



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

**“PROPUESTA PARA EL REDISEÑO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE  
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR  
JULIA DINORA RODRÍGUEZ DE MEJÍA**

**ASESORA  
MAESTRA VILMA ELIZABETH MOLINA MOISA**

**DICIEMBRE DE 2021**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN

**RECTOR**

INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA

**VICERRECTOR ACADEMICO**

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA

**VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR

**DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO

**DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

DOCTOR JOSE HERIBERTO ERQUICIA CRUZ

**DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2021**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtro. Ismael Alejandro Alens Salinas  
Presidente**

---

**Mtro. José Arístides Ramos Sáenz  
Primer Vocal**

---

**Mtro. Manuel de Jesús Laureano  
Segundo Vocal**

---

**Mtra. Vilma Elizabeth Molina Moisa  
Asesora**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Educación

Mes: OCTUBRE

Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las veinte horas del día quince de octubre del año dos mil veintiuno, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "PROPUESTA PARA EL REDISEÑO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA", presentado por: la LICDA. JULIA DINORA RODRÍGUEZ DE MEJÍA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. ISMAEL ALEJANDRO ALENS SALINAS

Presidente

MTRO. JOSÉ ARÍSTIDES RAMOS SÁEZ  
1er. Vocal

MTRO. MANUEL DE JESÚS LAUREANO  
2do. Vocal

LCDA. JULIA DINORA RODRÍGUEZ DE MEJÍA  
Sustentante

## **DEDICATORIAS**

Esta tesis está dedicada a:

A Dios, primeramente, por darme entendimiento, sabiduría, y por acercarme a las personas correctas, la cuales me ayudaron en todo este proceso.

A mi hermana Gricelda Rodríguez y mi esposo Ronald Mejía quienes con su amor y esfuerzo me han apoyado para llevar a cabo y concluir este proyecto.

A mi madre Rosa Martínez, por enseñarme a través de su ejemplo: esfuerzo valentía y constancia para hacer frente a todas situaciones de la vida, y a confiar en Dios como el principal apoyo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a Dios por darme la oportunidad y el ánimo de comenzar y finalizar este proceso que en un momento pensé, no lograría.

A mi hermana Gricelda Rodríguez, a mi esposo Ronald Mejía y a mi madre Rosa Martínez por el apoyo brindado siempre que lo necesité.

A mi asesora de tesis, Maestra Vilma Molina Moisa por encaminarme por la dirección correcta para dar continuidad a este trabajo, por animarme a no quedarme estancada durante el proceso y por acompañarme en todo el proceso.

Asimismo, agradezco a los miembros del Jurado Evaluador asignados para este trabajo: Maestro Ismael, Maestro Manuel Laureano y Maestro José Ramos por sus recomendaciones, seguimiento, y su apoyo para poder concluir el trabajo de investigación.

## RESUMEN

Este trabajo analiza el sistema organizacional de una institución educativa y su relación con la calidad del proceso educativo. Se aplicó un enfoque cualitativo, utilizando la metodología de estudio de casos, el nivel del estudio fue exploratorio; orientado sobre la base teórica primaria de Rodríguez (2003), especialista en el estudio de sistemas y procedimientos administrativos; asimismo, sobre la fundamentación de la normativa legal educativa de este país contenida en la Ley General de Educación y la Ley de la Carrera Docente. Se describe, explica la forma en la que funcionan los diferentes componentes y niveles del sistema organizacional de una institución educativa específica y su relación con la calidad del proceso educativo desarrollado. A través de los resultados obtenidos, se concluyó que el sistema organizacional del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948 está íntimamente ligado a la calidad del proceso educativo que desarrolla, de manera que, es necesario la implementación de una propuesta de rediseño al sistema organizacional de esta institución educativa como una alternativa acertada y viable para encaminarla a una mejora que busque impactar la formación de los estudiantes, en su entorno, y por consiguiente, en la sociedad salvadoreña.

**Palabras claves:** sistema organizacional, proceso educativo, calidad del proceso educativo.

## **ABSTRACT**

This paper analyzes the organizational system of an educational institution and its relationship with the quality of the educational process. A qualitative research was applied, using the case study methodology, the type of this study was exploratory; which was oriented on the theoretical basis of Rodriguez (2003), specialist in the study of administrative systems and procedures; likewise, based on the legal educational regulations of this country found in Ley General de Educacion and Ley de la Carrera Docente. It describes and explains the way in which the different components and levels of the organizational system of a specific educational institution work and their relationship with the quality of its educational process. Through the results obtained, it was concluded that the organizational system in Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948 is intimately linked to the quality of the educational process it develops, so that it is necessary to implement a proposal to redesign the organizational system of this educational institution as a successful and viable alternative to lead it to an improvement that seeks to impact the formation of students, its environment, and consequently, the Salvadoran society.

**Key words:** organizational system, educational process, quality of the educational process.

## Índice

PRESENTACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
Capitulo I. Planteamiento del Problema .....	18
1.1 Antecedentes Teóricos .....	18
1.1.1 Sistema Organizacional.....	18
1.1.2 El Sistema Organizacional, un Sistema Abierto.....	20
1.2 Definición o Planteamiento del Problema .....	21
1.3 Objetivos de Investigación .....	26
1.4 Justificación del Estudio.....	27
1.5 Limitaciones del Estudio .....	30
Capitulo II. Marco Teórico .....	31
2.1 Sistema Organizacional .....	31
2.1.1 Subsistemas del Sistema Organizacional.....	32
2.1.2 Los Componentes del Sistema Organizacional .....	34
2.1.3 Mecanismos de Control de la Interacción con el Medio.....	35
2.2 Sistema Organizacional de una Institución Educativa .....	36
2.2.1 Componentes del Sistema Organizacional Educativo .....	36
2.2.2 El CDE Como Subsistema Estratégico.....	38
2.2.3 La Dirección Como Subsistema de Coordinación .....	40
2.2.4 El Equipo Docente Como Subsistema Operativo .....	46
2.2.5 Organización Educativa y Formas de Trabajo de los Docentes, Estudiantes y Padres y Madres.....	48
2.2.5.2 Organización Estudiantil. Bajo coordinación del subdirector en primera instancia o del director del centro escolar, el estudiantado debe estar organizado tanto en El Consejo Alumnos (presidentes de los diferentes grados de la escuela), como El Gobierno Estudiantil (estudiantes de cuarto a noveno electos por votación). .....	49
2.3 Proceso educativo .....	50
2.3.1 Consensos sobre los Acuerdos Pedagógicos.....	53
2.3.2 Prácticas Educativas .....	55

2.3.3 Supervisión de Prácticas Educativas.....	58
2.3.4 Evaluación de Resultados de Aprendizaje.....	63
2.4 Gestión de la Calidad Educativa .....	65
2.4.1 Calidad Educativa.....	66
2.4.2 Conceptos Claves Relacionados a la Calidad Educativa .....	66
2.4.3 Modelo Calidad Total.....	67
2.5. Cambios del Sistema Organizacional .....	71
2.5.1 Cambios Enfocados en la Innovación Educativa .....	74
Capítulo III. Metodología .....	75
3.1 Enfoque Metodológico .....	75
3.2 Participantes .....	76
3.3 Técnicas e Instrumentos.....	77
3.3.1 La técnica de la entrevista .....	77
3.4 Recolección de Datos .....	80
3.5 Estrategia de Análisis de Datos .....	80
Capitulo IV: Análisis de Resultados .....	83
Capítulo V: Conclusiones y Propuesta de Mejora .....	108
5.1 Conclusiones .....	108
5.2 Propuesta de Mejora.....	114
Anexo “A” Categorización de las entrevistas.....	122
Anexo “B” Instrumentos Administrados.....	133
Referencias.....	138

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> La Empresa Como Sistema .....	20
<b>Figura 2</b> Subsistemas de Una Organización .....	32
<b>Figura 3</b> Subsistemas por su Nivel Organizacional. ....	33
<b>Figura 4</b> Componentes del Sistema Organizacional.....	34
<b>Figura 5</b> Mecanismo de Control al Interactuar con el Medio .....	35
<b>Figura 6</b> Componentes de la Escuela Como Organización. ....	36
<b>Figura 7:</b> Aspectos Sobresalientes del Modelo de Gestión Calidad Total .....	68
<b>Figura 8</b> Indicadores de Calidad en los Centros Educativos. ....	69
<b>Figura 9</b> Agentes de la Calidad de un Centro Educativo. ....	70

## **SIGLAS**

CDE: Consejo Directivo Escolar

LCD: Ley de la Carrera Docente

LGE: Ley General de Educación

MINED: Ministerio de Educación

MINEDUCYT: Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología

PCC: Proyecto Curricular de Centro (PCC)

PD: Planificación Didáctica

PE: Proceso Educativo

PEA: Proyecto Educativo Anual

Proyecto Educativo Institucional (PEI)

SO: Sistema Organizacional

## PRESENTACIÓN

El estudio del sistema organizacional en una institución educativa tiene gran importancia en la educación, ya que este está relacionado con la optimización por medio de “la dirección técnica, la organización del personal y otros recursos, y relacionado con su medio ambiente” (Rodríguez, 2003, p. 2). Aspectos que son relevantes para las instituciones educativas, ya que estas se ven inmersas diariamente en una lucha por optimizar sus recursos, sus procesos y lograr impactar a la sociedad. Sin embargo, esta verdad es desconocida por muchos de los directores que están dirigiendo las instituciones educativas en nuestro país, y los esfuerzos realizados no logran impactar como es requerido por la tan cambiante sociedad. De manera que, la deficiencia de un liderazgo estratégico en las instituciones educativas, públicas en su mayoría, está afectando la calidad del proceso educativo que se desarrolla y por lo tanto el logro de los objetivos de la educación. Partiendo de esta realidad es que surge la relevancia y la motivación personal y profesional de la investigadora para adentrarse a profundizar en este tema, sin duda alguna, la realización propicia beneficios tanto sociales, como personales.

De manera general, uno de los grandes beneficios que esta temática aporta a la sociedad y a la escuela en particular, que es el conocimiento de los componentes y niveles de una organización. Un claro entendimiento de una organización representa un medio útil para identificar áreas de oportunidad y plantearse cambios estratégicos que conlleven a una mejora en la calidad de lo que se hace. Otro gran beneficio que aporta esta temática es una propuesta de cambios que procuren una mejora en la calidad del proceso educativo que se desarrolla en un centro escolar. La visión de sistema organizacional enfatiza la responsabilidad que tiene el organismo de impactar al medio ambiente del que se rodea a través del rediseño en el sistema organizacional en función de mejoras del proceso educativo. Estudios que desarrollan cómo funcionan las instituciones educativas son necesarios para encaminarlas a volverse eficiente y eficaz.

El desarrollo de esta investigación ha favorecido a la investigadora de forma personal, ya que ha enriquecido sus habilidades investigativas y conocimiento sobre esta visión de administración educativa que puede ser aplicada en organizaciones de todo tipo. Por lo tanto, al aplicar esta visión en los diferentes campos en los que se ve inmersa, favorecerá al impacto que estas desean causar.

Se sigue la línea de investigación desde el enfoque cualitativo, utilizando la metodología de estudio de casos y el nivel de estudio exploratorio, acerca de la Propuesta para el Rediseño del Sistema Organizacional de una Institución Educativa. Se pretende facilitar la comprensión de los sistemas organizacionales de las escuelas; tomando como base a una institución educativa se desarrolla la visión administrativa de los componentes y niveles en ella. Consecuentemente, el actuar de las escuelas que se organizan con este entendimiento está dirigido a realizar cambios que impacten la formación integral de los ciudadanos.

