

que no las conoce. Sobre la calidad de dichas capacitaciones, la mayoría las califica como muy buenas, aunque también hay un alto porcentaje de la población que las describe como excelentes.

## USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)

En general, los directores y docentes piensan que no existe mucho acceso a las TIC en sus centros educativos. Algunos directores incluso carecen de dichas herramientas para su uso. Respecto a los estudiantes, los valores aparecen como satisfactorios, es decir, hay una percepción positiva sobre el uso de las herramientas tecnológicas en los centros escolares; de su mantenimiento, actualización permanente y aplicación dentro del

proceso de enseñanza-aprendizaje.

## EVALUACIÓN

En la evaluación se aprecia que las evaluaciones que realizan los directores se perciben como suficientes, pero que podrían mejorar. Los docentes manifiestan estar muy satisfechos con el tipo de evaluación aplicada por el director, lo que es evidente en el valor alto de la media correspondiente. Esta variable incluye los criterios que se han de utilizar para la evaluación de este grupo y de los administrativos; para conocer y tomar decisiones sobre las evaluaciones estudiantiles

## EQUIPO INVESTIGADOR

**Saúl Campos.** Máster en Docencia e Investigación, licenciado en Antropología, investigador Utec.

**Paola Navarrete.** Licenciada en Antropología, investigadora Utec.

**Ana María Zelidón de Lemus.** Máster y licenciada en Ciencias de la Educación, investigadora USO.

**José Mario Sorto.** Ingeniero, investigador Upes.

**Luis Oliverio González.** Ingeniero, investigador Upes.

Este es el trabajo interinstitucional entre Utec, USO y Upes, luego de que la Dirección de Educación Superior del Ministerio de Educación convocara a las universidades para crear un equipo de investigación educativa. Este es el trabajo del núcleo 5. En diciembre de 2017, el Mined realizó el Congreso de Investigaciones Educativas para presentar los resultados de las investigaciones, además, publicó en formato de libro dichos estudios.

## Autoridades Utec

**Dr. José Mauricio Loucel**  
Presidente

**Lic. Carlos Reynaldo López Nuila**  
Vicepresidente

**Ing. Nelson Zárate**  
Rector Utec

**Licda. Noris Isabel López Guevara**  
Vicerrectora de Investigación y Proyección Social

**Dra. Camila Calles Minero**  
Directora de Investigaciones

## OTRAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN UTEC

- Turismo
- Democracia y gobernabilidad
- Comunicación para el desarrollo
- Vivienda y desarrollo urbano
- Desarrollo e innovación tecnológica

## INVESTIGACIÓN EN BREVE

Es una colección de fascículos que resumen los resultados de las investigaciones realizadas por la Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social.

*No hay enseñanza sin investigación ni investigación sin enseñanza*  
Pablo Freire

## VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL

Calle Arce y 19ª avenida Sur n.º 1045, edificio *Dr. José Adolfo Araujo Romagoza*.  
San Salvador, El Salvador, (503) 2275-1013 / 2275-1011



[www.utec.edu.sv](http://www.utec.edu.sv)

Centro de Llamadas: 2275-8888  
Maestrías: 2275-2700



¡¡AGAMOS LA DIFERENCIA

**Universidad Tecnológica  
de El Salvador**



n.º 12

FEBRERO 2018

INVESTIGACIÓN EN BREVE

**Universidad Tecnológica  
de El Salvador**



Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social

## Rol de los directores exitosos en los centros de educación media de El Salvador

Investigadores:  
Saúl Campos Morán  
Paola María Navarrete  
Ana María Zelidón  
José Mario Sorto  
Luis Oliverio González

El objetivo del proyecto fue identificar el papel del director exitoso de educación media, valiéndose de la agrupación de variables del perfil, currículo, de las normas legales, del clima administrativo y de la gestión gerencial; de los criterios financieros y usos de tecnologías de comunicación e información, y de la evaluación del desempeño. El estudio fue de carácter *ex post facto* con diseño transversal (Montero y León, 2007). El instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado, el cual se aplicó a una muestra nacional, constituida por institutos y centros de educación media de los 14 departamentos de El Salvador.



# Rol de los directores exitosos en los centros de educación media de El Salvador

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del proyecto fue identificar el papel del director exitoso de educación media, valiéndose de la agrupación de variables del perfil, currículo, de las normas legales, del clima administrativo y de la gestión gerencial; de los criterios financieros y usos de tecnologías de comunicación e información, y de la evaluación del desempeño. El estudio fue de carácter *ex post facto* con diseño transversal (Montero y León, 2007). El instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado, el cual se aplicó a una muestra nacional, constituida por institutos y centros de educación media de los 14 departamentos de El Salvador.

