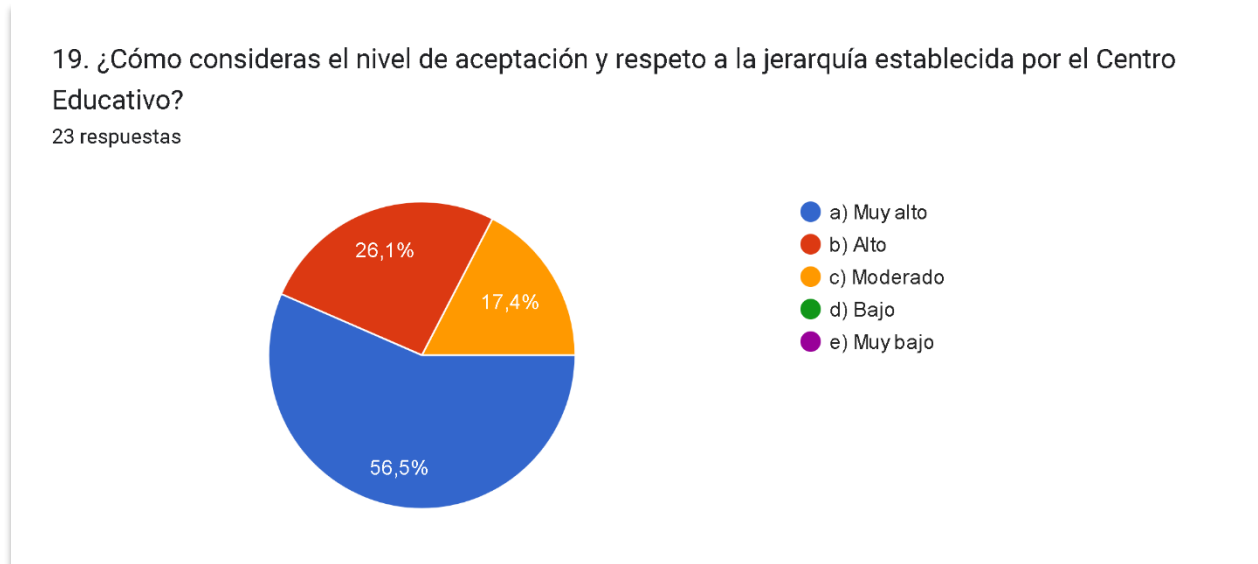
En cuanto al grado de confianza que le genera el liderazgo del director del CE, el 65.25% responde total confianza, el 30.40% bastante confianza y el 4.35% confianza moderada.

Por ello, se puede apreciar que el grado de confianza del personal en el liderazgo de la dirección con el porcentaje acumulado del 95.65% en el grado de total y bastante confianza.

Tabla 22. Respuestas de la pregunta 19 de la encuesta del personal del Centro Educativo

19. ¿Cómo consideras el nivel de aceptación y respeto a la jerarquía establecida por el Centro Educativo?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Muy alto	13	56.50%
b) Alto	6	26.10%
c) Moderado	4	17.40%
d) Bajo	0	0%
e) Muy bajo	0	0%
Total	23	100%

Gráfico 19



En cuanto al nivel de aceptación y respeto a la jerarquía establecida por el director en el CE, el 56.50% responde muy alto, el 26.10% alto y el 17.40% moderado.

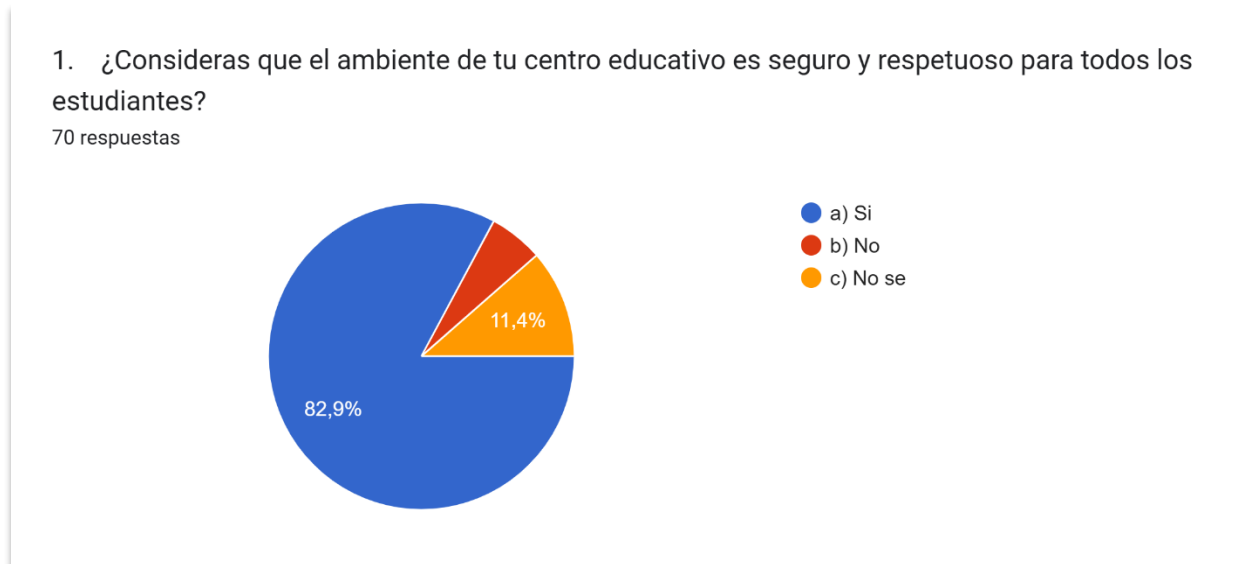
Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 82.60% considera el nivel muy alto y alto el nivel de aceptación y respeto de la jerarquía establecida en la institución.

4.1.2 Encuestas del estudiante.

Tabla 23. Respuestas de la pregunta 1 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo

1. ¿Consideras que el ambiente de tu centro educativo es seguro y respetuoso para todos los estudiantes?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Si	58	82.9%
b) No	4	5.7%
c) No se	8	11.4%
Total	70	100%

Gráfico 20



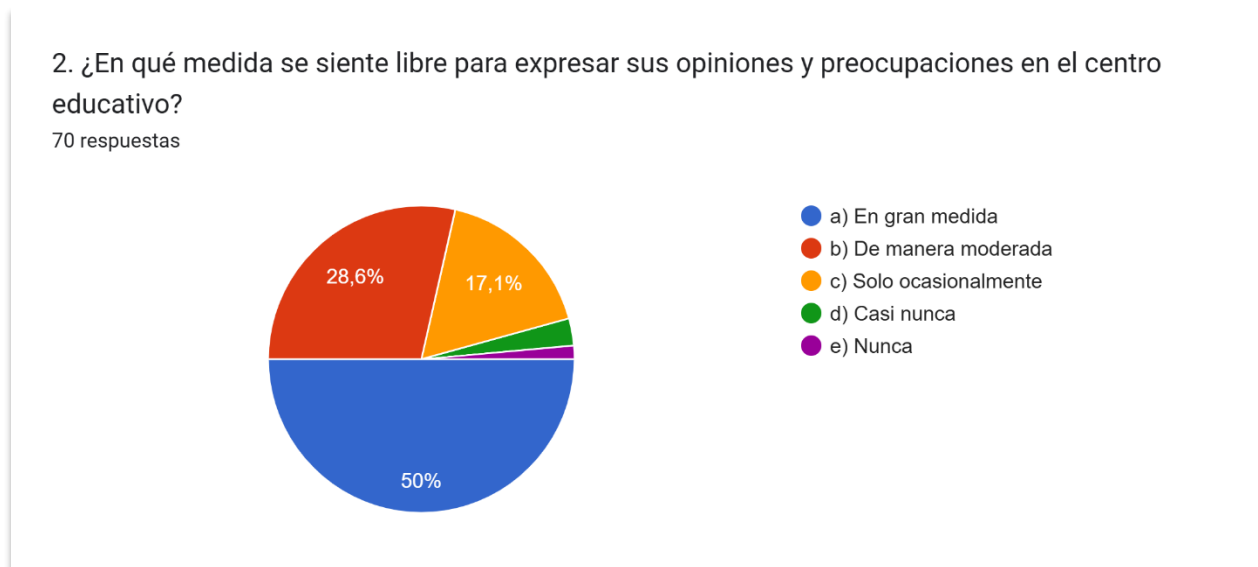
En cuanto a las afirmaciones, negaciones o desconocimiento de considerar que el ambiente del centro educativo es seguro y respetuoso para todos los estudiantes, por parte del estudiantado del CE, un 82.9% opinan que si el ambiente es seguro y respetuoso para todo el estudiantado, 5.7% que no y el 11.4% no sabe.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 82.9% afirman que el ambiente del centro educativo es seguro y respetuoso para todos los estudiantes.

Tabla 24. Respuestas de la pregunta 2 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo

2. ¿En qué medida se siente libre para expresar sus opiniones y preocupaciones en el centro educativo?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) En gran medida	35	50%
b) De manera moderada	20	28.6%
c) Solo ocasionalmente	12	17.1%
d) Casi nunca	2	2.9%
e) Nunca	1	1.4%
Total	70	100%

Gráfico 21



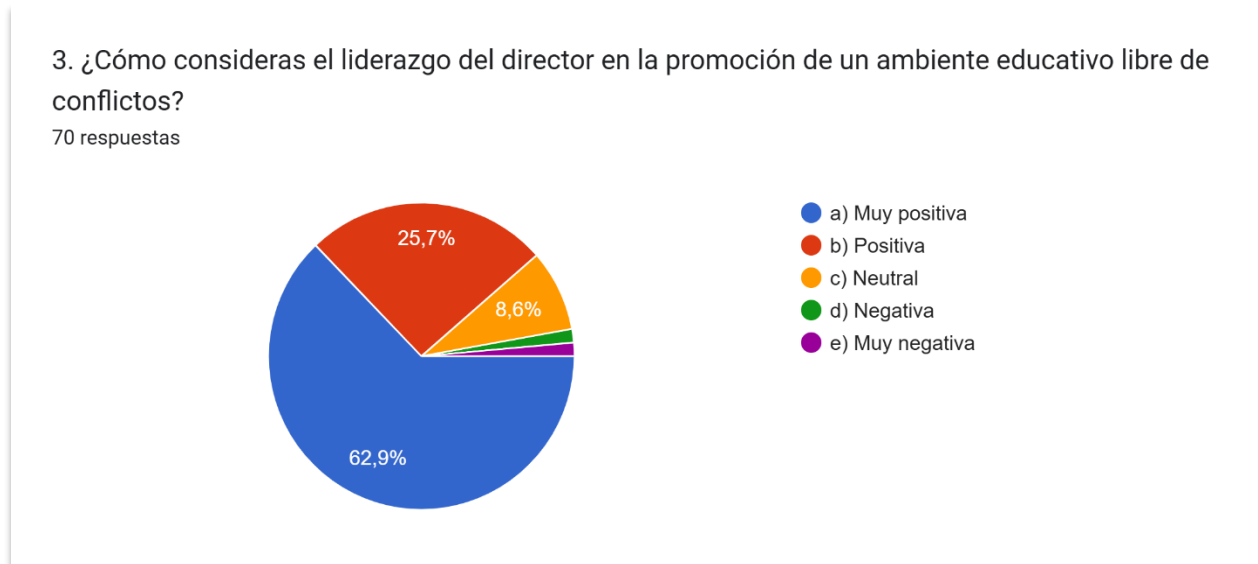
En cuanto en qué medida se siente libre para expresar sus opiniones y preocupaciones en el centro educativo, por parte del estudiantado del CE, un 50% opinan que en gran medida se siente libre para expresar sus opiniones y preocupaciones en el centro educativo, 28.6% de manera moderada, 17.1% solo ocasionalmente, 2.9% casi nunca y el 1.4 % nunca.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 78.6% considera que medida se siente libre para expresar sus opiniones y preocupaciones en el centro educativo.