## INTRODUCCIÓN

La educación es una de las fuentes primarias que impulsa el desarrollo que toda sociedad busca alcanzar. Este desarrollo se persigue por medio de la educación que ofrecen los centros educativos, especialmente los del sector público, debido a que atiende a los estudiantes más vulnerables y contribuye a su “formación permanente personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes” (Ley General de Educación, 2016, p.2), lo cual permite a los individuos volverse parte de la solución a las diferentes problemáticas que la sociedad enfrenta.

Por lo tanto, en este actuar, se vuelve indispensable analizar el sistema organizacional de las instituciones educativas, para identificar los componentes y áreas en las que se puede incidir acertadamente. Gairín (2003) declara: “Una sociedad en cambio exige organizaciones que se adapten, que revisen sus formas de actuar y que busquen la máxima coherencia en relación con las necesidades del entorno” (p.19). La visión del sistema organizacional es una herramienta útil para que las instituciones educativas revisen su actuar y lo orienten a responder acertadamente al entorno del que se rodean.

El presente trabajo de graduación busca analizar el sistema organizacional de una institución educativa referente para proponer un rediseño al sistema organizacional de dicha institución, con el fin de encaminarla a una mejora en la calidad del proceso educativo que se desarrolla, ya que se vuelve necesario elaborar propuestas pertinentes para la innovación y una adaptación escolar al contexto nacional actual.

El documento consiste en cinco capítulos, los que se describen a continuación:

En el Capítulo I Planteamiento del Problema, se revisan los antecedentes del origen y evolución de los enfoques y las teorías más relevantes del Sistema Organizacional. También se plantea el problema del caso estudio Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948, se documenta con cifras y datos nacionales, que evidencia

una tendencia a la deserción, finalizando con los diferentes desafíos enfrentados con la implementación de la estrategia virtual debido a la pandemia del COVID-19 como una de las más significativas en esta coyuntura mundial, no obviando las problemáticas estructurales del sistema educativo nacional. Asimismo, se presentan los objetivos que orientaran la investigación y finalmente se determina la relevancia de este.

El Capítulo II Marco Teórico, se seleccionan las teorías sobre el sistema organizacional que fundamenta el estudio y orienta sobre el correcto funcionamiento del sistema organizacional en las instituciones educativas, proceso educativo, calidad de la educación y proporciona las categorías de análisis previas que servirán para la construcción metodológica del estudio.

El Capítulo III Metodología establece el enfoque cualitativo y la estrategia de estudio de caso partiendo de la inducción a través de los actores claves del centro escolar a los cuales se entrevistaron en profundidad acerca del tema. Se lleva a cabo entrevistas grupales a docentes y miembros del Consejo Educativo Estudiantil y de Padres de Familia e individualmente a estudiantes miembros de los comités.

El Capítulo IV Análisis de Resultados contiene un análisis comparativo, crítico, de la información colectada, este análisis busca responder a la pregunta de investigación que se planteó en el primer capítulo. Además, se presenta una serie de categorías definidas, las cuales son descritas analizadas, comparadas y finalmente construidas, para propiciar una mejor comprensión de los resultados. En cada categoría se presentan los puntos de vistas de los diferentes participantes que son la base para una interpretación con relación a los hallazgos.

El Capítulo V Conclusiones y Propuesta de Mejora presenta las conclusiones a las que se llegó en esta investigación, buscando responder a los objetivos de la investigación planteados en el Capítulo 1. Estas conclusiones contienen un análisis crítico de los principales resultados obtenidos. Por otro lado, se plantea una propuesta en donde se busca responder a la problemática estudiada y sus hallazgos.

Este trabajo es el resultado de la planificación ejecución, análisis y presentación de resultados realizados, en torno a un tema relevante, que en estos tiempos de pandemia aporta mucho para la educación. Este es el sistema organizacional en una institución educativa público y su rediseño para generar una propuesta de mejora. Definitivamente, el funcionamiento óptimo del sistema organizacional en una institución educativa facilita el desarrollo de su proceso educativo ya que este es planificado, organizado, ejecutado y controlado de manera coherente lo que le permite dar pasos estratégicos para elevar su calidad.

## Capítulo I. Planteamiento del Problema

### 1.1 Antecedentes Teóricos

La representación social de la Administración se comprende como un campo de ejercicio profesional pragmático, que se concentra en las formas de resolver problemas, definir estrategias y mejorar desempeños de las organizaciones que son su objeto de estudio. Por su parte, las organizaciones son “entidades sociales que están dirigidas a las metas, diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas intencionalmente” ( Daft, 2011, p. 11), estas surgen tras la necesidad de encontrar formas de trabajo para responder de manera acertada a las necesidades sociales con eficiencia y eficacia. Al profundizar en el tema de las organizaciones, con el tiempo, se ha encontrado que la visión de sistema ha sido clave para la administración de estas debido a sus múltiples beneficios. Así que hablando de sistema organizacional nos adentramos al tema que compete en esta investigación.

En palabras de Murillo (2009), el pensamiento sistémico es “un pensamiento en círculos” (p.154), refiriéndose a que todos los elementos de un sistema están conectados directa o indirectamente, así que afectar a uno de ellos es afectar a los demás en su estado original, una vez afectados, se produce un bucle, que se denomina “bucle de retroalimentación” (p.154). A partir de este enfoque surge el término de sistema organizacional, que es utilizado como una estrategia administrativa para dirigir las organizaciones a un funcionamiento óptimo, siendo este el eje central en el desarrollo de esta investigación para lo cual, se presentan los orígenes teóricos del sistema organizacional.

#### 1.1.1 Sistema Organizacional

Dentro de las múltiples tareas organizacionales, siempre ha existido la necesidad de conseguir que toda labor este dirigida a los mejores resultados posibles, de ahí surge la importancia del sistema organizacional, que conceptualizado según Rodríguez (2003), son las relaciones e interacciones del medio ambiente, los insumos, el proceso de conversión, los productos y la

retroalimentación de un organismo, y “abarca la optimización mediante la dirección técnica, la organización del personal y otros recursos, relacionando a la empresa con su medio ambiente” (p. 2). El sistema organizacional involucra conceptos claves tales como: dirección técnica, organización del personal, recursos y medio ambiente los cuales serán desarrollados posteriormente en esta investigación para mejor entendimiento del tema.

Según la definición anterior, al hablar de sistema organizacional, se hace referencia a la búsqueda de la optimización con el objetivo minimizar costos y maximizar el rendimiento dentro de la organización para impactar su entorno. Con estos propósitos, hay que tener presente que la optimización se debe buscar considerando aspectos importantes tales como: el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), como los diferentes subsistemas de la organización (estratégico, de coordinación, operativo), debido a su importancia, así como se detalla a continuación (Rodríguez, 2003, p. 2):

a) Según un Experto de [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com) (2019), el proceso administrativo es fundamental ya que es la guía perfecta para que una organización planifique lo que quiera lograr, defina su curso de acción, organice sus recursos para alcanzar sus metas, ejecute lo planificado y evalúe su trabajo con el fin de mejorarlo. Todas estas acciones posibilitan a las organizaciones un mejor funcionamiento para ser competentes en el tan cambiante mercado laboral.

b) Según Rodríguez (2003), Los subsistemas de un sistema organizacional deben ser identificados para orientar el trabajo administrativo. Los tres diferentes subsistemas, funcionan en conjunto durante el proceso de conversión de insumos a productos, por lo tanto, es vital conocer sus funciones y la relación que existe entre ellos para propiciar mejores resultados.

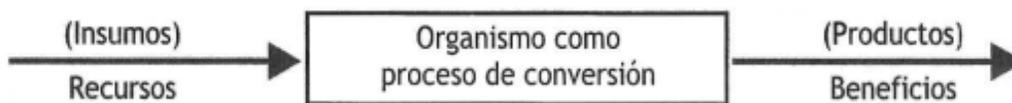
Entonces, se puede hacer el planteamiento que hablar del sistema organizacional de una institución es buscar mejorar resultados en esta, a través del aprovechamiento de sus diferentes recursos y la dirección de procesos, siendo el entorno del cual se rodea, su principal fuente de retroalimentación. Partiendo de lo

que se ha planteado anteriormente, todo este proceso sucede en el marco de del proceso administrativo y de los subsistemas de dicha institución. Posteriormente se presenta el sistema organizacional como un sistema abierto referente para este proyecto.

### **1.1.2 El Sistema Organizacional, un Sistema Abierto**

Rodríguez (2003) establece que el sistema en una organización puede ser visto como cerrado o abierto, “según su grado de influencia con el resto del universo” (p. 5). A diferencia de los primeros aportes de las teorías administrativas tradicionales sobre el sistema organizacional (cerrado, libre de influencias externas, con base en los modelos de las ciencias físicas), teorías recientes con base en los sistemas biológicos apuntan a un sistema organizacional abierto, que es el enfoque que seguirá esta investigación. El sistema abierto es explicado a través de la siguiente Figura:

**Figura 1:** La Empresa Como Sistema



Tomado de (Rodríguez, 2003, p. 7)

Al observar la figura 1 se identifica que un sistema abierto posee tres partes claves: la primera es una entrada, que hace referencia a los insumos, recursos, demandas y restricciones de la sociedad que ingresan al sistema; el segundo es un proceso de conversión, es donde se transforman los insumos en productos, y la tercera es una salida, que es la respuesta del sistema al medio ambiente presentado como un producto o servicio. Después de que el medio recibe el beneficio, se da un proceso fundamental para mejorar los resultados obtenidos de la organización, este es la retroalimentación (será desarrollado más adelante), que es el punto de partida para luego iniciar el proceso, así como se muestra en la figura citada.

Es importante señalar que el medio ambiente, juega un papel fundamental al hablar de un sistema organizacional abierto, ya que es precisamente a este, que la organización hace su aporte y con quien mantiene un intercambio diverso y continuo para responder acertadamente a las demandas de este.

En el tema de la educación, no hay excepciones, esto funciona de manera similar, con estas premisas, se abre paso al rumbo que tomará esta investigación: el sistema organizacional de una institución educativa.

Retomando los aspectos desarrollados en este apartado, se inicia afirmando que la escuela posee un sistema organizacional abierto que está continuamente interactuando con la sociedad que la rodea que consiste en aportar al medio y ser influenciada por el medio. Con este marco de referencia se analizará el sistema organizacional de un centro escolar, a fin de identificar su relación con la calidad del proceso educativo de esta institución para proponer un rediseño como alternativa de solución.

## **1.2 Definición o Planteamiento del Problema**

La educación como práctica transformadora no puede estar al margen de los grandes retos que enfrenta la humanidad en el ámbito nacional y multilateral. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible abren oportunidades para consolidar la educación para la ciudadanía global (ONU, 2019). Claramente, toda nación busca progresar y una gran alternativa es invertir esfuerzos en la búsqueda constante de la mejora en la educación.

Con estas intenciones El Salvador ha trabajado con base al modelo de políticas de gobierno de corto plazo (cada cinco años cambia), lo que dificulta la concreción de los nuevos enfoques de las propuestas educativas planteadas. Prats (2002), afirma que lo difícil no es diseñar una buena reforma de la educación; el problema es la inmensa dificultad de ponerla en marcha, porque debe calcularse las fuerzas en pro y en contra, programar con precisión y flexibilidad los planes de acción (Prats, 2002).