Entre los principales resultados se tiene que el perfil académico de los directores responde a los requerimientos de la Ley de la Carrera Docente, pero que un porcentaje de estos no se capacita regularmente; que los docentes y directores no tienen acceso a herramientas tecnológicas, o estas no son suficientes por centro escolar; que los docentes tienen incidencia alta en la definición de la propuesta pedagógica del centro escolar, y que los estudiantes no se sienten satisfechos con esta en algunos casos.

Se han realizado muchos estudios sobre las características del director exitoso en América

Latina. En un estudio en Sonora, México (Murillo, Sánchez y Pesquería, 2011) se encontró que las características personales del director en una escuela pueden tener una gran incidencia en los procesos de cambio entre los maestros en la medida que se identifican con el líder, asumen actitudes que los inspiran a tener iniciativa, a generar retos significativos, para el logro de los resultados académicos en cada una de las asignaturas del plan de estudio. Asimismo, Torres-Arcadia, Temblador, Ruiz y Flores (2014) aportan que las características más importantes del director exitoso incluyen ser comunicador, perseverante, vinculador, incluyente, respetuoso, motivador, orientado a resultados, disciplinado y estricto, y tener presencia.

En El Salvador no se registran investigaciones recientes sobre el perfil que debe poseer el director de un centro educativo de educación media, que puedan servir como indicador de éxito de dicha gestión. La figura del director y su forma de impactar, en esa calidad, en su centro de trabajo donde ejerce su liderazgo y desempeña el papel gerencial no se ha medido con indicadores cuali-cuantitativos de calidad y cantidad que evalúen su nivel de éxito; únicamente se tiene referencias de su nivel de gestión a raíz de eventos, como los resultados de la Paes, o indicadores aislados que demuestran su éxito en la gestión escolar.

Por lo anteriormente expuesto, se desarrolló la investigación enfocada en la construcción de un perfil de las características del director exitoso, mediante el cual estas se evalúen para poder conocer si son exitosos tanto en su gestión administrativa como pedagógica. Este perfil permitirá al Ministerio de Educación (Mined) direccionar sus políticas educativas para fortalecer sus mecanismos de selección de docentes que estén interesados en optar al cargo de director de un centro de educación media, para que pueda desempeñar el papel de director exitoso; y que no se adjudique dicha posición únicamente por los años de ejercicio magisterial (antigüedad) ni de su formación profesional como indicadores de idoneidad para los cargos arriba mencionados.

Aunque las funciones críticas de un director de centro escolar de educación media han permanecido sin cambios durante los años, el papel esencial del director ha cambiado (Hull, 2012). Algunos estudios sobre la efectividad de los directores sugieren cambios trascendentales en lo que la educación necesita de estos.

Ya no pueden funcionar únicamente como administradores del edificio, encargados con adherirse a reglas estrictas, llevando a cabo regulaciones y evadiendo errores. Los directores de hoy deben ser líderes capaces de desarrollar un equipo de profesores que dan instrucción efectiva a cada estudiante (Krassnoff, 2015).

La cada vez más demandada responsabilidad de los directores ha llevado a algunos investigadores a examinar la relación entre calidad del director y los resultados en los estudiantes. En un estudio longitudinal, investigadores de la Universidad de Minnesota y de la Universidad de Toronto estudiaron los vínculos entre el liderazgo del director y el aprendizaje mejorado de los estudiantes. Basados en sus resultados, se encontró que los directores son el segundo actor, luego de los profesores, con mayor impacto a nivel escolar en los logros de los estudiantes (Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010).

En el Plan Nacional de Educación 2021, el Mined (2008) plantea que, para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible que

los centros educativos cuenten con una gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje; y que se apoye en los procesos de planeamiento institucional, en la organización y dirección escolar efectivas y en las normativas de funcionamiento institucional.

## DISEÑO Y TIPO DE ESTUDIO

Para cada elemento de gestión, existe documentación que se utilizó de base para definir las variables de los cuestionarios de los instrumentos de evaluación para la investigación del papel de los directores exitosos. Un resumen de estos documentos se presentó en los antecedentes.

Se definieron las macrovariables y las preguntas para la evaluación de los directores exitosos, las cuales se presentan en los instrumentos para los cinco actores: asesores pedagógicos, directores, personal administrativo, estudiantes y personal docente.

El estudio fue *ex post facto* con diseño transversal (Montero y León, 2007), constituido del diagnóstico de una situación ya existente a partir de una hipótesis dada, sin tener la oportunidad de manipular las variables independientes que se plantean para el estudio. Asimismo, se han planteado las características y prácticas del director que se presume contribuyen al logro de un ambiente exitoso dentro del centro educativo.