Tabla 25. Respuestas de la pregunta 3 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo

3. ¿Cómo consideras el liderazgo del director en la promoción de un ambiente educativo libre de conflictos?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Muy positiva	44	62.9%
b) Positiva	18	25.7%
c) Neutral	6	8.6%
d) Negativa	1	1.4%
e) Muy negativa	1	1.4%
Total	70	100%

Gráfico 22



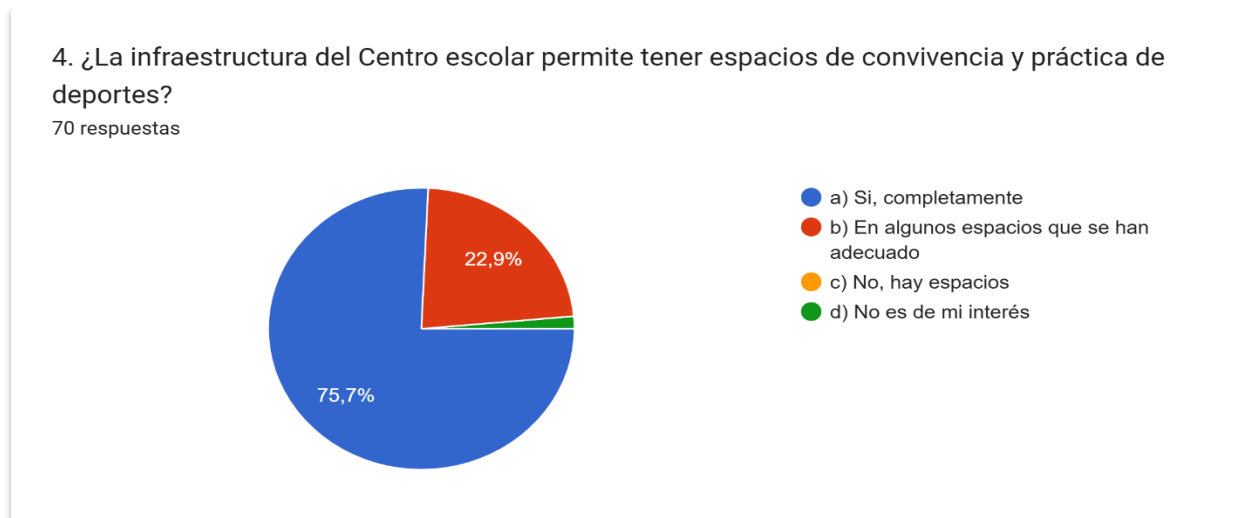
En cuanto a considerar el liderazgo del director en la promoción de un ambiente educativo libre de conflictos, por parte del estudiantado del CE, un 62.9% opinan muy positiva los que consideran el liderazgo del director en la promoción de un ambiente educativo libre de conflictos, 25.7% positiva, 8.6% neutral, 1.4% negativa y el 1.4% muy negativa.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 88.60 % consideran el liderazgo del director en la promoción de un ambiente educativo libre de conflictos en el Centro escolar.

Tabla 26. Respuestas de la pregunta 4 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo

4. ¿La infraestructura del Centro escolar permite tener espacios de convivencia y práctica de deportes?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Si, completamente	53	75.7 %
b) En algunos espacios que se han adecuado	16	22.9%
c) No, hay espacios	0	0%
d) No es de mi interés	1	1.4%
Total	70	100%

Gráfico 23



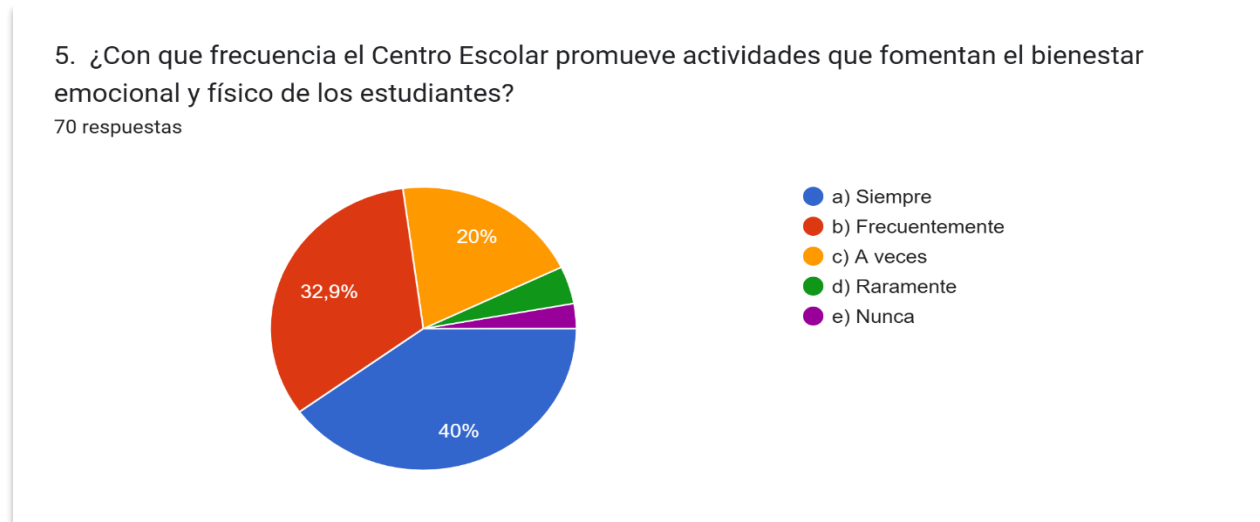
En cuanto a la infraestructura del Centro escolar permite tener espacios de convivencia y práctica de deportes, por parte del estudiantado del CE, un 22.9% opinan si, completamente que la infraestructura del Centro escolar permite tener espacios de convivencia y práctica de deportes, 22.9% En algunos espacios que se han adecuado, 0% no, hay espacios y el 1.4% no es de su interés.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 98.6% afirman completamente que la infraestructura del Centro escolar permite tener espacios de convivencia y práctica de deportes en el Centro Escolar y en algunos espacios que han adecuado.

Tabla 27. Respuestas de la pregunta 5 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo

5. ¿Con que frecuencia el Centro Escolar promueve actividades que fomentan el bienestar emocional y físico de los estudiantes?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Siempre	28	40%
b) Frecuentemente	23	32.9%
c) A veces	14	20%
d) Raramente	3	4.3%
e) Nunca	2	2.8%
Total	70	100%

Gráfico 24



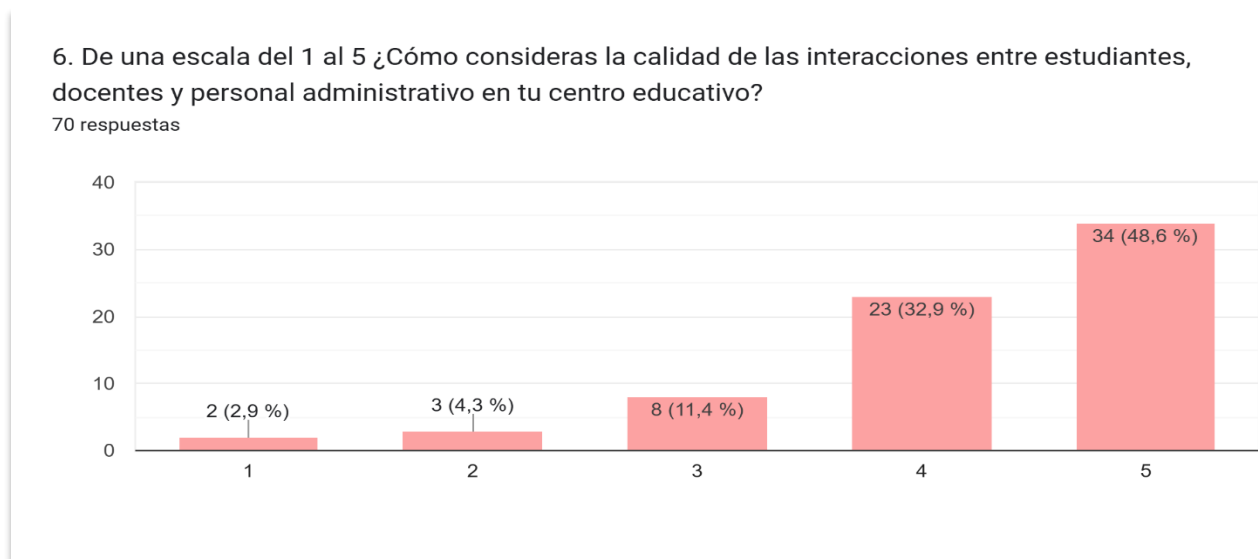
En cuanto a la frecuencia que el Centro Escolar promueve actividades que fomentan el bienestar emocional y físico de los estudiantes, por parte del estudiantado del CE, un 40% siempre, opinan que siempre es la frecuencia que promueve actividades que fomentan el bienestar emocional y físico de los estudiantes, 32.9% frecuentemente, 20% a veces, 4.3% raramente, y el 2.8% nunca.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 72.90% consideran que siempre y frecuentemente el Centro Escolar promueve actividades que fomentan el bienestar emocional y físico de los estudiantes.