En El Salvador, los planes desarrollados en estos últimos años: Plan Decenal (1995), Desafíos de la Educación para el nuevo milenio (1999), Plan Nacional de Educación 2021 (2004), Plan Social y Educativo Vamos a la Escuela (2009), Plan El Salvador Educado (2014) y a las etiquetas de reforma o transformación educativa; poco ha cambiado la escuela salvadoreña a pesar de los grandes esfuerzos e inversiones realizadas, los desafíos en la calidad de la educación en las escuelas siguen siendo muchos (ESEN, 2016). Muchos de estos desafíos podrían enfrentarse positivamente en los centros educativos haciendo cambios acertados en sus sistemas organizacionales.

Para adentrarnos en los problemas antes mencionados, es importante tener un panorama de como el sistema educativo nacional desarrolla su labor: se ejecutan los Planes de Gobierno a través de las 14 Direcciones Departamentales que asumen por delegación una importante cantidad de responsabilidades administrativas, logísticas y algunas de apoyo técnico pedagógico. En las escuelas, a nivel de concreción curricular, los órganos de dirección son denominados Consejos Directivos Escolares (CDE); instancia de administración escolar local en el sector público que participa en gestionar las actividades curriculares y extracurriculares para la formación integral de los estudiantes y responde a las diferentes necesidades del centro escolar y la comunidad (Ley General de Educación, 2016).

Es importante percibir que en este accionar, las decisiones importantes tomadas en cualquier nivel del sistema educativo afectan a los centros educativos, la comunidad que los rodea y por lo tanto, a la sociedad salvadoreña. Aunque no nos centraremos en este punto durante la investigación, cabe señalar, que muchas de las decisiones que se han tomado, la mayoría han sido en el nivel central, limitando con ello tanto alternativas de solución adecuadas para el contexto escolar específico al alcance de la institución como la autonomía de los centros educativos en su desarrollo institucional y la pertinencia de estas soluciones para sus problemas.

Teniendo un panorama de como el sistema educativo salvadoreño ejerce su labor, es evidente identificar que el objetivo de este es garantizar el acceso y la permanencia a la educación de la mayoría de los salvadoreños. Sin embargo, la permanencia de los estudiantes en el proceso educativo para formarlos con habilidades útiles a la sociedad es un gran reto en el sistema educativo nacional. Cada año se registran altas tasas de deserción en el país, por ejemplo, para el año 2018 en el país, se contabilizaron 6,025 centros educativos, de los cuales 5,143 pertenecen al sector público (MINEDUCYT, 2019). Entre estas instituciones, un promedio de 9 de cada 10 centros educativos, atiende exclusivamente educación básica (grados desde parvularia hasta noveno grado).

La tendencia de la matrícula en el sector público es a disminuir cada año, lo cual es preocupante según lo indica la siguiente tabla con informacion de los años 2016, 2017 y 2018 :

**Tabla 1**

*Matrícula por Nivel Educativo de Educación Básica del Sector Público*

<b>Ciclo/Nivel Educativo</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Educación Básica: 1° y 2° ciclo	614,063	587,374	570,947
Educación Básica: 3° ciclo	292,977	273,340	264,452
<b>Total</b>	<b>907,040</b>	<b>860,714</b>	<b>835,399</b>

Fuente: Elaboración propia de la investigadora según (MINEDUCYT, 2019).

La tabla 1 evidencia que la matrícula del sector público tiende a decrecer cada año. La deserción escolar ante la que se encuentra la educación nacional tiene diversos factores de los cuales los centros educativos en muchos casos no tienen control total. Sin embargo, es prioritario retomar las que si dependen del centro educativo endógenamente. Uno de los problemas que los centros escolares, en su mayoría enfrentan, es de no ser capaz de incorporar en su planificación curricular y proceso educativo las particularidades específicas del contexto económico y social

de los educandos, afectando la pertinencia del aprendizaje de estos estudiantes (Nóchez, 2007).

Sumado a esto, uno de los grandes retos que actualmente enfrenta la educación en El Salvador, y a nivel mundial, es la estrategia educativa virtual en la pandemia (COVID-19) que se ha propagado y ha desequilibrado la rutina y la vida de los ciudadanos de todas las latitudes. La falta de equipo informático en los centros educativos y las limitadas habilidades y destrezas para la modalidad educación virtual podría estar afectando la calidad educativa, está claro que urge una intervención educativa acertada que permita a las escuelas adaptarse en medio de esta crisis.

Por el momento, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, desarrolla un sistema educativo en la modalidad virtual por medio de una multiplataforma, y otros medios articulados (MINEDUCYT, 2020). Pero como saber si el sistema organizacional de los centros educativos salvadoreños está respondiendo positivamente ante esta modalidad para garantizar la calidad en el proceso educativo.

De estas necesidades surge el interés de analizar y rediseñar el sistema organizacional de una escuela, considerando cambios en sus elementos claves para propiciar la calidad del proceso educativo. Esta investigación centraría sus esfuerzos a través de la estrategia de estudio de casos en el Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948, ubicado en Calle Antigua a Tonacatepeque, Cantón El Limón, Soyapango, San Salvador. El centro escolar cuenta con 26 docentes en rango de 40 a 60 años de edad, entre los cuales ocho de ellos son de sexo masculino y 20 son de sexo femenino. La matrícula es de 563 estudiantes en edades de 4 a 18 años, de los cuales 283 son de sexo masculino y 280 de sexo femenino. Estos estudiantes son atendidos desde parvularios hasta noveno grado en ambos turnos: matutino y vespertino (Carranza, entrevista personal, 2019).

Con el fin de implementar las demandas curriculares del país, este centro escolar ha venido trabajando en la creación e implementación de diferentes planes,

programas y proyectos sugeridos por el currículo nacional buscando hacerlos adaptables a su realidad educativa, de acuerdo a ello, rinden cuentas en la Asamblea General con los padres de familia. Los docentes en esta institución forman parte de los comités sugeridos por el MINEDUCYT: pedagógico, de gestión y de evaluación para el desarrollo de las diferentes actividades que realiza la institución, aunque la funcionalidad por la modalidad virtual es mínima. Sin embargo, debido a los cambios sufridos por esta pandemia y a pesar de los esfuerzos realizados por superarlos, el centro escolar está enfrentando retos en los que se piensa intervenir para sugerir acciones claves que los superen.

Uno de los principales problemas a superar es el de funcionar por medio del sistema organizacional tradicional que no considera su medio como un componente de gran influencia al centro escolar y, por lo tanto, no responde apropiadamente a las necesidades de los actores del proceso educativo ni a las innovaciones curriculares de las nuevas tendencias como es: el aprendizaje cooperativo, virtual, una escuela abierta a la familia, la comunidad, las instituciones, y al proceso educativo a través del uso de las TICs, y por consiguiente que no impacta al medio que lo rodea. Por tal razón, es necesario responder la siguiente pregunta general de investigación: ¿Cómo el sistema organizacional se relaciona con la calidad del proceso educativo del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948?

Para responder a esa pregunta general, se vuelve necesario plantear las siguientes preguntas específicas: ¿Cómo el CDE relaciona el medio ambiente con el trabajo interno del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948?, ¿Cómo el trabajo de integración realizado por la dirección, entre el CDE y los equipos docentes es enfocado a la calidad del proceso educativo de dicha institución? y ¿Cómo el trabajo docente se relaciona a la eficiencia y eficacia en el proceso educativo de este centro escolar?

### 1.3 Objetivos de Investigación

#### Objetivo General

- Analizar el sistema organizacional en relación a la calidad del proceso educativo del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948.

#### Objetivos Específicos

- Describir como el CDE relaciona el medio ambiente con el trabajo interno del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948 en pro de la calidad del proceso educativo.
- Explicar el trabajo de integración realizado por la dirección, entre el CDE y los equipos docentes enfocado en la calidad del proceso educativo del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948.
- Relacionar el trabajo docente con la eficiencia y eficacia en el proceso educativo del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948.
- Proponer cambios pertinentes al sistema organizacional del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948 con el fin de propiciar la mejora de la calidad de su proceso educativo.

## 1.4 Justificación del Estudio

Este apartado expone argumentos que explican la importancia, relevancia, y utilidad de rediseñar el sistema organizacional de un centro escolar. El rediseño del sistema organizacional de una escuela es el fruto obtenido de esfuerzos de sus miembros, dirigidos por un compromiso que busca mejorar su desempeño para transformar la realidad nacional. A este punto se vuelve clave responder ¿por qué es importante pensar en proponer un rediseño al sistema organizacional de una institución educativa?

Los estudios de investigación educativa son relevantes en el ámbito del Sistema Organizacional, que en su mayor parte se realizan en los diferentes niveles de concreción curricular y proporcionan insumos a las políticas educativas que implementa el estado salvadoreño, para lograr que la escuela salvadoreña las implemente.

Asimismo, es trascendental porque el sistema educativo es el que define el perfil de los futuros ciudadanos, a través de los fines de la educación nacional que establece en su literal a) “lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social” (Ley General de Educación, 2016, p. 2). El alcanzar de manera efectiva este fin, podría depender de cambios acertados en sistema organizacional de las escuelas, fundamentado en el conocimiento científico.

La escuela no es una institución cerrada e independiente que funciona fuera de esta realidad, así que es evidente que esta no puede pretender lograr impactos positivos haciendo siempre lo mismo. De esta manera, las instituciones educativas tienen la necesidad de analizar y profundizar en su sistema organizacional encaminado a una mejora a través de innovaciones que les permita adaptarse al entorno y responder aún a sus demandas.

La escuela salvadoreña actualmente posee una estructura organizativa convencional que ha funcionado por décadas, sin embargo, para avanzar en los procesos educativos innovadores es necesario investigar si esta forma tradicional es la que vuelve funcional a la escuela. También hay que indagar los ambientes de

colaboración que son tan importantes tanto para los docentes noveles, como los de más trayectoria. Trabajando juntos pueden modernizar el proceso educativo integrarlo y unificarlo. Asimismo, los docentes dirigidos por un fuerte compromiso pueden lograr la continuidad educativa formando integralmente a los estudiantes en busca de mejorar sus competencias para transformar la realidad nacional.

Otro aspecto para considerar en esta investigación es la relevancia que tiene en el contexto nacional, local e institucional. A nivel nacional, las propuestas e inversiones del sistema educativo salvadoreño es incidir al máximo en todas las instituciones educativas salvadoreñas para su mejora institucional. El desarrollo de esta investigación permitirá no solo comprender los diferentes problemas de un centro escolar sobre el sistema organizacional y su relación con la calidad del proceso educativo, sino también propondrá soluciones bien pensadas a estos. Esta investigación se fundamenta en la visión sistémica, la cual beneficia a organizaciones de toda índole.

La importancia del estudio es también a nivel local, ya que la propuesta de rediseño está intencionada a mejorar la experiencia formativa del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948, que se encuentra en un área específica del país. Dicha propuesta podría resultar en una opción de rediseño para que otros centros educativos locales.

Para el contexto institucional, los beneficios ciertamente serán importantes, ya que el rediseño propondrá mejorar la articulación entre los diferentes subsistemas dentro de la institución, lo cual permitirá: facilitar el trabajo colectivo docente, y el liderazgo de la dirección y generar una comunicación más fluida y una mejor interacción entre los diferentes miembros de la comunidad educativa. El resultado esperado es una escuela enfocada en perseguir una mejora en la calidad del proceso educativo.