## PERFIL ACADÉMICO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS DIRECTORES

Los directores salvadoreños son principalmente del sexo masculino, la mayoría casados y mayores de 40 años, que trabajan entre 8 y 10 horas al día, y llevan siendo directores cinco años o menos, y son docentes de primera y segunda categoría, principalmente. Respecto de su formación, también la mayoría tienen un grado académico relacionado con la educación en general, siendo muy pocos los que tienen formación en gestión educativa y en finanzas.

A partir de esta caracterización, se observa que existen elementos de carácter social e individual que se ven comprometidos por la función de director. En primer lugar, el tiempo dedicado a la función en muchos casos trasciende lo reglamentado, debido a la múltiple cantidad de compromisos y procesos a los que se debe poner atención, lo que implica que hay tiempo que debería dedicarse a la vida personal de los directores, lo pasa en atender de su centro escolar; situación que debe ser analizada tomando en cuenta el estado civil de estos, ya que en su mayoría

tienen familia.

Hay casi un 40 %, en promedio, de directores que no asisten o no tienen acceso a capacitaciones, limitándose así la capacidad que se lograría desarrollar para ejercer una dirección escolar efectiva. Se detectan muy pocos especialistas en áreas particulares de la ciencia, siendo la mayoría de ellos graduados en educación. Partiendo de que son los directores quienes supervisan la propuesta pedagógica, esto podría tener incidencia en la calidad y en su especialización, pero ello requeriría mayores estudios para ser comprobado.

## CURRÍCULO Y PLANIFICACIÓN CURRICULAR

El valor más elevado para esta categoría pertenece al grupo de los docentes. El resto de grupos tiene una percepción media/positiva sobre el currículo, aunque los estudiantes muestran un comportamiento similar a los de otros departamentos investigados. Existe satisfacción alta en las áreas de conocimiento e incidencia en la propuesta pedagógica de los centros escolares, en el seguimiento que se da a los docentes respecto a la planificación de las clases, en el conocimiento de los métodos que se aplican y en la actualización permanente.

Incluye, entre otras cosas, la evaluación de la propuesta pedagógica de los centros escolares, la cual, a nivel docente, aparece como muy positiva. Sin embargo, al contrastar los valores de los estudiantes, se observa que las categorías son menores. De igual forma que el apartado anterior, particularmente a nivel de los estudiantes, quienes, en algunos casos, no se mostraron satisfechos con la oferta educativa de su centro escolar respectivo.

## NORMAS LEGALES

La moda para las normas legales es media-alta en todas las categorías. Esto implica que todos los apartados relacionados con el cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y las normativas de reuniones, la escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos parcialmente, aunque entra en el rango de lo que se considera con suficiente éxito.

## CLIMA ADMINISTRATIVO Y ROL GERENCIAL

De acuerdo con el *Manual de gestión escolar efectiva* del Mined, en una verdadera visión escolar debe tenerse en cuenta la participa-

ción de todos los miembros: personal directivo, docente y administrativo, obreros, alumnos, padres y representantes; de tal manera que su influencia debe corresponderse con los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia compartida para llegar a esa visión. Esto implica que el director desempeñe un papel gerencial que oriente el funcionamiento de su centro hacia esos fines.

En general, se aprecia una percepción muy positiva del clima administrativo. Esto implica una satisfacción alta con la forma en la que se conduce la planificación anual (POA/PEA), orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas; con los estímulos y con el cuidado de las instalaciones y los canales de comunicación abiertos.

## CRITERIOS FINANCIEROS

Aquí se incluye la satisfacción con el manejo y programación de las finanzas. En este apartado, directores, docentes y administrativos tienen una percepción media-positiva (suficientemente exitoso) del manejo financiero; y los estudiantes consideran que la gestión de las finanzas no es tan buena, ubicándola en el nivel de poco exitosa. Principalmente, se distingue la figura del contador como la persona que ayuda al director a llevar las finanzas, aunque en muchos casos también la secretaria colabora en ese aspecto. Una gestión efectiva de fondos implica el conocimiento del manejo de las finanzas, más allá del propio Mined, y buscar satisfacer las necesidades de los estudiantes.

## CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

La mayoría de los participantes coincidió en que las capacitaciones son principalmente mensuales, lo que indica que existe la noción de regularidad en la formación.

Por otra parte, y en la misma vía que en los departamentos anteriores, se aprecia que dichas capacitaciones son percibidas como muy buenas, lo cual indica que tienen un grado suficiente de satisfacción, pero también que existe espacio para mejoras continuas de estos procesos en cuanto a su regularidad, calidad y otros elementos asociados.

## POLÍTICAS DE FORMACIÓN PERMANENTE

Se aprecia que existe un amplio conocimiento sobre las políticas de formación permanente, aunque todavía hay una parte