Tabla 28. Respuestas de la pregunta 6 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo

6. De una escala del 1 al 5 ¿Cómo consideras la calidad de las interacciones entre estudiantes, docentes y personal administrativo en tu centro educativo? 1 es muy bajo y 5 muy alto		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
5	34	48.6%
4	23	32.9%
3	8	11.4%
2	3	4.3%
1	2	2.9%
Total	23	100%

Gráfico 25



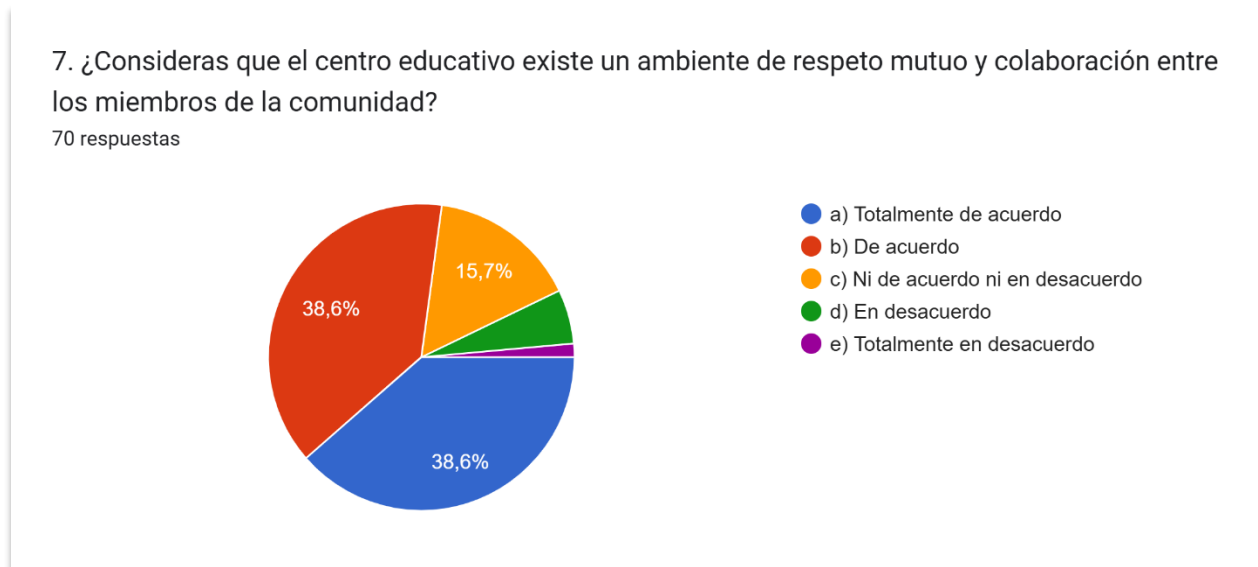
En cuanto a la escala de como consideran la calidad de las interacciones entre estudiantes, docentes y personal administrativo en el centro escolar por parte del estudiantado del CE, un 48.6% califica 5, un 32.9 califica 4, el 11.4% califica 3, 4.3% califica 2 y el 2.9 califica 1.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 81.50% consideran entre el 5 y el 4 la calidad de las interacciones entre estudiantes, docentes y personal administrativo en el centro escolar por parte del estudiantado del Centro escolar.

Tabla 29. Respuestas de la pregunta 7 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo

7. ¿Consideras que el centro educativo existe un ambiente de respeto mutuo y colaboración entre los miembros de la comunidad?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Totalmente de acuerdo	27	38.6%
b) De acuerdo	27	38.6%
c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	15.7%
d) En desacuerdo	4	5.7%
e) Totalmente desacuerdo	1	1.4%
Total	70	100%

Gráfico 26



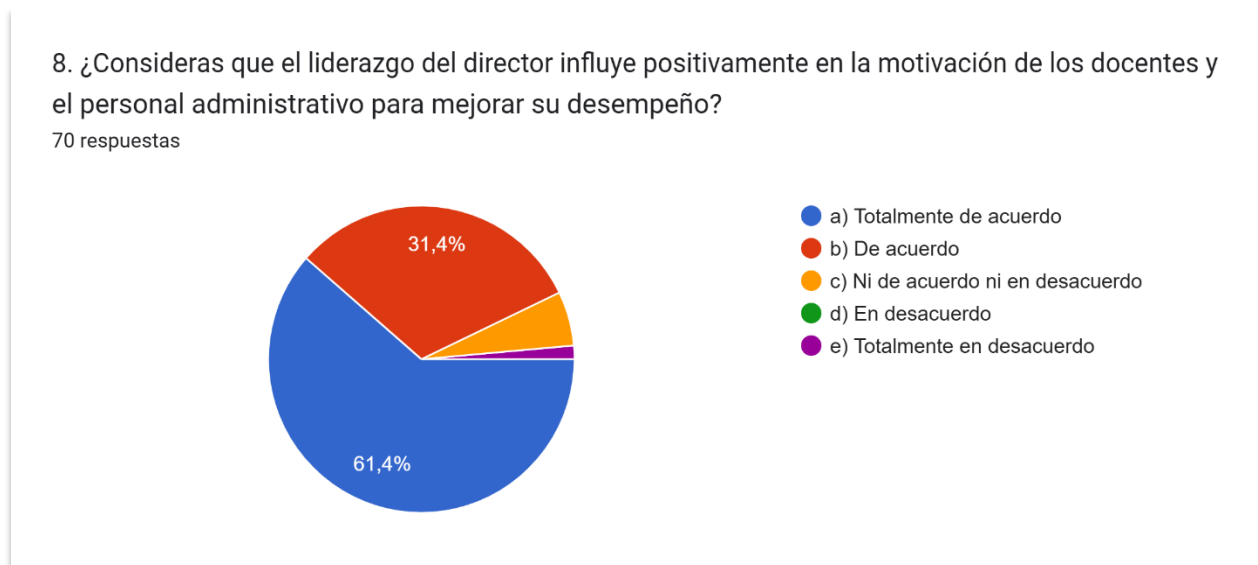
En cuanto de estar de acuerdo o desacuerdo en considerar que el centro educativo existe un ambiente de respeto mutuo y colaboración entre los miembros de la comunidad, por parte del estudiantado del CE, un 38.6% está Totalmente de acuerdo, 38.6% De acuerdo, 15.7% Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 5.7% en desacuerdo, y el 1.4% totalmente desacuerdo.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 77.20% consideran totalmente de acuerdo y de acuerdo que el centro educativo existe un ambiente de respeto mutuo y colaboración entre los miembros de la comunidad, por parte del estudiantado del Centro Escolar.

Tabla 30. Respuestas de la pregunta 8 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo

8. ¿Consideras que el liderazgo del director influye positivamente en la motivación de los docentes y el personal administrativo para mejorar su desempeño?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) Totalmente de acuerdo	43	61.4%
b) De acuerdo	22	31.4%
c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	5.7%
d) En desacuerdo	0	0%
e) Totalmente desacuerdo	1	1.4%
Total	70	100%

Gráfico 27



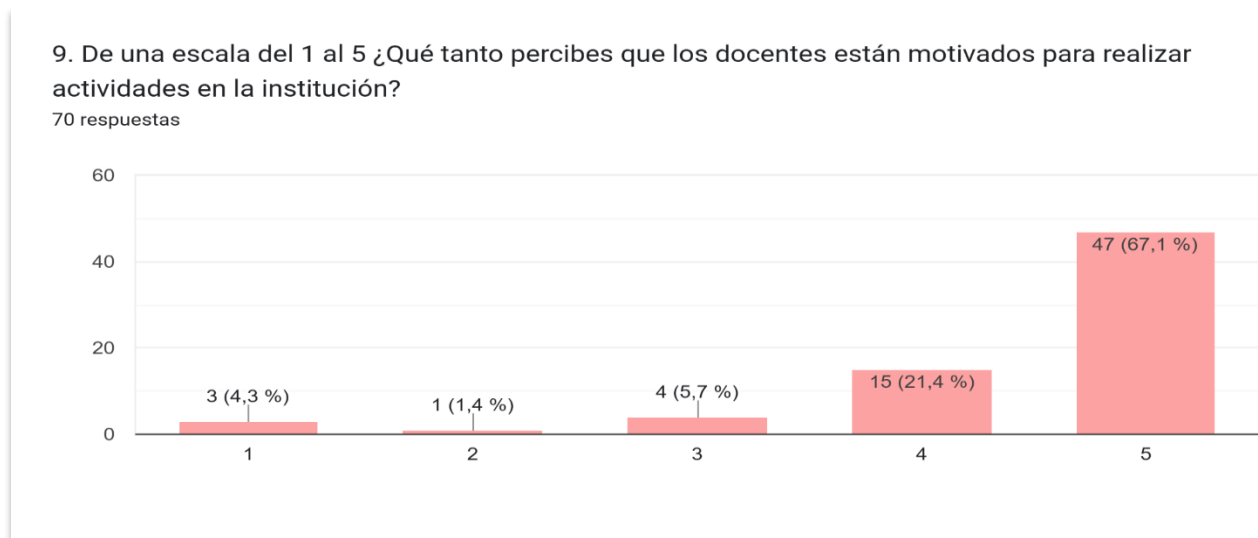
En cuanto en considerar que el liderazgo del director influye positivamente en la motivación de los docentes y el personal administrativo para mejorar su desempeño, por parte del estudiantado del CE, un 61.4% consideran totalmente de acuerdo 31.4% de acuerdo, 5.7% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 0% en desacuerdo, y el 1.4 % totalmente desacuerdo.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 92.8% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo que el liderazgo del director influye positivamente en la motivación de los docentes y el personal administrativo para mejorar su desempeño Centro escolar.