Existe una “creciente necesidad de revisar, rediseñar y transformar la experiencia formativa de las nuevas generaciones” (Pinto, 2019, p. 6). Una revisión del accionar de una institución educativa es lo que se realizará, de la cual surgirá

una propuesta de rediseño, enfocada en mejorar la calidad de lo que se hace. De manera que, la correcta implementación de la propuesta sugerida se podría lograr en el estudiantado motivación para la permanencia en el sistema educativo, propiciado así, una generación que desarrolle competencias necesarias para desenvolverse responsablemente en la sociedad.

Así que, del análisis de los resultados obtenidos de la institución, y considerando los diferentes cambios en el entorno, se vuelve relevante proponer un rediseño para el sistema organizacional de dicha escuela. Como dice Pinto (2019), es necesario “transformar la realidad, entendiendo la tarea educativa como un permanente proceso de diseño y rediseño, sensible a las transformaciones del contexto y a las necesidades de los alumnos (p.63).

## 1.5 Limitaciones del Estudio

Los alcances de este proyecto de investigación estuvieron orientados a generar conocimiento sobre el sistema organizacional del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948, y los efectos en la calidad de sus procesos educativos, con el fin de elaborar una propuesta para el rediseño de su sistema organizacional.

El énfasis fue generar nuevas formas de organización de la dirección e integración de los equipos de la institución para facilitar la mejora de la calidad educativa del “Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948”.

A continuación se detallan algunas de las limitantes encontradas en el desarrollo de este trabajo de investigación: una de ellas fue la dirección no facilitó documentos con información necesaria sobre la organización de este centro educativo; razón por la cual no se aplicó la técnica de análisis documental que se había planificado realizar.

Tampoco se pudo reunir al mismo tiempo a los participantes de los grupos focales; tanto de los padres de familia como del CDE, es por ese motivo que se tuvo que llevar a cabo dos grupos focales con los miembros del CDE y dos con los padres de familia del centro educativo. De esta manera se logró conocer la opinión de todos los que se esperaba que participaran.

Finalmente, no se encontraron comités de estudiantes ni de padres de familia para poder realizar los grupos focales con estos miembros de la institución; sin embargo se logró realizar los grupos focales con padres de familia y estudiantes que participan en las diferentes actividades de la institución.

Finalmente, no se encontró suficiente documentación producida por el MINEDUCYT sobre una propuesta de rediseño del sistema organizacional de instituciones educativas.. No obstante, los resultados obtenidos, desencadenaron una serie de ideas acertadas para dicho rediseño.

A pesar de los diferentes obstáculos encontrados durante la investigación, se logró superarlos y concluir la investigación con éxito.

## Capítulo II. Marco Teórico

En este acápite se presenta la sistematización del cuerpo teórico que ubica al investigador dentro del proceso de investigación, para lo que implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideran válidos para un adecuado encuadre de la investigación. Se ha considerado que en este apartado se desarrollen temas específicos tales como: sistema organizacional, su aplicación al ámbito educativo, proceso educativo, gestión de la calidad educativa, cambios en el sistema organizacional, esta información será de mucha ayuda a lo largo de toda la investigación, y en particular, al momento de sugerir un rediseño al sistema organizacional de una escuela para que se ajuste a la realidad que enfrentamos.

### 2.1 Sistema Organizacional

A través de este estudio se busca proponer un rediseño al sistema organizacional de un centro educativo, es básico conocer desde un inicio a que se hace referencia cuando se habla de sistema organizacional, subsistemas dentro de este, sus componentes, y su mecanismo de control al intercambiar con el medio.

Para tener una clara comprensión de esta definición partiremos por definir el concepto de sistema. Un sistema es entendido como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito” (Chiavenato, 2007, p. 11).

En los antecedentes teóricos, se ha mencionado que los elementos del sistema organizacional son los insumos, el proceso de conversión, los productos y la retroalimentación, también que el medio ambiente tiene un papel muy importante en estos elementos. Rodríguez (2003) denomina sistema organizacional “a todo el conjunto de esos elementos y sus interacciones” (p. 9). En otras palabras, se puede decir que el sistema organizacional aplicado a un centro educativo hace referencia a los elementos dentro de este dispuestos para que se interrelacionen coordinadamente influidos por el medio para obtener fines comunes y específicos.

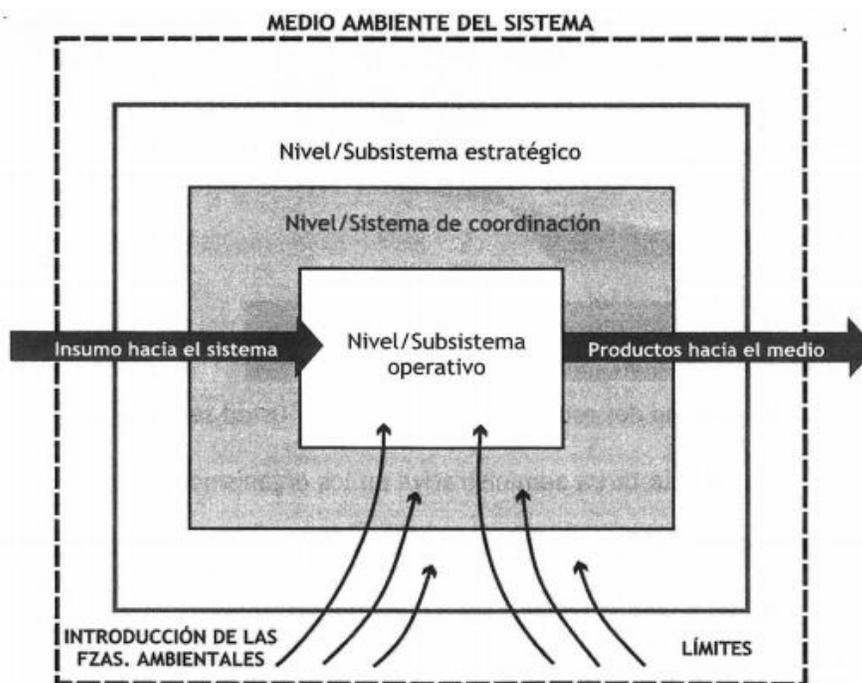
Hay que señalar que para que todos los elementos interactúen, el sistema organizacional establece subsistemas necesarios para propiciar esta articulación.

### **2.1.1 Subsistemas del Sistema Organizacional**

Un sistema organizacional funciona a través de sus diversos subsistemas, que operan acertadamente para dar mejores resultados. Según Rodríguez (2003) los subsistemas se clasifican de la siguiente manera:

#### **Figura 2**

##### *Subsistemas de Una Organización*



Tomado de (Rodríguez, 2003, p. 2)

Es preciso recordar que el sistema de una organización es influenciado por el medio que la rodea, por lo tanto, responde a este. El sistema estratégico es el responsable de relacionarlo con el organismo, así como lo presenta la Figura 2. De esta manera, la interacción es algo permanente e indispensable entre ambos. Cada subsistema dentro de la organización tiene asignaciones bien pensadas para articular la influencia del medio y la operación interna en la organización:

Subsistema Estratégico: “encargado de encarar el más alta grado de incertidumbre en términos de los insumos provenientes del medio ambiente, sobre los cuales tiene muy poco o ningún control”.

Subsistema de Coordinación: “opera entre los niveles operativo y estratégico y sirve de intermediación y coordinación entre ambos. Este nivel transforma la incertidumbre del medio ambiente, en la racionalidad técnico-económica necesaria, como insumo, del subsistema operativo.

Subsistema Operativo: “relacionado con la racionalidad técnico-económica, y trata de crear certidumbre cerrando el núcleo técnico para muchas variables” (Rodríguez, 2003, p. 3).

De una manera más clara, Rodríguez (2003) explica a través de la siguiente figura las funciones principales de los subsistemas del sistema organizacional:

**Figura 3**

*Subsistemas por su Nivel Organizacional.*



Tomado de (Rodríguez, 2003, p. 13)

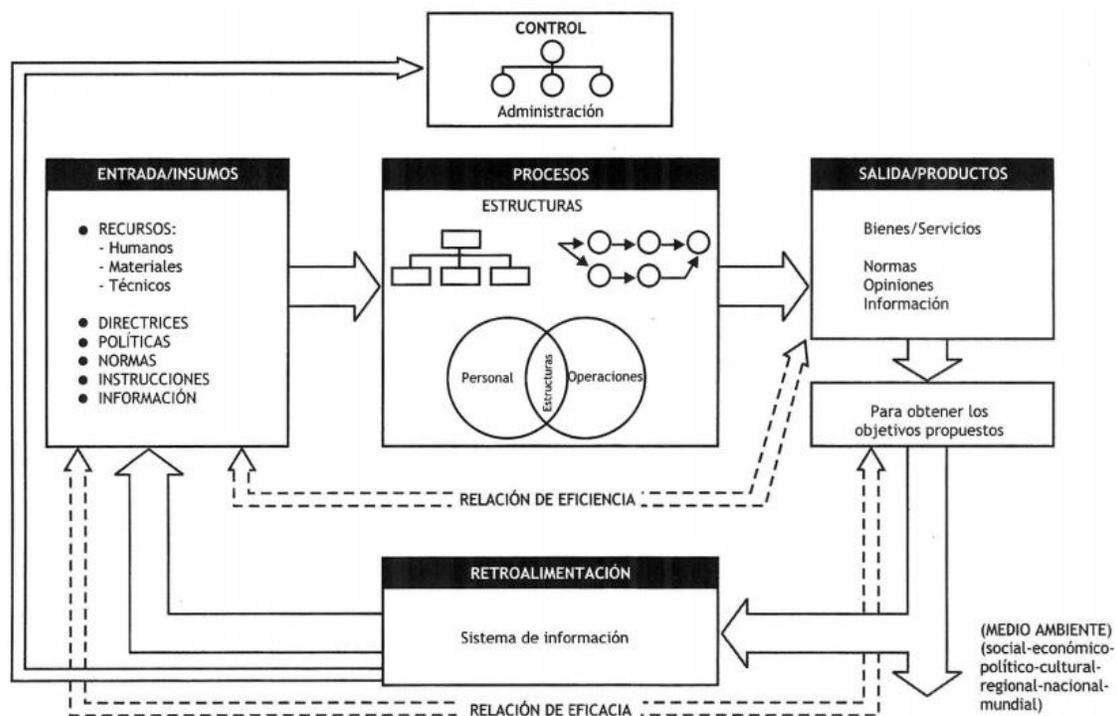
Las funciones de cada subsistema presentadas en la Figura 3 traen un entendimiento más claro a la definición de estos planteada anteriormente. La inquietud que surge después de dar un vistazo a los subsistemas de una organización es la identificación de los elementos que intervienen en este, y como se desarrolla todo el trabajo dentro de la organización en sí.

### 2.1.2 Los Componentes del Sistema Organizacional

A continuación, se presenta un esquema que presenta los principales componentes del sistema organizacional: insumos, procesos de conversión, salidas, medio ambiente y retroalimentación estableciendo el ciclo completo que ocurre.

**Figura 4**

*Componentes del Sistema Organizacional*



Tomado de (Rodríguez, 2003, p. 2)

La figura 4 además de mostrar los componentes del sistema organizacional, presenta de manera clara el proceso llevado a cabo en este. Una organización recibe del medio “económico, político y cultural” insumos “humanos, financieros, materiales, directrices, políticas, instrucciones operativas, información, normas legales” que debe convertir a través de sus “estructuras organizativas de procedimiento” en productos “bienes, servicios, información, normas, opiniones, demandados por el medio. Una vez ocurrido este proceso, se da paso a una

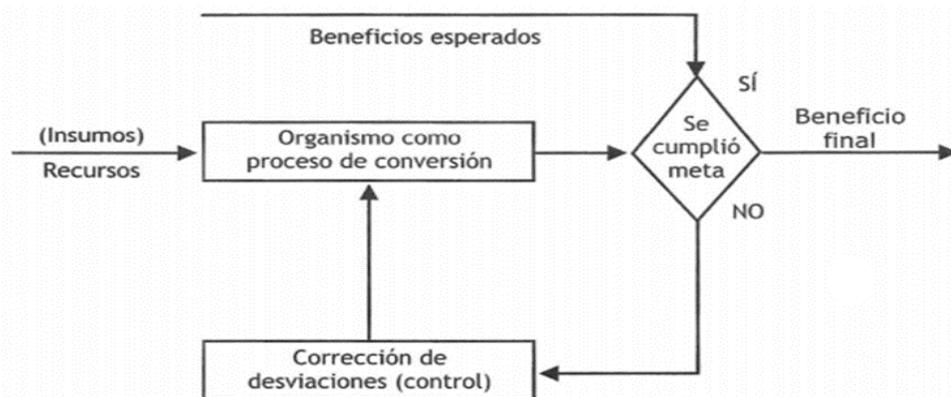
retroalimentación en donde se miden los resultados utilizando las variables: eficiencia, y su eficacia (Rodríguez, 2003, p. 9). En este intercambio surge la necesidad de un mecanismo de control que se desarrolla en el siguiente apartado.

### 2.1.3 Mecanismos de Control de la Interacción con el Medio

En el intercambio que surge entre un organismo y su medio ambiente, se vuelve necesario contar con “mecanismos de control, que incluyen la comparación de los resultados obtenidos con las metas esperadas, así como la toma de decisiones correctivas en su caso” (Rodríguez, 2003, p. 7) De la manera que se presenta a continuación:

**Figura 5**

*Mecanismo de Control al Interactuar con el Medio*



Tomado de (Rodríguez, 2003, p. 8)

Un aspecto claramente identificable en la Figura 5 es el ciclo continuo llevado a cabo en este accionar interno. En este ciclo, las partes del sistema funcionan estratégicamente para que exista una interacción dinámica y flexible con el medio que permite corregir desviaciones encontradas en el proceso con el fin de que el beneficio final sea el esperado. Debido a que el objeto de este estudio es el sistema organizacional de una institución educativa, a continuación, se presenta el funcionamiento e interrelaciones de los sistemas en una escuela.

## 2.2 Sistema Organizacional de una Institución Educativa

En este apartado se desarrollará la aplicación de la teoría de sistema organizacional presentada en el apartado anterior, en el marco educativo. Se cubrirán aspectos tales como: los componentes, los subsistemas del sistema organizacional educativo la organización de los miembros del centro escolar.

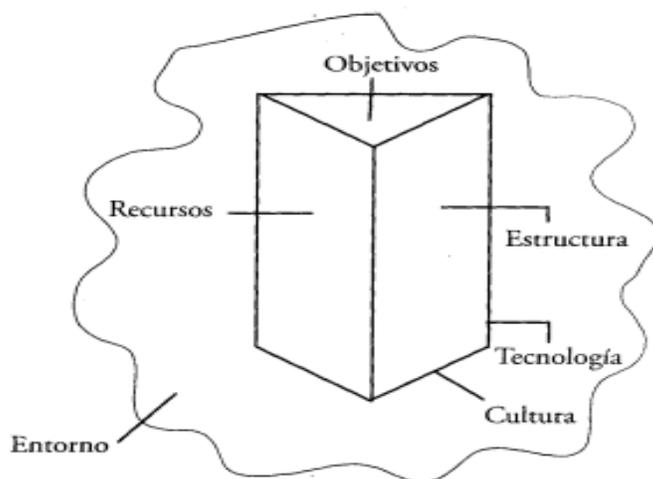
Al hablar de institución educativa, se hace referencia a la escuela, que es la institución donde se realiza la educación formal. “La educación formal es la que se imparte en establecimientos educativos autorizados, en una secuencia regular de años o ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos” (Ley General de Educación, 2016, p. 4).

### 2.2.1 Componentes del Sistema Organizacional Educativo

En este contexto, es imprescindible analizar los componentes de una escuela presentados por Antúnez (1998) a través de la siguiente figura:

**Figura 6**

*Componentes de la Escuela Como Organización.*



*Tomada de (Antúnez, 1998, p. 20)*

A continuación, se describen los componentes de la escuela presentados en la figura 5 y como estos se influyen para el cumplimiento de los objetivos

educacionales, insumos, procesos de conversión, salidas, medio ambiente y retroalimentación:

- a) **Objetivos:** son los propósitos educacionales, explícitos o no, que orientan la actividad de la organización y constituyen la razón de ser de la escuela. La educación en general y cada centro educativo según su realidad tiene objetivos específicos que persiguen, estos deben ser conocidos y apropiados por cada miembro de la institución educativa.
- b) **Recursos:** es el patrimonio de que dispone la institución para lograr sus objetivos para desarrollar el proceso educativo.
- c) **Estructura:** es un conjunto de elementos, articulados entre sí, para llevar a cabo la acción institucional. Daft (2011) apunta a tres componentes:

El primero es la designación de relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control. El segundo es la identificación el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total. Y el tercero es el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos (p.90)

- d) **Tecnología:** incluye mucho más que el equipo utilizado en los procesos de enseñanza y aprendizaje; aplicado también a las actividades del sistema educativo en sus diversos ámbitos y niveles.
- e) **Cultura:** es el conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización que le dan una identidad propia y determinan y explican la conducta de los individuos que la componen, y la propia institución. Según Amaru (2009) el objetivo de la cultura organizacional es proponer solución al tema de convivencia interna y adaptación al entorno a sus miembros.
- f) **Entorno:** es un conjunto de variables ajenas a la estructura que inciden en la organización tales como: “el nivel socioeconómico y cultural de las personas que viven en los alrededores, las leyes que regulan la vida de la escuela, los grupos sociales entre otros” (Antúnez, 1998, p. 20).

Dentro de la perspectiva de sistema organizacional, la escuela puede ser explicada de la siguiente manera: esta opera a través de los recursos con los que cuenta (insumos) para el cumplimiento de objetivos específicos. Entre los insumos con los que cuenta podemos nombrar los humanos (estudiantes, docentes, padres de familia y personal educativo, financieros, materiales (edificio) también se puede nombrar las directrices nacionales, entre otras.

Todos estos son sometidos a un proceso en donde la estructura, tecnología y cultura juegan un papel fundamental para obtener el producto deseado, que es ciudadanos con una personalidad integral en su dimensión espiritual, moral y social; que contribuyan a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; que respetan los derechos humanos y practican sus deberes correspondientes; combatan todo espíritu de intolerancia y de odio; conozcan la realidad nacional y se identifican con los valores salvadoreños influenciando así, el medio que los rodea (Constitución de la República de El Salvador, 1983). Una vez ocurrido este proceso, se espera que se verifique los resultados obtenidos con los esperados para luego proceder hacer los ajustes necesarios y llegar a lo deseado de manera eficiente y eficaz.

La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

### ***2.2.2 El CDE Como Subsistema Estratégico***

Este subsistema tiene una función primordial en la organización, ya que se encarga de relacionar el medio con la organización. Se espera que este subsistema identifique las demandas y las restricciones provenientes del medio y luego sugiera formas bien pensadas de encararlas dentro de la organización. Al pensar en los

individuos responsables de ejercer las funciones de este subsistema en un centro educativo, se puede identificar al CDE como encargado de llevar a cabo funciones escolares estratégicas.

La Ley General de Educación en su artículo 67 establece que la administración interna de las escuelas debe llevarse a cabo con la participación de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia organizados en Consejos Directivos Escolares (Ley General de Educación, 2000, p.13)

El CDE es la máxima instancia administradora se integra en forma tripartita para el funcionamiento eficiente de la institución. Entre las principales atribuciones asignadas al Consejo Directivo Escolar en Ley de la Carrera Docente, artículo 50, se encuentran: “planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento” (Ley de la Carrera Docente, 2001, p.16).

Dado que el CDE lo integra la representación de las diferentes fuentes del centro escolar, es mucho más enriquecedor el aporte de cada uno de estos miembros para establecer conexiones de la escuela con el medio. Un buen desempeño del CDE en su calidad de sistema estratégico, puede incidir muy favorablemente en superar el gran reto que tiene la escuela, el de hacer participar a la comunidad para que tome responsabilidad, involucrándose en el trabajo realizado por el centro educativo. Según el MINED, la escuela “debe promover espacios de intervención comunitaria, propiciando ambientes de inclusión, corresponsabilidad y representatividad, en el supuesto de que, como institución educativa, forma parte del territorio y de la comunidad” (MINEDUCY, 2017, p. 6).

Por tanto, se espera que el CDE realice su labor estratégica de manera responsable, conociendo y analizando el medio que rodea a la escuela y diseñando planes acertados que se adapten a “los requerimientos y restricciones” (Rodríguez, 2003) provenientes de este y que impulse “proyectos educativos innovadores que permitan no solo la construcción de aprendizajes cognitivos, sino afectivos y morales que nutran y transformen la cultura y el tejido social del territorio-

comunidad” (MINEDUCYT, 2017, p.8). De la misma manera se espera que el CDE implemente el ciclo de retroalimentación para que cada año el perfil de los estudiantes mejore.

### **2.2.3 La Dirección Como Subsistema de Coordinación**

Es una gran responsabilidad la que se le ha asignado a este subsistema, debido a que es encargado de la integración interna de la organización, la cual posibilita una articulación en el proceso de conversión de los insumos, llevado a cabo dentro de la organización. A la dirección de una institución educativa se le asigna las funciones de coordinación. La dirección educativa la componen directores, subdirectores y docentes coordinadores. De la dirección educativa se espera que integre los planes diseñados por el CDE y las actividades operativas realizadas por los docentes las cuales se llevan a cabo dentro de la escuela.

Para llevar a cabo esta labor de coordinación es necesario tomar conciencia de aspectos importantes tales como: el liderazgo, sus efectos y formas de trabajo.

**2.2.3.1 El Liderazgo Transformacional en la Dirección.** Argos y Esquerria (2014) definen la gestión escolar como “un medio para mejorar la calidad de los centros educativos” Y el liderazgo como “el punto de partida de cualquier mejora” (p.221). Siguiendo el hilo de esta idea es imprescindible dar prioridad y fortalecer el liderazgo en los centros educativos.

Ahora bien, ¿Qué es liderazgo? Camarero (2015) en su trabajo de grado doctoral hace una recopilación de múltiples definiciones de liderazgo y asegura que estas coinciden en entenderlo “como un proceso de influencia entre líder y los seguidores (comunidad escolar) con la finalidad de lograr las metas establecidas y los objetivos en común” (p. 18). Partiendo de esa afirmación, la influencia es clave para alcanzar lo que se pretende lograr en una institución. Hay que señalar que la influencia que el líder ejerce está basada en el tipo de liderazgo que este ejerza. De esta manera, esto lleva a pensar ¿Cuál es el tipo de liderazgo que más beneficio traerá a una organización?

Según el MINEDUCYT, el equipo directivo debe llevar a cabo prácticas del liderazgo transformacional y afirma que el director con cualidades y habilidades que asume este tipo de liderazgo están vinculadas a “la comunicación, la motivación y el establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tienen un rol protagónico las relaciones humanas” (p.13). En otras palabras, el MINEDUCYT relaciona el liderazgo transformacional con “la cercanía de los profesores y con el empoderamiento, el aprendizaje, la motivación y la satisfacción de los alumnos y buenos resultados en el rendimiento académico” (MINEDUCYT, 2017, p. 13).