Tabla 31. Respuestas de la pregunta 9 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo

9. De una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto percibes que los docentes están motivados para realizar actividades en la institución?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
5	47	76.1%
4	15	21.4%
3	4	5.7%
2	1	1.4%
1	3	4.3%
Total	23	100%

Gráfico 28



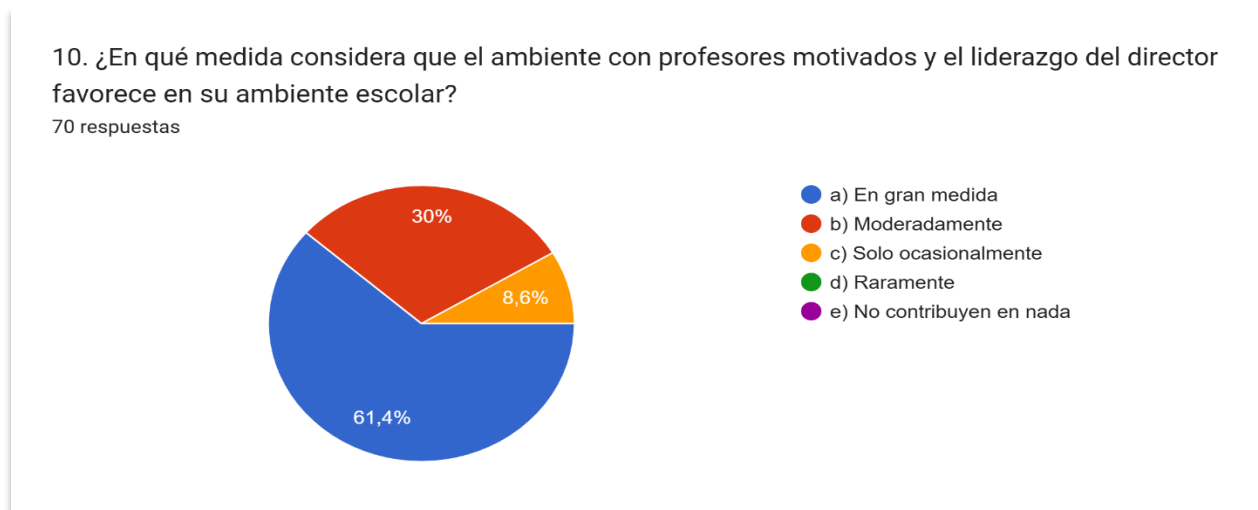
En cuanto a la escala de 1 al 5 qué tanto los estudiantes perciben que los docentes están motivados para realizar actividades en la institución, por parte del estudiantado del CE, consideran un 67.1% califica 5, el 21.4% califica 4, un 4.3%, el 5.7% califica 3, 1.4% califica 2 y 4.3% califica 1

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 97.5% perciben entre el 5 y el 4 que los docentes están motivados para realizar actividades en la institución del Centro escolar.

Tabla 31. Respuestas de la pregunta 10 de la encuesta del estudiante del Centro Educativo

10. ¿En qué medida considera que el ambiente con profesores motivados y el liderazgo del director favorece en su ambiente escolar?		
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
a) En gran medida	43	61.4%
b) Moderadamente	21	30%
c) Solo ocasionalmente	6	8.6%
d) Raramente	0	0%
e) No contribuyen en nada	0	0%
Total	70	100%

Gráfico 29



En cuanto a en qué medida considera que el ambiente con profesores motivados y el liderazgo del director favorece en su ambiente escolar, por parte del estudiantado del CE, un 61.4 en gran medida, 30% moderadamente, 8.6% solo ocasionalmente, 0% raramente, y 0% no contribuyen en nada,

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje acumulado del 91.40% que en gran medida y moderadamente consideran que el ambiente con profesores motivados y el liderazgo del director favorece en su ambiente escolar

4.1.3 Entrevistas.

4.1.3.1 Directores

Tabla 32. Respuestas de entrevista de directores de los Centros Escolara Caserío Zacamil y Caserío el Salamar

1. ¿Con qué frecuencia se revisan y ajustan los recursos asignados para garantizar la implementación efectiva del plan estratégico?	
Centro Escolar Caserío Zacamil	Centro Escolar Caserío el Salamar
<p>Respuesta: La frecuencia con la que se ajustan los recursos asignados, esto se hace siempre en reuniones ordinarias que según la ley exige se realicen mensualmente o extraordinaria según la necesidad que se presente. Revisando las necesidades que ya tenemos proyectadas en el PEA, que se hacen al inicio del año o que se presenten inoportunamente.</p>	<p>Respuesta: La frecuencia considero que tiene que ser de una manera bimensual, ya que en ese tiempo podemos tener un parámetro y valorar que si estos recursos que se asignaron desde un inicio son favorables o poder eliminar o agregar otros que nos permitan desarrollar eficazmente el plan estratégico. Así que esa sería como la frecuencia y el tiempo oportuno para una toma de decisiones que favorezca a este plan.</p>
<p>Interpretación: Según la respuesta de la directora, el ajuste de los recursos asignados para el plan estratégico se realiza periódicamente, en reuniones programadas. Según la ley, estas reuniones ordinarias deben llevarse a cabo una vez al mes. Pero, si surge una necesidad imprevista, también pueden convocarse reuniones extraordinarias.</p> <p>En estas reuniones se revisan las necesidades ya identificadas, especialmente las que fueron establecidas al inicio del año en el Plan Estratégico Anual (PEA). También se toman en cuenta situaciones inesperadas que puedan requerir un ajuste de recursos. Puede decirse entonces que existe una planificación anual inicial, pero es flexible y se puede hacer ajustes cuando surjan nuevas necesidades. Es decir, es un proceso estructurado, pero con espacio para adaptarse a cambios y necesidades de último momento.</p>	<p>Interpretación: En la entrevista realizada a la directora ella propone que la revisión y ajuste de los recursos asignados para el plan estratégico debería realizarse cada dos meses. Esta frecuencia bimensual permite evaluar si los recursos iniciales están cumpliendo con los objetivos o si es necesario hacer ajustes, ya sea eliminando recursos que no aportan valor o incorporando nuevos que faciliten el éxito de dicho Plan. Este enfoque de revisión periódica busca asegurar que se tomen decisiones a tiempo, permitiendo una adaptación continua que favorezca el desarrollo efectivo del plan estratégico.</p>

2. ¿Con qué frecuencia se evalúa el progreso del plan estratégico para hacer ajustes necesarios?	
Centro Escolar Caserío Zacamil	Centro Escolar Caserío el Salamar
<p>Respuesta: Siempre. Esto se hace siempre de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación.</p>	<p>Respuesta: Bueno, considero que puede ser de una manera trimestral, ya que en este tiempo ya tenemos una ejecución de este plan y podemos valorar si se ha dado de una manera efectiva el progreso de éste. Y de alguna manera replantear muchas veces los objetivos o las metas, porque puede ser que no se estén logrando y esto permite hacer oportunamente el reajuste de este Plan.</p>
<p>Interpretación: En la respuesta se sugiere que, el progreso del plan estratégico se evalúa de manera continua y constante. Esta evaluación es un proceso que no depende solo de fechas específicas, sino que se realiza en cualquier momento que sea necesario para asegurar que el plan esté alineado con los objetivos. Además, el hecho de que esta evaluación se haga "de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación" implica que hay directrices oficiales establecidas que orientan cómo y cuándo debe evaluarse el progreso, garantizando que se sigan ciertos estándares en el monitoreo y ajuste del plan. Es decir, la evaluación es permanente y está guiada por normas del MINEDUCYT.</p>	<p>Interpretación: Se considera adecuado evaluar el progreso de un plan estratégico cada trimestre. Ya que dentro de éste periodo se puede observar un tiempo suficiente para implementar y observar avances, de modo que se puedan analizar resultados y en caso necesario, ajustar el plan. Al hacerlo, se pueden realizar correcciones oportunas en los objetivos o metas, si estos no se están alcanzando según lo planeado. La revisión trimestral brinda, entonces, una oportunidad para asegurar que el plan siga siendo efectivo, facilitando ajustes que optimicen su ejecución y alineación con los resultados esperados.</p>

3. ¿Cómo calificaría la eficiencia organizacional de la institución tras la implementación del plan estratégico?	
Centro Escolar Caserío Zacamil	Centro Escolar Caserío el Salamar
<p>Respuesta: En consideración muy buena la organización que mantenemos en nuestra institución. De acuerdo a nuestro plan estratégico.</p>	<p>Respuesta: Considero que muy buena, ya que permite un mayor involucramiento y protagonismo de los docentes, favoreciendo a que de una manera conjunta podamos lograr y ejecutar los objetivos planteados.</p>
<p>Interpretación: En la respuesta se señala una percepción positiva sobre la eficiencia organizacional en la institución desde la implementación del plan estratégico. Al calificar la organización como "muy buena", se expresa satisfacción con el nivel de coordinación, estructura y procesos internos. Además, se da a entender que esta eficiencia está alineada y respaldada por el plan estratégico, lo que sugiere que dicho plan ha contribuido a mejorar o mantener un alto nivel de organización en la institución. Puede decirse que, se considera que el plan estratégico ha tenido un impacto favorable en la eficiencia organizacional.</p>	<p>Interpretación: Según la respuesta se percibe la eficiencia organizacional de la institución como "muy buena" tras la implementación del plan estratégico. Esto se debe a que el plan ha fomentado un mayor involucramiento y protagonismo de los docentes, quienes juegan un rol activo en el logro y ejecución de los objetivos. En donde también se destaca la importancia de la colaboración entre docentes y cómo esta sinergia contribuye a cumplir los objetivos establecidos, lo cual refleja una mejora en la eficiencia organizacional gracias a la implementación del plan.</p>

4. ¿Cuál es la disponibilidad de acceso y consulta de la información de actas y acuerdos de trascendencia institucional por parte del director?