El liderazgo transformacional es el que reúne las características para que el director de la escuela pueda adaptarse y responder positivamente a los cambios acelerados que surgen en la sociedad. La teoría esta dada, lo que se necesita de los directores es que adquieran un fuerte compromiso por adoptar y profundizar en este tipo de liderazgo que propone el MINED para que la crisis educativa que se esta viviendo actualmente debido a la pandemia, pueda empezar a superarse.

A este punto, es enriquecedor también traer a mención el aporte de Robinson (2017), profesora en la Escuela de Aprendizaje, Desarrollo y Práctica Profesional de la Universidad de Auckland, en su artículo de revista, quien también opina que, dentro de un centro educativo, el director es la persona que llevará el cargo de líder, y como líder de la institución, este debe destacarse en diferentes puntos.

- a) Primeramente, él debe conocer a su equipo y generar confianza en ellos, ser capaz de identificar las áreas en las que sus profesores necesitan más apoyo.
- b) También, debe liderar en la mejora de la enseñanza-aprendizaje poniendo énfasis en el logro de un alto rendimiento educativo y el bienestar de sus estudiantes.
- c) Delega a los docentes el rol de monitorear que cada estudiante llegue a los objetivos aplicando estrategias pedagógicas que ayuden dicho proceso, y provee los medios para el desarrollo de estas.

- d) Igualmente, realiza un diagnóstico para conocer y priorizar los problemas de la institución a fin de construir un plan de mejora con un cronograma evitando así, la sobresaturación de actividades. Este diagnóstico busca cambios en términos de ideas y contenidos, asegurando la eficiencia que los recursos de tiempo y dinero sean utilizados de correctamente.

Resumiendo, su artículo, Robinson deja claro que el director, como líder educativo no trabaja solo, debe involucrar a los docentes para realizar un trabajo colectivo desarrollando sus capacidades para que asuman su liderazgo sobre los estudiantes. Ella agrega que para que el director como líder sea eficaz, debe investigar; es decir, identificar problemas y priorizarlos; encontrar soluciones adaptables y ajustables a los problemas identificados e involucrar a los docentes. (Robinson, 2017)

Se concluirá este apartado citando las palabras de Covey (2013), que en su libro “El Liderazgo Centrado en Principios”, nos recuerda que el objetivo del liderazgo transformacional es:

“transformar” a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término: cambiar sus mentes y sus corazones; ampliar su visión, su intuición y su comprensión; clarificar los fines; hacer que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios o valores, y motivar cambios permanentes, que se perpetúen a sí mismos y generen un impulso (p. 395).

Las opiniones de los teóricos en este apartado son acertadas, ya que cada uno desde su perspectiva resalta aspectos importantes del liderazgo transformacional los cuales merecen ser tomadas en cuenta por los directores de los centros educativos para propiciar mejores resultados. Con las riquezas que este liderazgo aporta, surge la inquietud de considerar ¿Cuántos directores lideran los centros educativos guiados por estos principios? Y ¿Cómo los directores aplican esta teoría a la práctica real de su contexto institucional?

**2.2.3.2 Efectos del Liderazgo en el Sistema Organizacional.** Son muchos los efectos que puede aportar el liderazgo al sistema organizacional de la escuela, se puede pensar en: una mejor efectividad, por medio de la identificación y propuesta de solución a los problemas más relevantes y conflictos de la misma, y una mejora en la calidad, producto de la evaluación y acciones realizadas para superar las oportunidades de mejora.

En una institución educativa, un buen liderazgo que parte de la dirección aporta grandes beneficios al sistema educativo de la misma. Anteriormente se mencionó que la interrelación de los diferentes subsistemas en una organización es clave para el buen funcionamiento de esta, así que un buen liderazgo hará que la labor de los subsistemas (el CDE, los docentes) de la escuela se articule, permitiendo así, que todo el proceso educativo fluya de manera natural. Una buena articulación entre los elementos involucrados, permitirá que el trabajo realizado, genere resultados más apegados a lo que se ha planificado.

Un buen liderazgo también propiciará que todos los elementos del sistema organizacional (estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo) estén enfocados en obtener cambios innovadores que produzcan una mejora en la calidad educativa y sugerirán propuestas de evaluación más adaptables.

Y de una manera más específica, el director liderando con una mente transformacional potenciaría los diferentes consejos de la escuela: el de docentes, de padres de familia y de estudiantes para que adquieran compromiso de la gestión interna de la escuela, en relación a la participación en las decisiones colegiadas y las responsabilidades que les competen en beneficio de la comunidad de la que son parte.

**2.2.3.3 Formas de trabajo de la dirección.** Dos formas importantes de como la dirección puede desarrollar su trabajo de coordinación: a través de la identidad institucional y la motivación y el compromiso.

### **a) Identidad institucional**

En una institución educativa la identidad institucional se construye con el diálogo entre los diferentes miembros educativos, en la interacción definiendo las necesidades y expectativas de formación y convivencia de la comunidad y así dirigir el trabajo que acorde a las necesidades de la comunidad. La identidad institucional incluye aspectos tales como la visión, la misión, los valores y los objetivos institucionales los cuales normalmente se encuentran declarados en el PEI, y es dirigida a todos los miembros de la comunidad educativa.

Como ya se mencionó para establecer la identidad institucional deben participar todos los miembros de la comunidad educativa. Así que el director asumiendo su rol como líder debe hacer su mayor esfuerzo para que en primera instancia la representación de los diferentes miembros educativos participe de manera pertinente en esta labor de trazar el rumbo de la institución. Y segundo, y no menos importante, debe ser estratégico en hacer que todos se apropien de la propuesta hecha de manera colectiva. Esto hará que los miembros de la comunidad educativa adquieran un sentido de pertenencia a la institución y trabajen de manera articulada para alcanzar los objetivos planteados.

La apropiación de la identidad de la escuela conlleva compromisos y solamente los miembros con identidad pueden identificar áreas de mejora en los centros educativos y proponer cambios acertados al sistema organizacional en beneficio de una mejora en la calidad educativa.

### **b) Fortalecer la Motivación y el Compromiso**

Ryan y Deci (2000) afirman que “la motivación es concerniente a la energía, la dirección, la persistencia y la equifinalidad - todos aspectos de la activación y de la intención” (p.3). Guiados por la Teoría de la Autodeterminación, que “es un enfoque hacia la motivación humana y la personalidad, que enfatiza la importancia de la evolución de los recursos humanos internos para el desarrollo de la personalidad y la autorregulación de la conducta” (p.2), estos autores afirman la motivación de las personas depende de las condiciones sociales en las que se

desarrollan. Según Ryan y Deci, la motivación puede ser: extrínseca o intrínseca. La motivación extrínseca se refiere a realizar una actividad para “obtener algún resultado separable”. La motivación intrínseca se basa en hacer una actividad por la satisfacción inherente que ocasiona la actividad por sí misma (p.6).

Asimismo, ellos postulan tres necesidades psicológicas innatas: “competencia, autonomía, y relacionarse o vinculación” ellos también afirman que estas “cuando son satisfechas producen la ampliación de la automotivación y la salud mental y cuando son frustradas llevan a la reducción de la motivación y el bienestar (p.1).

En la misma línea, White (1973), también, considera que la teoría de la autodeterminación es un aspecto importante en la que, para favorecer a la motivación intrínseca en el trabajo, es necesario conocer la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas (competencia, autonomía y relacionarse), coincidiendo con Ryan y Deci.

Faye y Sharpe, (2008) citados por Stover et al., (2017), definen estos conceptos de la siguiente manera: la competencia apunta a “sentimientos de efectividad que se generan cuando la persona asume desafíos óptimos, siendo hábil para generar cierto impacto sobre el ambiente”. La autonomía, está relacionada al sentir de los individuos “que pueden elegir e implementar sus propias acciones, asumiendo cierto control sobre las consecuencias”. La vinculación hace referencia a la experiencia de relaciones sociales saludables... en vínculos de cuidado y de cariño mutuo” (p. 108)

Con base a esta teoría, se vuelve imprescindible que la dirección de los centros educativos trabaje en fortalecer las actividades que aumenten la motivación intrínseca de sus miembros. La dirección debe promover un ambiente de competencia, de esta manera aumentará la autonomía y si aumentan ambas se propiciará buenas relaciones con significado entre sus miembros, lo cual es un factor positivo para obtener mejores resultados.

Al pensar en los factores que promueve la motivación intrínseca de los miembros de la comunidad educativa se puede apuntar a la supervisión o liderazgo directivo. La supervisión que se ejerce sobre los miembros del centro educativo en su momento puede contribuir a que estos lleguen a sentir que son aptos para lo que hacen. En la mayoría de los casos un alto grado de motivación produce un alto grado de compromiso.

Definitivamente el sentir de pertenencia a una institución, y la motivación intrínseca de lo que se hace en esta, produce un mayor compromiso y por lo tanto un mayor logro en los objetivos institucionales. Así que, estas son herramientas, las cuales la dirección debería aprovechar para liderar la institución y producir una mejora notoria.

#### ***2.2.4 El Equipo Docente Como Subsistema Operativo***

Del subsistema operativo se dice que cierra el núcleo técnico para muchas variables porque es el encargado de hacer que se logren los objetivos de una organización. El equipo docente es el encargado de llevar a cabo las funciones operativas dentro de un centro educativo. Así pues, se espera que los docentes ejerciendo estas funciones, apunten más allá de enseñar contenidos, a lograr los objetivos que la educación persigue de manera eficiente y eficaz.

El equipo docente es entendido como todos los docentes del centro educativo. Los docentes para poder dar cumplimiento a la gran labor encomendada a la educación deben tener presente en todo momento los objetivos de la educación, y el perfil del salvadoreño deseado para cada nivel educativo. Igualmente, los docentes necesitan tener claro los mecanismos necesarios para ejercer su labor en equipo.

**2.2.4.1 Mecanismos de Trabajo en Equipo de los Docentes.** Las escuelas tienen que dejar de ser instituciones aisladas y han de conectarse no sólo con el entorno cercano, sino también con el mundo global a través de la participación en redes. En la medida que un grupo de docentes es capaz de explicitar su trabajo, hacerlo público, ponerlo a discusión y enriquecerlo con las

aportaciones de otros colegas, aumentará su aptitud para mantener e incrementar su proceso innovador.

La colaboración y el trabajo en equipo generan nexos significativos entre docentes y directivos. Esta relación de colaboración, igualmente, debería hacerse extensiva con las familias, y entre los propios estudiantes, puesto que la práctica docente se desarrolla, pensando un aprendizaje natural, donde el estudiante interactúa con su medio real y adquiere competencias que están basadas en sus intereses.

El trabajo colaborativo también implica un nivel de igualdad entre el profesorado y una complementariedad de enfoques, opiniones y puntos de vista. Este posibilita que el equipo docente llegue a una definición compartida de los problemas a resolver, y a que todos los involucrados puedan aportar sus apreciaciones y análisis, llegando a acuerdos que propicien una mejor articulación en el trabajo asignado.

La capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente de cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar, solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras (Graffe, 2018).

Definitivamente, el trabajo en equipo conviene, ya que trae más opciones de solución a los diferentes conflictos y decisiones que diariamente las organizaciones tienen que enfrentar.

## **2.2.5 Organización Educativa y Formas de Trabajo de los Docentes, Estudiantes y Padres y Madres**

**2.2.5.1 Organización Docente del Centro Educativo.** Según lo establece el MINEDUCYT (2008), los docentes deben organizarse en Consejo de Profesores: deben formar equipos de apoyo a la gestión escolar para propiciar la toma de decisiones participativa y la mejora continua. Este es dirigido por el director quien asume la presidencia, debe programar reuniones y convocar a reunión por lo menos una vez al mes. Los equipos integrados por los docentes deben ser:

- Equipo Pedagógico: encargado de coordinar la elaboración del Proyecto Curricular de Centro (PCC), planteamiento didáctico, rendimiento académico, ambiente escolar para los aprendizajes, mejoras de las prácticas pedagógicas, y la conducción de la Escuela de Padres y Madres.
- Equipo de Gestión: encargado de apoyar la organización del centro educativo, dinamizar el planeamiento institucional y la aplicación de normativas, fomentar el liderazgo y la participación de docentes, padres, madres de familia y estudiantado. Este es el responsable de desarrollar el Proyecto de Gestión (PG).
- Equipo de Evaluación: responsable de coordinar los procesos de evaluación interna, relacionados con el desempeño docente, desempeño institucional y evaluación de los aprendizajes. Debe asimismo, asegurar la divulgación de resultados y la promoción de la participación de los sectores en los procesos evaluativos, así como divulgar los resultados de las pruebas realizadas por el Ministerio de Educación a fin de determinar qué áreas deficitarias se deben reforzar o si se tiene que redistribuir la planta docente (pp. 12-13).

Cada equipo de apoyo juega un papel fundamental para la buena gestión de la escuela. Es trabajo de la administración es velar por el cumplimiento de las funciones y supervisar el trabajo de cada equipo para dirigirlo a la mejora.

**2.2.5.2 Organización Estudiantil.** Bajo coordinación del subdirector en primera instancia o del director del centro escolar, el estudiantado debe estar organizado tanto en El Consejo Alumnos (presidentes de los diferentes grados de la escuela), como El Gobierno Estudiantil (estudiantes de cuarto a noveno electos por votación).

Las funciones que deben desempeñar los estudiantes son las ya establecidas por el MINEDUCYT en el “Manual de Participación Estudiantil para el Fortalecimiento de la Convivencia Escolar”. El objetivo de estos grupos es fortalecer la participación y contribuir al logro de acciones que se encuentran en el Proyecto Educativo (PEI) (MINEDUCYT, 2008).

El estudiantado ha sido siempre la razón de las escuelas, así que permitirles organizarse para expresar sus opiniones, preferencias, sugerencias debe ser importante para la administración. La administración debe no solamente dar la confianza a los estudiantes para que puedan expresarse, si no también atender a la voz de ellos y abrirse a negociación.

**2.2.5.3 Organización de Padres de Familia.** Las madres y padres de familia deben estar organizados en comités de desarrollo educativo para fomentar su participación en las actividades del PEA tales como: como Escuela de Madres y Padres, alimentación escolar, mantenimiento de la infraestructura escolar, tutores, mediadores, elaboración de material didáctico, refuerzo académico, atención a necesidades educativas especiales y otras. (MINEDUCYT, 2008)

De la misma manera, el MINEDUCYT (2008), también establece en esta misma Normativa que la Asamblea General (representación máxima de padres y madres) debe ser convocada por el director a reunión al menos tres veces en el año con la finalidad de ser informados sobre los avances académicos de los estudiantes. Una vez al mes se debe llevar a cabo la Escuela de Padres y Madres para abordar temas sobre buenas prácticas de crianza o temas de interés común.

Estas reuniones deben ser planificadas estratégicamente, buscando reunir al mayor número de padres posible, y buscando que estas sean amenas para que inviten a los padres a participar de manera activa de ellas.

Para cerrar este apartado, es importante mencionar las ventajas que la visión de sistema organizacional trae a los centros escolares:

- a) funciona efectivamente en sistemas jerárquicos rígidos y estables, tal como la escuela salvadoreña,
- b) tiene un intento de cambio y mejora de organización en sí misma, para lograr sus objetivos,
- c) mejora la comunicación entre los miembros del centro escolar,
- d) cubre a la organización completa, ya que diagnostica y busca solución a los problemas,

A continuación, se desarrollará aspectos sobresalientes del proceso educativo, dado que este estudio analizará la relación del sistema organizacional en la calidad de este.

### **2.3 Proceso educativo**

Los aspectos a desarrollar en este apartado son: prácticas educativas, acuerdos pedagógicos, supervisión de las prácticas educativas y evaluación de aprendizajes.

En palabras sencillas, un proceso “tiene que ver con las etapas que componen el ciclo de un sistema determinado” (Raffino, 2020). Según Pérez y Merino (2015), “la educación consiste en la socialización de las personas a través de la enseñanza... se busca que el individuo adquiera competencias que son esenciales para la interacción social y para su desarrollo en el marco de una comunidad.” Competencias que se desarrollan con base al aprendizaje de valores y saberes.

Está claro que para desarrollar el proceso educativo existen etapas propias para los tres niveles de concreción curricular en nuestro país, sin embargo, esta investigación se centrará en las que suceden a nivel institucional.

Así pues, al hablar de proceso educativo, se hará referencia a las etapas desarrolladas en una institución educativa para el desarrollo de competencias a través del aprendizaje de valores, saberes.

Antes de hablar de las etapas llevadas a cabo, es importante destacar que los valores y saberes a transmitir son establecidos por cada país, según su aspiración de nación en relación al tipo de ciudadano y sociedad que desea construir. Desde un inicio hasta este último nivel de concreción, el MINED (1999) posiciona a “la persona y su formación integral, como fin del proceso educativo; el respeto a cada ser en su diversidad, a sus necesidades particulares de aprendizaje, a su derecho de alcanzar la plenitud” (p. 9). Es fundamental para todos los involucrados en este proceso tener claro desde un inicio el grado de impacto que el proceso educativo desea ejercer en los estudiantes ya que de ahí parten todos los esfuerzos que propicien el éxito de este.

Por sencilla que se plantee la definición de proceso educativo, el trabajo envuelto para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes es un gran reto al que los docentes se enfrentan. A los docentes, se les ha asignado la gran tarea de ingeniarse como utilizar los diferentes recursos (generalmente escasos) a su disposición, para formar ciudadanos útiles a la sociedad. Para lograrlo, estos deben utilizar metodologías de enseñanza-aprendizaje que permitan a los estudiantes apropiarse de “un conocimiento pertinente, acorde a sus necesidades inmediatas, como sujetos activos, críticos y analíticos de su entorno, capaces de actuar frente a los retos que se le plantean”. (Ambrosio, 2018, p. 60).

Los estudiantes también juegan un papel importante en este proceso educativo ya que según Ambrosio (2018), citando a Colunga y García (2016), estos “se forman en competencias trascendentales para la vida, por ser parte de una educación integral, que moldean al individuo paulatinamente, influyen en su

personalidad y finalmente buscan impactar dentro de la misma sociedad cuando esta formación es la idónea” (p.60). Como se ha explicado ya el proceso educativo se lleva a cabo para impactar de manera natural y a largo plazo a los estudiantes.

Entre otros aspectos del proceso educativo, cabe mencionar que este puede desarrollarse a distancia, y en diferentes modalidades sin que las personas involucradas en el mismo estén cara a cara o tengan un contacto personal. La situación actual de pandemia ha obligado a que se implemente la modalidad virtual para el desarrollo del proceso educativo. Por otro lado, el proceso educativo también puede ser formal (el que compete en esta investigación) o informal. Con estos aspectos, en definitiva, el objetivo es el mismo, que los individuos aprendan y asimilen información necesaria para desenvolverse con éxito a nivel social, adquiriendo valores, pautas de conducta y desarrollando habilidades.

Ahora bien, el proceso educativo no sucede de manera aislada, sino que este depende de los acuerdos pedagógicos, que son consensos entre docentes de los centros educativos, con el propósito de dar continuidad a las buenas prácticas que se hacen según lo establecido por el macro currículo. Hay que remarcar que a nivel institucional es indispensable que el personal docente tome acuerdos pedagógicos sobre las áreas del conocimiento a enfatizar y darle continuidad en los niveles educativos, metodologías a implementar las prácticas activas, donde el docente facilite la actividad de aprendizaje y el estudiante la realice y sea el centro del proceso, lo que obtendrá resultados en función de la valoración de las diversas evaluaciones a que son sometidos los estudiantes.

Para el desarrollo de este apartado se expone las etapas que hacen posible que el proceso de educativo este encaminado al éxito, iniciando con la antes mencionada: consensos sobre acuerdos pedagógicos, luego se desarrollará las prácticas educativas, la supervisión de estas prácticas, y finalmente la evaluación de resultados de aprendizaje.

### **2.3.1 Consensos sobre los Acuerdos Pedagógicos.**

El trabajo en equipo de los docentes es clave en el logro de los objetivos de la educación. La labor de desarrollar en los estudiantes el perfil esperado del nuevo salvadoreño no es algo que surge de la noche a la mañana, sino que es un trabajo de años, en los cuales se vuelve imprescindible el trabajo en equipo de los docentes. Conociendo esta necesidad, el MINEDUCYT ha incluido el apartado, Proyecto Curricular de Centro (PCC) en donde los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones para contextualizar el currículo según las necesidades de los estudiantes.

El Proyecto Curricular de Centro (PCC) es un componente del Proyecto Educativo Institucional (PEI) que resulta de la toma de decisiones de los docentes de cada centro educativo, a partir del análisis de su contexto, acuerdos sobre las estrategias de intervención didáctica que va a utilizar, con el fin de asegurar la coherencia de su práctica docente. Constituye el segundo nivel de concreción del currículo, y sus elementos básicos son los objetivos, contenidos que se trabajarán en cada ciclo, las estrategias metodológicas, recursos didácticos, las estrategias de evaluación, la promoción escolar, la planificación didáctica y las medidas de atención a la diversidad (MINED, 2008, p. 54).

En aspectos generales el PCC es útil para:

- Tomar decisiones en la planificación de las unidades de enseñanza y aprendizaje, ya que facilita las pautas en el planeamiento de los diferentes componentes curriculares tomando en cuenta la población estudiantil a la que se dirige.
- Reflexionar y analizar la práctica pedagógica a nivel de centro educativo.
- Mejorar el desempeño profesional docente a través de la formación continua, pues la actualización se vuelve necesaria para resolver los problemas educativos identificados.
- Dar continuidad y coherencia a la acción educativa de la institución.
- Planificar y ejecutar las diversificaciones y adaptaciones curriculares individuales en las diferentes modalidades y niveles,

de acuerdo a las características, necesidades y potencialidades del estudiantado.

- Prever los recursos y materiales específicos con relación a las necesidades educativas especiales
- Fortalecer el trabajo de equipos directivos y docentes en un contexto que otorgue mayor protagonismo de los actores escolares en las metas de aprendizaje de los estudiantes.
- Desarrollar estrategias didácticas que fomenten el trabajo cooperativo, el autoaprendizaje y la aplicación de los conocimientos a la comprensión y solución de situaciones de la vida. (MINED, 2008, pp. 37-38).

Teniendo claro que las decisiones tomadas en consenso por los docentes del centro educativo son importantes, pero para que estas sean relevantes deben tener relación con el PEA y en general estar acorde con la gestión pedagógica del PEI que son pensadas para cinco años, si lo requiere, se pueden revisar, ajustar y actualizar cada año. Ahora bien, todas esas decisiones se articulan y concretan por medio de dos instrumentos: la planificación didáctica y el PEA.