Centro Escolar Caserío Zacamil	Centro Escolar Caserío el Salamar
<p>Respuesta: La disponibilidad es siempre que sea necesaria por la comunidad educativa, porque lo que busco en primer lugar es la transparencia en la administración.</p>	<p>Respuesta: Existe una muy buena disponibilidad, ya que así favorece a que los docentes asuman eficientemente sus responsabilidades ante los acuerdos tomados y de alguna manera también permite que exista una mayor transparencia en la ejecución de nuestros proyectos, los acuerdos, las metas y considero que el libro de actas siempre tiene que estar a la disponibilidad de la comunidad educativa, siempre y cuando sea a favor de los procesos educativos y a favor de nuestra niñez.</p>
<p>INTERPRETACIÓN: La respuesta indica que la directora asegura un acceso constante y disponible a la información relevante, como actas y acuerdos, para toda la comunidad educativa. Esta apertura se justifica en un compromiso con la transparencia en la gestión, lo que sugiere que la directora valora la accesibilidad a la información como un medio para fomentar la confianza y claridad en las decisiones institucionales. Se considera que, la información está disponible en todo momento cuando sea solicitada, reflejando una política de administración transparente.</p>	<p>Interpretación: Se considera que la disponibilidad de acceso y consulta de las actas y acuerdos institucionales es "muy buena" y a la vez se valora que este acceso favorece la responsabilidad de los docentes al asumir sus compromisos derivados de los acuerdos, promoviendo además una mayor transparencia en la ejecución de proyectos, acuerdos y metas. También subraya la importancia de que el libro de actas esté disponible para toda la comunidad educativa, con el fin de apoyar los procesos educativos y beneficiar a todos los estudiantes.</p>

5. ¿Con qué frecuencia el director reconoce y motiva al personal docente y administrativo?	
Centro Escolar Caserío Zacamil	Centro Escolar Caserío el Salamar
<p>Respuesta: Esto lo hago siempre en reuniones de personal docente, programadas o en conversatorios que hacemos en momentos oportunos. Muy bien.</p>	<p>Respuesta: Considero que es bueno realizarlo trimestralmente desarrollar ya sea reuniones específicas de autocuidado de recreación enfocadas especialmente a la parte motivacional o de alguna manera también impulsar aquellos que se nos van quedando y pues también elogiar y reconocer el esfuerzo de aquellos docentes que siempre están a la vanguardia de mejorar la calidad educativa de nuestra institución.</p>
<p>Interpretación: Según la respuesta, la directora se enfoca en reconocer y motivar al personal docente y administrativo de manera frecuente, aprovechando tanto las reuniones programadas como los conversatorios que se realizan en momentos adecuados. Esto nos permite creer que la directora integra el reconocimiento y motivación como parte de la dinámica institucional, asegurando que estas prácticas ocurran de forma continua y en contextos formales e informales.</p>	<p>Interpretación: Según la respuesta la directora expresa que reconocer y motivar al personal docente y administrativo trimestralmente, sugiriendo reuniones específicas centradas en el autocuidado y la recreación, enfocadas exclusivamente en la motivación, que es muy importante para desarrollar de una mejor manera cada una de las actividades asignadas. Además, considera que estas actividades no solo motivarían a los docentes, sino que también ayudarían a impulsar a quienes necesitan mejorar su rendimiento. También resalta la importancia de elogiar y reconocer el esfuerzo de los docentes comprometidos en mejorar la calidad educativa del Centro Escolar destacando que este reconocimiento fortalece el ambiente laboral y contribuye a la mejora continua.</p>

6. ¿Qué aspectos de las relaciones laborales podrían mejorarse en su institución?

Centro Escolar Caserío Zacamil	Centro Escolar Caserío el Salamar
<p>Respuesta: De acuerdo a mi criterio, considero que debemos mejorar en la vivencia de la práctica de los valores como la empatía, mayor responsabilidad, dominio de sí mismo, trabajo en equipo y en hacer propuestas constructivas y principalmente en el manejo de emociones.</p>	<p>Respuesta: Fortalecer más prácticas de comunicación efectiva y que esta sea pues de una manera oportuna para la ejecución de las actividades, también brindar espacios de reflexión y evaluación para la solución de dificultades o problemas específicos que tenemos con la comunidad educativa con los estudiantes y otros también brindar el acompañamiento oportuno a los docentes viendo este acompañamiento más que todo no como una evaluación sino como el hecho de apoyar ante las actividades curriculares o los diferentes limitantes que tiene en el proceso pedagógico.</p>
<p>Interpretación: La respuesta señala que, según el criterio de la directora, hay aspectos en las relaciones laborales que podrían mejorar a través de una mayor práctica de ciertos valores y habilidades. Identifica la empatía, la responsabilidad, el autocontrol, y el trabajo en equipo como áreas clave que requieren atención, lo cual sugiere que estos valores aún necesitan reforzarse para mejorar el clima laboral. Además, menciona la importancia de hacer propuestas constructivas y manejar las emociones adecuadamente, lo cual indica que el desarrollo emocional y la comunicación positiva son aspectos esenciales para la directora. En otras palabras, la directora percibe que fomentar estos valores y habilidades mejoraría las relaciones laborales, facilitando un ambiente de colaboración, respeto y crecimiento profesional en la institución.</p>	<p>Interpretación: Según la respuesta se pueden mejorar varios aspectos en las relaciones laborales dentro del Centro Escolar; la directora menciona la importancia de fortalecer la comunicación efectiva y oportuna para facilitar la ejecución de actividades lo que podría mejorar la organización y el compromiso del equipo. Otro aspecto que considera fundamental es ofrecer espacios de reflexión y evaluación para abordar problemas específicos con la comunidad educativa y los estudiantes. Finalmente, subraya la importancia de brindar un acompañamiento adecuado a los docentes, enfocándose en un apoyo constructivo y no en una evaluación, para ayudarles a enfrentar desafíos en su labor pedagógica, siempre en beneficio de toda la comunidad educativa.</p>

7. ¿Qué acciones promueve desde la dirección para fortalecer la cultura institucional (visión, misión, valores y objetivos) en el Centro Educativo?

Centro Escolar Caserío Zacamil	Centro Escolar Caserío el Salamar
<p>Respuesta: Las acciones que he organizado desde principio de año es la elaboración de proyectos educativos donde se organizan diferentes actividades que lleven a la convivencia y a la práctica de valores institucionales.</p>	<p>Respuesta: Tenemos asignados libros de trabajo enfocados al área religiosa; libros asignados por la departamental de educación que nos permiten también el fortalecimiento de valores en los niños tener pues nuestros lunes enfocados a un valor de la semana , desarrollar reuniones familiares que ayudan a los padres de familia a que a través de las acciones en el lugar podamos fortalecer los valores, comunicación, convivencia la responsabilidad y que todo esto influya a la armonía y a la buena convivencia entre toda la comunidad educativa</p>
<p>Interpretación: La respuesta nos indica que la directora ha implementado proyectos educativos desde el inicio del año como una estrategia para fortalecer la cultura institucional en el Centro Educativo. A través de estos proyectos, se organizan actividades específicas que fomentan la convivencia y permiten a la comunidad escolar practicar los valores institucionales. Esto sugiere que la directora busca integrar la visión, misión, valores y objetivos en las experiencias diarias de los estudiantes y el personal, usando actividades prácticas como un medio para que todos vivan y refuercen la cultura institucional. Se cree entonces que, la estrategia está basada en proyectos activos y en experiencias que reflejan y fortalecen los principios fundamentales del centro educativo.</p>	<p>Interpretación: Según la respuesta de la directora se percibe diversas acciones desde la dirección para fortalecer la cultura institucional en el Centro Educativo. Explica que se utilizan libros de trabajo enfocados en el área religiosa, asignados por la departamental de educación, para promover valores en los estudiantes. Además, los "lunes cívicos" están dedicados a un valor específico de forma mensual lo que refuerza estos principios en la comunidad escolar. También se organizan reuniones familiares que buscan involucrar a los padres para fortalecer valores como la comunicación, la convivencia y la responsabilidad. En conjunto, estas acciones están orientadas a fomentar la armonía y una convivencia positiva en toda la comunidad educativa, lo cual también viene a favorecer la conducta y buen desempeño académico de nuestros estudiantes.</p>

8. ¿Qué factores contribuyen favorablemente para lograr cumplir las metas esperadas en el PEA del Centro Educativo?

Centro Escolar Caserío Zacamil	Centro Escolar Caserío el Salamar
<p>Respuesta: ¿Qué factores contribuyen? Contribuye mucho la organización de la comunidad educativa, de los diversos comités y consejos. La motivación también que se haga a las diferentes organizaciones de la comunidad para dar este cumplimiento a los objetivos planteados en el PEA.</p>	<p>Respuesta: Entre los factores que influyen están pues principalmente una buena organización institucional, comunicación abierta y transparente; personal docente motivado y pues muy relevante en la participación activa e involucramiento continuo del CDE para que nuestras metas pues se cumplan según lo establecido</p>
<p>Interpretación: La respuesta identifica dos factores clave que favorecen el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico Anual (PEA) en el Centro Educativo: la organización de la comunidad educativa y la motivación dirigida a las diversas organizaciones comunitarias. La mención de los comités y consejos sugiere que una estructura organizativa bien establecida facilita la colaboración y el enfoque hacia los objetivos del PEA. Además, se destaca la importancia de mantener motivados a los distintos grupos involucrados, lo que indica que el compromiso y el entusiasmo de la comunidad son considerados esenciales para avanzar en el cumplimiento de las metas.</p>	<p>Interpretación: Se puede analizar que hay varios factores que contribuyen al cumplimiento de las metas en el Proyecto Educativo Anual (PEA) del Centro Educativo. Destaca la importancia de una buena organización institucional y de mantener una comunicación abierta y transparente entre la escuela y la comunidad educativa. A la vez se menciona el papel positivo de contar con un personal docente motivado, lo cual impulsa el logro de objetivos. Finalmente, resalta la relevancia de la participación activa y el involucramiento continuo del Consejo Directivo Escolar (CDE) como un apoyo esencial para alcanzar las metas establecidas y poder ampliar y mejorar la calidad de los servicios educativos, por medio de la organización, y supervisión de los recursos asignados.</p>

9. ¿Cuáles son criterios establecidos internamente para la distribución de la planta docente?	
Centro Escolar Caserío Zacamil	Centro Escolar Caserío el Salamar
<p>Respuesta: Considero mucho la especialidad del docente, las habilidades, el potencial y el espíritu de servicio de cada una de las maestras. Muy bien.</p>	<p>Respuesta: La especialidad académica de los docentes; habilidades y destrezas que presentan de acuerdo a su especialidad; la formación docente que han recibido a través del Ministerio de Educación especialmente en el área de primera infancia y primer ciclo ya que por ser un centro escolar focalizado pues permite el hecho de que estas capacitaciones ayuden a la asignación de la planta docente; ya que trabajamos a través de los estándares de desarrollo educativo así es que también se podría tomar algunas veces la idoneidad ya que hay especialidades con las cuales no contamos pero a través de la experiencia los docentes han adquirido estas habilidades para poder desenvolverse óptimamente en el desarrollo de algunas materias especialmente en Tercer Ciclo.</p>
<p>Interpretación: La respuesta sugiere que, al distribuir la planta docente, la directora toma en cuenta varios criterios importantes para asegurar un uso efectivo de los recursos humanos en el Centro Educativo. Primero, se considera la especialidad del docente, es decir, su área de conocimiento, lo cual asegura que cada maestro esté asignado a roles acordes a su formación académica. Además, la directora valora las habilidades y el potencial de cada docente, lo que implica que se tienen en cuenta competencias individuales y fortalezas específicas que pueden contribuir al aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.</p> <p>Finalmente, se menciona el espíritu de servicio de las maestras, un criterio que refleja el valor que se le da a la vocación y disposición de cada docente para contribuir positivamente a la comunidad educativa. Se puede decir entonces que, la distribución del personal docente se basa en una combinación de formación, capacidades y actitud hacia el servicio, lo que busca asegurar que cada docente esté en el puesto donde pueda ofrecer su mejor desempeño.</p>	<p>Interpretación: Se pueden apreciar varios criterios internos utilizados para la distribución de la planta docente en el Centro Educativo. Primero, se considera muy importante tomar en cuenta la especialidad académica de cada docente, evaluando sus habilidades y destrezas de acuerdo con su área de especialización. También se toma en cuenta la formación docente proporcionada por el Ministerio de Educación, especialmente en áreas como primera infancia y primer ciclo, debido a la orientación focalizada del centro escolar en estas etapas. Así como también se valora la idoneidad en ciertos casos, ya que, aunque no siempre se cuenta con docentes especialistas en todas las áreas, algunos han adquirido las habilidades necesarias a través de la experiencia, permitiéndoles desempeñarse de manera efectiva en materias específicas, especialmente en el tercer ciclo.</p>

10. ¿Cuáles son las normas laborales que implementa en la institución para una gestión eficiente en a la administración del Centro Educativo?

Centro Escolar Caserío Zacamil	Centro Escolar Caserío el Salamar
<p>Respuesta: En primer lugar, la motivación intrínseca y extrínseca, la lectura y análisis frecuente de nuestras obligaciones según la ley de la carrera docente, ley general de educación, ley de ética gubernamental para los servidores públicos, motivar al docente, a estudiantes, miembros de la comunidad educativa, a que participen en diversas actividades curriculares y extracurriculares, análisis de lo positivo y negativo, luego de la participación en un evento realizado por nuestra institución.</p>	<p>Respuesta: Se toma en cuenta la responsabilidad al asignar los diferentes actividades, que exista un coordinador cuando se realizan los proyectos, tener en nuestro plan de gestión educativa los procesos a seguir como ya definidos qué acciones tomar enfocado a organizar el comité de gestión educativa; también hacer derivaciones o distribuciones de actividades ante los padres de familia, estudiantes que permitan descentralizar la gestión que no solo recaigan al director sino que todo se involucre y permita que una comunidad educativa involucrada valoren más los esfuerzos y una más fuerza para que todas las gestiones del Centro Escolar se puedan desarrollar efectivamente.</p>
<p>Interpretación: La respuesta destaca varias normas y prácticas implementadas para lograr una administración eficiente en el Centro Educativo. Primero, la directora enfatiza la motivación intrínseca y extrínseca, lo que muestra que se busca motivar tanto desde el interés interno (pasión y compromiso personal) como desde estímulos externos (reconocimiento, recompensas). Además, se asegura el conocimiento y cumplimiento de las leyes relevantes, como la Ley de la Carrera Docente, la Ley General de Educación y la Ley de Ética Gubernamental, promoviendo así un ambiente de trabajo que respete los marcos legales y éticos establecidos para los servidores públicos.</p> <p>El director también fomenta la participación activa de docentes, estudiantes y miembros de la comunidad en actividades curriculares y extracurriculares, lo que contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la institución.</p>	<p>Interpretación: Según la respuesta de la directora se detalla varias normas laborales implementadas para lograr una administración eficiente en el Centro Educativo. Primero, enfatiza la asignación de responsabilidades específicas, con coordinadores designados para cada proyecto, asegurando que haya un liderazgo claro en cada actividad. A la vez menciona que el plan de gestión educativa define los procesos y acciones necesarias para el desarrollo de distintas gestiones; lo cual brinda estructura y claridad. Además, se establece la práctica de distribuir tareas entre diversos grupos, como padres de familia y estudiantes, para descentralizar la gestión y no sobrecargar al director. Esta estrategia permite una mayor participación de la comunidad educativa, promoviendo el sentido de pertenencia y apoyo colectivo, lo cual refuerza la efectividad en la administración del Centro Escolar.</p>

4.2 Comprobación de hipótesis

Tabla 33. Preguntas del cuestionario correspondiente a la hipótesis uno

Objetivo específico 1: Describir el fortalecimiento de las competencias de liderazgo integral de los directores que inciden en la gestión del talento humano de los centros escolares Caserío El Salamar y Caserío Zacamil.					
Hipótesis	Indicador	Pregunta	Alternativas	Frecuencia	% Acumulado
Hipótesis específica 1: El <u>fortalecimiento de las competencias</u> en liderazgo integral de los directores incide en la <u>gestión del talento humano</u> de los centros escolares.	•Frecuencia con la que el director delega responsabilidades de manera clara y efectiva	<i>Encuesta del Personal del Centro</i> 3. ¿Con qué frecuencia el director delega responsabilidades de manera clara y comprensible?	a) Siempre	78.30%	91.30%
			b) Casi siempre	13.00%	
			c) A veces	8.70%	
			d) Raramente	0%	
			e) Nunca	0%	
	Total			100%	
	•Frecuencia de evaluación y utilidad de la retroalimentación proporcionada por el director.	<i>Encuesta del Personal del Centro</i> 5. ¿Con qué frecuencia recibe evaluaciones o retroalimentación del director sobre su desempeño?	a) Siempre	56.50%	91.30%
			b) Casi siempre	34.80%	
			c) A veces	8.70%	
			d) Raramente	0%	
			e) Nunca	0%	
	Total			100%	
	•Nivel de participación del personal en la elaboración del plan estratégico.	<i>Encuesta del Personal del Centro</i> 7. ¿En qué medida considera que las opiniones del personal son tomadas en cuenta durante la elaboración del plan estratégico?	a) Siempre	82.65%	87.00%
b) Frecuentemente			4.35%		
c) Ocasionalmente			13.00%		
d) Raramente			0%		
e) Nunca			0%		
Total			100%		
•Percepción sobre la eficiencia organizacional como resultado de la implementación del plan estratégico.	<i>Entrevista directora</i> 3. ¿Cómo calificaría la eficiencia organizacional de la institución tras la implementación del plan estratégico?	Muy buena	100%	100%	
		Total			100%
<p>Interpretación: De acuerdo con los porcentajes acumulados obtenidos, ha sido mayor al 50% requerida para aprobar la hipótesis específica 1.</p> <p>Considerando que, según las personas encuestadas y entrevistadas de ambos Centros Educativos en estudio, reconocen el fortalecimiento de sus competencias por el liderazgo del Director, esto incide favorablemente en la gestión del talento humano, lo anterior se confirma porque siempre: el director delega responsabilidades de manera clara, evalúa o retroalimenta el desempeño, se consideran las opiniones del personal y la organización institucional es considerada como muy buena.</p> <p>Por lo tanto, la hipótesis específica 1 es aceptada pues en promedio del porcentaje acumulado de los resultados obtenidos es de 92.40%</p>					

Tabla 34. Preguntas del cuestionario correspondiente a la hipótesis dos

Objetivo específico 2: Analizar si la interacción pedagógica en el liderazgo integral del director contribuye con el clima organizacional de los centros escolares Caserío El Salamar y Caserío Zacamil.					
Hipótesis	Indicador	Pregunta	Alternativas	Frecuencia	% Acumulado
Hipótesis específica 2: La <u>interacción pedagógica</u> del director contribuye en el <u>clima organizacional</u> de los centros escolares.	• Nivel de interacción social positiva entre los miembros de la comunidad educativa.	<i>Encuesta del Estudiante</i> 6. De una escala del 1 al 5 ¿Cómo consideras la calidad de las interacciones entre estudiantes, docentes y personal administrativo en tu centro educativo? Siendo 1 menor y 5 mayor.	5	48.60%	81.50%
			4	32.90%	
			3	11.40%	
			2	4.30%	
			1	2.80%	
			Total	100%	
	• Grado de transformación en la cultura institucional como resultado de acciones de liderazgo y colaboración.	<i>Entrevista directora</i> 7. ¿Qué acciones promueve desde la dirección para fortalecer la cultura institucional (visión, misión, valores y objetivos) en el Centro Educativo?	Proyectos de fortalecimiento de valores	100%	100%
			Total	100%	
	• Nivel de motivación del personal como resultado del liderazgo y las políticas de la institución.	<i>Encuesta del Personal del Centro</i> 9. De una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto percibes que los docentes están motivados para realizar actividades en la institución?	5	76.10%	97.50%
			4	21.40%	
			3	5.70%	
			2	1.40%	
			1	4.30%	
			Total	100%	
	• Percepción de mejoras en el clima laboral a lo largo del último año.	<i>Encuesta del Personal del Centro</i> 12. ¿Cómo consideras que ha mejorado el clima laboral en el último año del Centro Educativo?	a) Ha mejorado mucho	43.50%	69.60%
b) Ha mejorado bastante			26.10%		
c) Ha mejorado moderadamente			17.40%		
d) Ha mejorado poco			13.00%		
e) No ha mejorado			0.0%		
Total			100%		

Interpretación: De acuerdo con los porcentajes acumulados obtenidos, ha sido mayor al 50% requerida para aprobar la hipótesis específica 2.
 Considerando que según las personas encuestadas y entrevistadas de ambos Centros Educativos en estudio, reconoce la interacción pedagógica del Director contribuyendo favorablemente en el clima organizacional, lo anterior se confirma por: nivel de interacción social positiva entre los miembros de la comunidad educativa, las acciones que impulsa el directo para fortalecer la cultura institucional, la motivación de los docentes al momento de realizar sus actividades, y la percepción de mejora del clima organizacional.
 Por lo tanto, **la hipótesis específica 2 es aceptada** pues en promedio del porcentaje acumulado de los resultados obtenidos es de 87.15%

Tabla 35. Preguntas del cuestionario correspondiente a la hipótesis tres

Objetivo específico 3: Identificar las estrategias de los equipos de trabajo efectivos en las prácticas de liderazgo integral que favorece en la organización institucional de los centros escolares Caserío El Salamar y Caserío Zacamil.						
Hipótesis	Indicador	Pregunta	Alternativas	Frecuencia	% Acumulado	
Hipótesis específica 3: Los <u>equipos de trabajo efectivo</u> favorecen la <u>organización institucional</u> en los centros escolares.	• Porcentaje de decisiones administrativas que involucran a docentes y personal	<i>Encuesta del Personal del Centro</i> 13. ¿Con qué frecuencia el director involucra a docentes y personal administrativo en la toma de decisiones importantes?	a) Siempre	73.90%	100%	
			b) Frecuentemente	26.10%		
			c) A veces	0%		
			d) Raramente	0%		
			e) Nunca	0%		
	Total			100%		
	• Grado de transformación en la cultura institucional como resultado de acciones de liderazgo y colaboración.	4. ¿Cuál es la disponibilidad de acceso y consulta de la información de actas y acuerdos de trascendencia institucional por parte del director?	Transparencia de la documentación y las decisiones tomadas.		100%	100%
				Total		
	• Nivel de sentido de pertenencia que el personal tiene hacia la institución.	<i>Encuesta del Personal del Centro</i> 17. En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan comprometido se siente con los objetivos de la institución?	5	73.90%	95.65%	
			4	21.70%		
3			0%			
2			4.30%			
1			0%			
Total			100%			
• Nivel de aceptación y respeto por las jerarquías establecidas en la institución.	<i>Encuesta del Personal del Centro</i> 19. ¿Cómo consideras el nivel de aceptación y respeto a la jerarquía establecida por el Centro Educativo?	a) Muy alto	56.50%	82.60%		
		b) Alto	26.10%			
		c) Moderado	17.40%			
		d) Bajo	0%			
		e) Muy bajo	0.0%			
Total			100%			
<p>Interpretación: De acuerdo con los porcentajes acumulados, ha sido mayor al 50% requerida para aprobar la hipótesis específica 3.</p> <p>Considerando que según las personas encuestadas y entrevistadas de ambos Centros Educativos en estudio, reconocen los equipos de trabajo efectivo favorece en la organización institucional de los Centros Escolares, lo anterior se confirma porque siempre: involucra a docentes y personal administrativo en la toma de decisiones, la transparencia es promovida por la dirección en documentos internos, existe compromisos con los objetivos de la institución y consideran que el nivel de aceptación de la jerarquía esta entre muy alto y alto.</p> <p>Por lo tanto, la hipótesis específica 3 es aceptada pues en promedio del porcentaje acumulado de los resultados obtenidos es de 94.56%</p>						

4.4 Cuadro de relaciones

Para la comprobación de la Hipótesis General de la presente investigación es requisito que la mitad más uno de los resultados sea favorable (51%), caso contrario se rechazará; según los resultados de las Hipótesis Específicas. Los resultados obtenidos se encuentran de la siguiente manera.

Tabla 36. Comprobación de hipótesis general

Hipótesis general	Hipótesis específica	Resultado favorable	Resultado desfavorable	Aceptación o rechazo
Las prácticas de liderazgo integral IMPACTAN en la gestión administrativa de los directores de los Centros educativos: Centro Escolar Caserío El Salamar, Municipio de San Luis Talpa, Departamento de La Paz y el Centro Escolar Caserío Zacamil, cantón Platanares, Municipio de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán Norte.	H1: El fortalecimiento de las competencias en liderazgo integral de los directores incide en la gestión del talento humano de los centros escolares.	92.40%	7.60%	Aceptada
	H2: La interacción pedagógica del director contribuye en el clima organizacional de los centros escolares.	87.15%	12.85%	Aceptada
	H3: Los equipos de trabajo efectivo favorecen la organización institucional en los centros escolares.	94.56%	5.44%	Aceptada

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

Los resultados obtenidos en el estudio confirman las prácticas de liderazgo integral impacta en la gestión administrativa de los directores de los Centros Educativos Caserío El Salamar y Caserío Zacamil”. Los hallazgos sugieren que el liderazgo integral desempeñado por los directores de dichos Centros Educativos fortalece de manera positiva la gestión administrativa y los procesos institucionales.

El fortalecimiento de las competencias en liderazgo integral de los directores incide significativamente en la gestión del talento humano dentro de los centros escolares; puesto que, perciben una relación positiva entre las habilidades de liderazgo del director y una administración efectiva del talento humano. Los directores de ambos centros educativos muestran competencias en la delegación de responsabilidades, evaluación de desempeño, retroalimentación y consideración de opiniones del personal, lo cual contribuye a una organización institucional fuerte y bien estructurada.

Además, se evidencia la interacción pedagógica tiene un impacto positivo en el clima organizacional dentro de los centros educativos estudiados perciben una relación favorable entre la intervención del director y la mejora en el ambiente laboral. Esta interacción se refleja en el nivel de interacción social positiva entre los miembros de la comunidad educativa, las acciones implementadas fortalecer la cultura institucional, y la motivación que genera en los docentes.

Finalmente, se revela que los equipos de trabajo efectivos contribuyen de manera significativa a la organización institucional en los centros escolares estudiados, los cuales facilitan la participación de docentes, personal administrativo en la toma de decisiones y promueven la transparencia organizacional, fortalecen el compromiso con los objetivos institucionales, así como una alta aceptación de la jerarquía.

Por lo tanto, las prácticas de liderazgo integral ejercidas por los directores en la gestión administrativa de los centros educativos analizados. Este impacto abarca desde la gestión del talento humano hasta el mejoramiento del clima organizacional y la optimización de los equipos de trabajo, factores que en conjunto fortalecen la administración escolar en su totalidad.

5.2 Recomendaciones.

Es necesario identificar las áreas específicas donde el liderazgo integral no está teniendo el impacto deseado y establecer un plan de mejora dirigido a fortalecer esas áreas.

Se sugiere que implementen programas de desarrollo profesional para afianzar competencias de liderazgo integral en aspectos priorizados como la comunicación efectiva, la motivación de equipos y la gestión del talento humano. Además, fortalecer el monitoreo y la evaluación continua de sus prácticas de liderazgo para ajustar y mejorar en tiempo real sus estrategias y adaptarse mejor a las necesidades de la institución y su personal.

Para asegurar que las acciones emprendidas continúen teniendo un impacto positivo, se recomienda establecer mecanismos de evaluación periódica del clima organizacional. Estos pueden incluir encuestas, entrevistas o grupos focales que permitan conocer las percepciones de todos los miembros de la institución y ajustar las estrategias de liderazgo pedagógico conforme a las necesidades del entorno.

Se recomienda mantener y fortalecer la formación de equipos de trabajo, asegurándose de que incluyan representantes de todos los niveles de la institución. Además, estos equipos deben ser capacitados en habilidades de comunicación, liderazgo compartido y resolución de conflictos, para optimizar su efectividad y asegurar una participación en la toma de decisiones.

Por último, promover dentro de las actividades curriculares, espacios de reflexión impulsado por el liderazgo del director en la gestión administrativa con el personal educativo, así como con estudiantes y padres de familia, podría proporcionar aspectos valiosos que ayuden a cerrar esta brecha y lograr un impacto aún más amplio y positivo en la gestión administrativa.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

BIBLIOGRAFÍA(s.f.).

- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Bert Creemers, L. K. (2007). *La dinámica de la eficacia educativa*.
- Blanchard & Johnson. (2010). *El gerente en un minuto*.
- Bolívar. (2010). *Liderazgo para el aprendizaje y mejora de la escuela*. . Madrid: La Muralla.
- Boyatzis, R. E. (1982). *El Gerente Competente: Un Modelo para el Desempeño Efectivo*. John Wiley & Sons.
- Chiavenato. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Cohen, L. M. (2018). *Métodos de Investigación en Educación*. . Routledge.
- Covey, S. (2018). *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. . Free Press.
- direccion escolar efectiva/documento 4/primer edicion, 2008 Ministerio de Educacion(MINED)*. (s.f.).
- Educacion, M. d. (2008). *Direccion escolar efectiva/Documento4*.
- Educación, M. d. (2024). <https://www.mined.gob.sv/>. Obtenido de Pagina oficial:
<https://www.mined.gob.sv/directorio/>
- ESCUELAS, E. L. (22 de Mayo de 2016). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2016/05/22/el-liderazgo-en-las-escuelas/>
- Fullan, M. (2021). *Liderar en una cultura de cambio*.
- GUSTAVO RAMIREZ. (2021). LA EFICACIA ESCOLAR EN EL SALVADOR. UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR.
- Hernández R. Fernández C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (2017). *La motivación en el trabajo*. . Editorial Labor.
- JANY E., J. N. (1994). *Investigación integral de mercados*. Bogotá, McGraw-Hill.
- Leithwood & Riehl. (2023). *Lo que sabemos sobre el liderazgo escolar exitoso*. . Colegio Nacional para el Liderazgo Escolar.
- LEY DE LA CARRERA DOCENTE, A. L. (1996). LEY DE LA CARRERA DOCENTE. *Decreto No. 665*.
- Liderazgo en las escuelas. (22 de Mayo de 2016). *Escuelas de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2016/05/22/el-liderazgo-en-las-escuelas/>

- Liderazgo holístico, I. i. (1 de Mayo de 2023). *Talent Magnet Institute*. Obtenido de <https://www.talentmagnet.com/blog/holistic-leadership-the-importance-of-investing-in-yourself-and-others>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. . Harper & Row.
- MINED, m. d. (2008). *Dirección escolar efectiva/documento 4*.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. . Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2018). *Liderazgo: Teoría y práctica*. . Sage Publications.
- Pearson, K. (1904). *Sobre la teoría de la contingencia y su relación con la asociación y la correlación normal*. Cambridge University Press.
- Reyes, E. (2022). *Metodología de la Investigación Científica*. Page Publishing, Incorporated.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sergiovanni, T. (2006). *La dirección escolar: una perspectiva de práctica reflexiva*.
- Stake, R. E. (1995). *El arte de la investigación de estudios de caso*. SAGE.
- Wilber, K. (2000). *A Theory of Everything: An Integral vision for Business, Politics, science and spirituality*. Shambhala Publications.

ANEXOS

Anexo 1 – Instrumentos de trabajo de campo.

1. Guía de observación.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Ciencias de la Educación



GUIA DE ENTREVISTA PARA EL DIRECTOR/A

Objetivo: Recabar información detallada sobre las prácticas de liderazgo integral ejercidas por el director y su impacto en la gestión administrativa del centro escolar, con el fin de analizar cómo dichas prácticas influyen en Gestión del talento humano, Clima organizacional y Organización institucional.

Descripción: Esta guía de entrevista está diseñada para obtener una visión del liderazgo del director, a través de una serie de preguntas estructuradas se busca identificar como impactan en la gestión administrativa del centro escolar. La información obtenida será confidencial y para uso de la investigación.

1. ¿Con qué frecuencia se revisan y ajustan los recursos asignados para garantizar la implementación efectiva del plan estratégico?

2. ¿Con qué frecuencia se evalúa el progreso del plan estratégico para hacer ajustes necesarios?

3. ¿Cómo calificaría la eficiencia organizacional de la institución tras la implementación del plan estratégico?

4. ¿Cuál es la disponibilidad de acceso y consulta de la información de actas y acuerdos de trascendencia institucional por parte del director?

5. ¿Con qué frecuencia el director reconoce y motiva al personal docente y administrativo?

6. ¿Qué aspectos de las relaciones laborales podrían mejorarse en su institución?

7. ¿Qué acciones promueve desde la dirección para fortalecer la cultura institucional (visión, misión, valores y objetivos) en el Centro Educativo?

8. ¿Qué factores contribuyen favorablemente para lograr cumplir las metas esperadas en el PEA del Centro Educativo?

9. ¿Cuáles son criterios establecidos internamente para la distribución de la planta docente?

10. ¿Cuáles son las normas laborales que implementa en la institución para una gestión eficiente en a la administración del Centro Educativo?

2. Cuestionario de personal del Centro Escolar.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Ciencias de la Educación



Encuesta para el personal del Centro Escolar

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre las prácticas de liderazgo integral del director y su impacto en la gestión administrativa. Consta de una serie de ítems que le solicitamos responder de forma individual. Le recordamos que sus respuestas serán tratadas de manera anónima.

Fortalecimiento de competencia

Proceso de desarrollar competencias en el personal, para que contribuyan a mejorar su rendimiento en su desempeño dentro de la institución educativa.

1. ¿Cómo calificaría su nivel de comprensión sobre la visión institucional del centro escolar?
 - a) Muy claro
 - b) Claro
 - c) Algo claro
 - d) Poco claro
 - e) No comprendo la visión institucional

2. ¿Con qué frecuencia el director comunica de manera clara y transparente las decisiones importantes del centro escolar?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Raramente
 - e) Nunca

3. ¿Con qué frecuencia el director delega responsabilidades de manera clara y comprensible?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Raramente
 - e) Nunca

4. ¿En qué medida el liderazgo del director influye en su motivación para desempeñar sus funciones?
 - a) En gran medida
 - b) En buena medida
 - c) Moderadamente
 - d) Poco
 - e) Nada

5. ¿Con qué frecuencia recibe evaluaciones o retroalimentación del director sobre su desempeño?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Raramente
 - e) Nunca

Gestión del Talento Humano

Conjunto de procesos que se ponen en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, de igual manera para la atención del personal existente.

6. ¿La institución cuenta con un plan estratégico formalizado y documentado?
 - a) Si, está completamente documentado
 - b) Esta parcialmente documentado
 - c) No está documentado, pero está en desarrollo

7. ¿En qué medida considera que las opiniones del personal son tomadas en cuenta durante la elaboración del plan estratégico?
 - a) Siempre
 - b) Ocasionalmente
 - c) Raramente
 - d) Nunca

Interacción pedagógica

Conjunto de habilidades y comportamientos que permiten al director guiar a la institución educativa hacia el logro de sus objetivos de manera efectiva, eficiente y ética.

8. ¿Con qué regularidad participa el personal en actividades colaborativas dentro de la institución?
 - a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Rara vez
 - e) Nunca

9. Del 1 al 5 ¿Qué tan dispuesto se presenta para colaborar en las acciones y actividades de los proyectos educativos?

1 es muy bajo y 5 es muy alto

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clima Organizacional

Conjunto de propiedades medibles con respecto al ambiente de trabajo percibido, directa o indirectamente, por las personas que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos.

10. ¿Qué aspectos del ambiente laboral crees que podrían mejorarse para aumentar la satisfacción del personal?
- a) Mejores condiciones físicas
 - b) Mayor comunicación
 - c) Actividades diseñadas para fortalecer las relaciones personales
 - d) Fortalecer la colaboración entre los miembros de un equipo.
11. ¿Hasta qué punto considera que la institución está aprovechando al máximo las habilidades y talentos de su personal disponible?
- a) Lo optimiza totalmente
 - b) Lo optimiza bastante
 - c) Lo optimiza poco
 - d) No lo optimiza en absoluto
12. ¿Cómo consideras que ha mejorado el clima laboral en el último año del Centro Educativo?
- a) Ha mejorado mucho
 - b) Ha mejorado bastante
 - c) Ha mejorado moderadamente
 - d) Ha mejorado poco
 - e) No ha mejorado

Equipos de trabajo efectivos

Grupos de personas que colaboran de manera conjunta para lograr metas y objetivos comunes para la institución.

13. ¿Con qué frecuencia el director involucra a docentes y personal administrativo en la toma de decisiones importantes?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Raramente
 - e) Nunca
14. ¿Qué tan apoyado se siente por el director en la implementación de cambios o mejoras en los diferentes proyectos escolares?
- a) Completamente apoyado
 - b) Muy apoyado
 - c) Muy apoyado
 - d) Moderadamente apoyado
 - e) Poco apoyado
 - f) Nada apoyado
15. En una escala del 1 al 5 ¿Cómo consideras el clima laboral en el centro educativo como resultado del liderazgo del director?

Siendo 1 muy bajo y 5 muy alto

1 2 3 4 5

Organización institucional

Conjunto de herramientas que permiten en una institución, el orden sistemático y jerárquico, ordenado de manera que sea posible reconocer los niveles y sus relaciones de dependencia.

16. ¿Qué tan motivado se siente para desempeñar sus tareas diarias en la institución?
- a) Muy motivado
 - b) Motivado
 - c) Moderadamente motivado
 - d) Desmotivado
 - e) Muy desmotivado

17. En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan comprometido se siente con los objetivos de la institución?

1 2 3 4 5

18. ¿Qué tanta confianza le genera a usted el liderazgo del director del Centro Educativo?

- a) Total, confianza
- b) Bastante confianza
- c) Confianza moderada
- d) Poca confianza
- e) Muy poca confianza

19. ¿Cómo consideras el nivel de aceptación y respeto a la jerarquía establecida por el Centro Educativo?

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Moderado
- d) Bajo
- e) Muy bajo

3. Cuestionario para estudiante



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Ciencias de la Educación



Encuesta para estudiantes del Centro Escolar

Objetivo: el presente cuestionario tiene como propósito recabar información por parte del estudiante, sobre el liderazgo integral del director y su impacto sobre la gestión administrativa, consta de una serie de ítem. esta información será utilizada de manera confidencial y exclusivamente para usos de la investigación.

Ambientes educativos sanos

1. ¿Consideras que el ambiente de tu centro educativo es seguro y respetuoso para todos los estudiantes?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No se

2. ¿En qué medida se siente libre para expresar sus opiniones y preocupaciones en el centro educativo?
 - a) En gran medida
 - b) De manera moderada
 - c) Solo ocasionalmente
 - d) Casi nunca

3. ¿Cómo consideras el liderazgo del director en la promoción de un ambiente educativo libre de conflictos?
 - a) Muy positiva
 - b) Positiva
 - c) Neutral
 - d) Negativa
 - e) Muy negativa

4. ¿La infraestructura del Centro escolar permite tener espacios de convivencia y práctica de deportes?
 - a) Si, completamente
 - b) En algunos espacios que se han adecuado
 - c) No, hay espacios

d) No es de mi interés

5. ¿Con que frecuencia el Centro Escolar promueve actividades que fomentan el bienestar emocional y físico de los estudiantes?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Raramente
 - e) Nunca

Nivel de interacción social positiva entre los miembros de la comunidad educativa

6. De una escala del 1 al 5 ¿Cómo consideras la calidad de las interacciones entre estudiantes, docentes y personal administrativo en tu centro educativo?

1 2 3 4 5

7. ¿Consideras que el centro educativo existe un ambiente de respeto mutuo y colaboración entre los miembros de la comunidad?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

Nivel de motivación del personal como resultado de liderazgo y de las políticas de la institución.

8. ¿Consideras que el liderazgo del director influye positivamente en la motivación de los docentes y el personal administrativo para mejorar su desempeño?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

9. De una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto percibes que los docentes están motivados para realizar actividades en la institución?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿En qué medida considera que el ambiente con profesores motivados y el liderazgo del director favorece en su ambiente escolar?

- a) En gran medida
- b) Moderadamente
- c) Solo ocasionalmente
- d) Raramente
- e) No contribuyen en nada

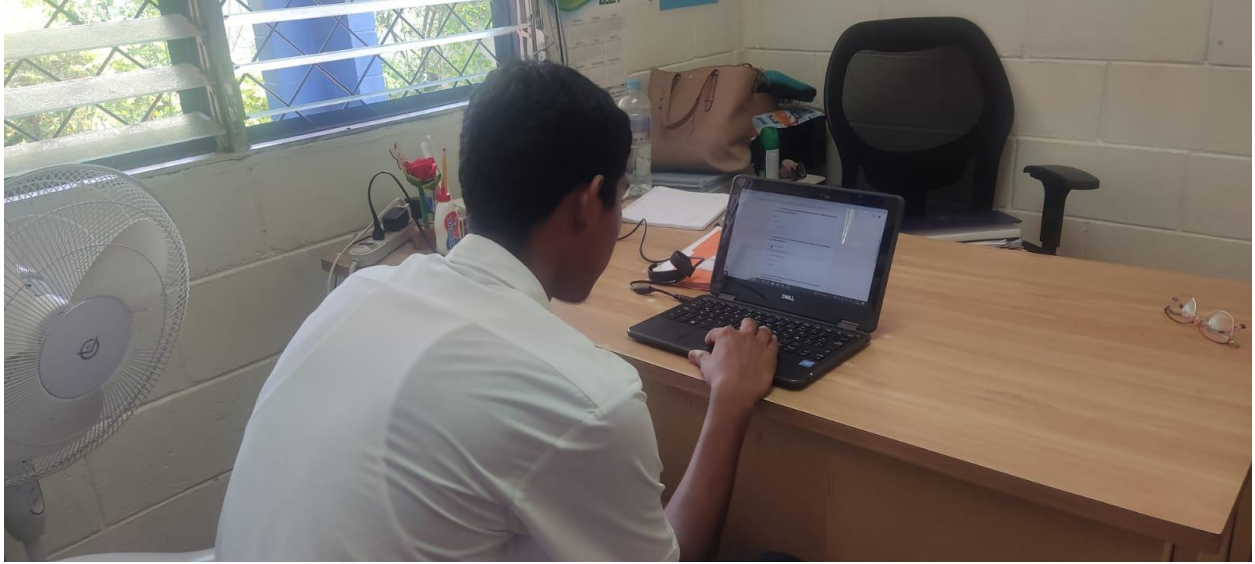
Anexo 2 - Fotografías de la aplicación de instrumento



Estudiante de séptimo grado realizando encuesta.



Estudiante de octavo grado realizando encuesta



Estudiante de noveno grado realizando encuesta.