En el caso de “la Planificación Didáctica se realiza cuando los docentes toman en cuenta los acuerdos pedagógicos para planificar sus clases y las mejoran cada año retomando lo aprendido el año anterior y los acuerdos del PCC”. Y en el caso del PEA “se establece al retomar éste los acuerdos pedagógicos consignados en aquél, convirtiéndolos en objetivos específicos, listos para ser ejecutados (MINED, 2008, pp.41-42). Todo este proceso requiere un compromiso muy fuerte de parte del equipo de docentes para que todo lo acordado no se quede solamente escrito en un documento, sino que se haga realidad en la practica.

Según lo indica el MINEDUCYT el PCC tiene la vigencia de un año, pero luego este documento es útil para pensar en nuevas propuestas pedagógicas para mejorar las condiciones del aprendizaje para el próximo año escolar. Partiendo de lo anterior, se vuelve imprescindible identificar cómo y cuan a menudo se toma en cuenta los documentos de los años anteriores para plantear mejoras a las nuevas planificaciones y por lo tanto identificar como estas pueden necesitar que se realicen ajustes en el sistema organizacional del centro educativo.

Parece sencillo hablar de consensos, sin embargo, no es una tarea fácil partiendo de que son muchos los involucrados en este proceso. Cada docente desde su perspectiva y su especialidad experimenta diversos desafíos los cuales son importantes. Todo este trabajo debe verse con la seriedad que amerita y requiere de una gran inversión de tiempo para planificar reuniones, llevarlas a cabo, desarrollar lo planificado y evaluar lo realizado.

En términos generales la apuesta pedagógica del país busca desarrollar las capacidades de los salvadoreños a lo largo del ciclo educativo, afectando positivamente el desarrollo de su potencial productivo y ciudadano. Esto es posible a través de una oferta educativa de calidad, que sea capaz de responder a las demandas reales de la comunidad educativa para la que trabaja y estas ideas surgen de los consensos entre los docentes del centro educativo.

Los consensos planteados en el PCC quedarían incompletos si cada docente no los retoma para planificar y desarrollar cada contenido a través de las tan importantes prácticas educativas que a continuación se desarrollan

### **2.3.2 Prácticas Educativas**

Las prácticas educativas son aquellas actividades que el docente realiza para que los estudiantes logren los aprendizajes planificados. Entendiendo su gran importancia, los docentes deben realizarlas siguiendo los aspectos didácticos dados por el MINEDUCYT (2014) que a continuación se presentan:

- a) Planificar, desarrollar y evaluar sus prácticas como un cuerpo colegiado por medio de una propuesta pedagógica que alimenta y articula el planeamiento didáctico aplicando principios de inclusión.
- b) Implementar metodologías activas que son parte de secuencias didácticas que concluyen en procesos de aprendizajes planeados y fundamentados (cada estudiante debe cerrar el círculo de aprendizaje).
- c) Desarrollar adaptaciones curriculares al contexto sociocultural y a las necesidades específicas de aprendizaje y socialización de todos y cada estudiante, atendiendo la diversidad.

- d) Aplicar una evaluación inclusiva de los aprendizajes, en donde cada niño es comparado consigo mismo y no con los demás, se eliminan los instrumentos únicos estandarizados de evaluación de los aprendizajes, privilegiando la evaluación diagnóstica y formativa.
- e) Diversificar las experiencias de aprendizaje para lograr el desarrollo integral del estudiantado, fortaleciendo el humanismo por medio del arte, la cultura, la recreación y el deporte; así como la socialización por medio de actividades de cohesión social y ciudadanía.
- f) Aplicar pautas de organización escolar basadas en el concepto de ciclo, tendientes a lograr la continuidad del itinerario escolar y el desarrollo de competencias a lo largo de cada ciclo, estimulando las interacciones entre estudiantes del mismo grado, con los de otros grados y con los de otras sedes del Sistema Integrado.
- g) Propiciar un clima acogedor, de buenas relaciones sociales y práctica de valores, con identidad escolar y comunitaria que se traduce en participación, cooperación y convivencia pacífica. Esta convivencia es generada por el equipo docente y el equipo directivo (pp. 17-18).

Para el desarrollo de las prácticas educativas, es necesario que cada docente tenga claro los lineamientos básicos dados por el MINEDUCYT:

- a) El perfil esperado del nuevo salvadoreño, enfoque formativo

El modelo curricular orientado por el Ministerio de Educación es el enfoque formativo del aprendizaje basado en competencias. El MINEDUCYT (2017) establece que las competencias “están referidas a múltiples acepciones (la capacidad, expresada mediante los conocimientos, las habilidades y las actitudes, que se requieren para ejecutar una tarea de manera inteligente, en un entorno real o en otro contexto)”(p. 25).

**Tabla 2***Enfoque Basado en Competencias*

<b>Enfoque Basado en Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia toma en cuenta el contexto, es el resultado de un proceso de integración, está asociada con criterios de ejecución o desempeño e implica responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promueve el desarrollo de las capacidades humanas de resolver problemas, valorar riesgos, tomar decisiones, trabajar en equipo, asumir el liderazgo, relacionarse con los demás, comunicarse (escuchar, hablar, leer y escribir), utilizar una computadora, entender otras culturas y, aunque suene reiterativo, aprender a aprender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias insoslayables, en el mismo sentido, son incorporar aprender a emprender, aprender a indagar, aprender a estudiar y aprender a investigar.</li> </ul>

Elaboración Propia segun (MINEDUCYT, 2017, p. 25)

Aunque no se profundizará en el perfil esperado para el nuevo salvadoreño, si es preciso mencionar que el estudiante en el centro de todo proceso educativo y que al final de cada segmento desarrollado: de Educación Inicial y Parvularia, de los tres ciclos de la Educación Básica y de la Educación Media se persigue que los estudiantes alcancen un perfil con características típicas de la edad en cada área disciplinar. Dichos perfiles tienen que ser conocidos a profundidad por todo el cuerpo docente, con el fin de articular todo el proceso de formación deseada en cada estudiante.

b) El perfil del profesor

El perfil del docente como mediador es el esperado para todo docente del sistema educativo nacional. Es aquel que media en las funciones de ¿Qué aprender? ¿Para qué aprender? ¿Cuándo y cómo aprender?

“Mediar en el campo educativo significa dotar al alumno de las estrategias de aprendizaje para la formación de habilidades cognitivas, afectivas, sociales y de comunicación para aprender a aprender y para seguir aprendiendo a lo largo de toda su vida. A los problemas les sugiere las soluciones” (MINEDUCYT, 2017, p.30)

Según el MINEDUCYT (2017), se requiere que el docente mediador desarrolle características útiles para esta gran labor:

- Promover la innovación y creatividad con compromisos concretos y participación activa para evitar la rutina y el inmovilismo, fundamentalmente, en las estrategias, metodologías y técnicas que tienen que ver con la manera de enseñar, la forma de aprender y los criterios de evaluación.
- Tener una “actitud auto modificadora”, ya que el mismo mediador debe adaptarse, cambiar de estrategias, procedimientos y recursos para lograr la modificación de las conductas inapropiadas.
- Dominar el uso de las tecnologías, la información y la comunicación ya que son fundamentales en los procesos de enseñanza y de aprendizaje y en los perfiles del docente y estudiante. (pp.29-30).

Estos aspectos deben ser reflexionados por los docentes del centro educativo y comprometidos con la gran labor asignada, deben ajustar su actuar a las exigencias requeridas. Sin duda alguna, estos aspectos están diseñados para propiciar efectos positivos en el proceso educativo desarrollado en los centros escolares. De esta manera, es conveniente que los docentes evalúen cuan apegadas a estos aspectos se ejecutan sus prácticas educativas. Una alternativa para identificar oportunidades de mejora y sugerir cambios sucede al momento de supervisar lo que se ha realizado.

### ***2.3.3 Supervisión de Prácticas Educativas.***

En este apartado se clarifica la definición y el objetivo de la supervisión de las prácticas educativas; a continuación, se definirá lo que es supervisión. Nérci (1975) citado por Martín Rodríguez (2014) declara que:

“la supervisión escolar es el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para realizar un mejor planeamiento, coordinación y ejecución de estas, para que se atienda en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del estudiante y la comunidad, y que se cumplan los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela”.

En El Salvador, la supervisión educativa tiene su fundamento en la Ley General de Educación, en el Art. 68. La Supervisión Educativa es una acción técnica cuya misión principal es identificar y documentar la calidad de la educación de los centros educativos, promover y facilitar la orientación técnica, financiera y la adquisición de materiales necesarios para resolver los problemas observados, fomentar la interrelación positiva entre los centros educativos y propiciar un alto nivel de motivación en el personal docente y la comunidad.

La supervisión educativa la realizan desde una instancia superior en las Direcciones Departamentales, con personal especializado y capacitado, aunque reducido en su número, por lo que no alcanza a brindar la cobertura permanente y la continuidad de los procesos que realiza.

En el Art. 69. La Supervisión Educativa tiene los objetivos siguientes: a) promover el buen funcionamiento de los centros educativos, a través de una administración escolar eficiente y efectiva; b) formular y orientar la participación de la comunidad para el suministro de los servicios educativos; y, c) promover la eficiencia y eficacia de los servicios que ofrece el Ministerio de Educación (Ley General de Educación, 2016, p.14),

De estos artículos, se parte que la supervisión educativa debe desarrollarse a nivel interno y externo. La interna es llevada a cabo por los propios centros y son ellos mismos quienes definen sus prioridades y diseñan su plan de evaluación según su realidad institucional. La externa la realizan los técnicos educativos delegados por el MINEDUCYT. La supervisión externa apoya a la interna para encaminar al centro educativo a la mejora.

Al hablar de la Evaluación se hará referencia a la que se desarrolla en el centro escolar como proceso interno. La evaluación interna se define como un conjunto de acciones organizadas internamente con el propósito de responder a las siguientes interrogantes: ¿cómo estamos?, ¿por qué estamos así?, ¿qué compromisos podemos asumir para mejorar? Y ¿qué acciones vamos a llevar a cabo para cumplir el compromiso.

**2.3.3.1 Funciones de la Supervisión: control, asesoramiento y evaluación.** La supervisión constituye un servicio de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento del resultado del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que sus funciones principales son: el control, la evaluación y el asesoramiento. (Martín Rodríguez, 2014)

Robbins (1996) define el control como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa". Asesoramiento: proceso relacional en el que trabaja en colaboración con directores, docentes y con otros agentes educativos utilizando el conocimiento disponible para la resolución de problemas institucionales que tengan que ver con la práctica educativa y su mejora. La evaluación supone el ejercicio de la valoración permanente del sistema educativo de la institución para reforzar los puntos fuertes y para superar la situación existente en las áreas de mejora. En este apartado se expondrán aspectos importantes de la evaluación:

La evaluación como una de las funciones de la supervisión es entendida como:

“un proceso sistemático de recogida de información, no improvisado, y necesitado de organizar sus elementos. En este proceso, se hace necesario sistematizar sus fases, temporalizar sus secuencias, proveer los recursos, y construir o seleccionar los instrumentos; con la información obtenida se emiten “juicios de valor” los cuales permitirán crear estrategias y retroalimentar a los participantes con el fin de mejorar (Aquino, Izquierdo, & Echalaz, 2013, p. 7).

Para Pallarés y Buch (2007) la evaluación tiene dos finalidades básicas: “la mejora y la responsabilidad (el rendimiento de cuentas)”. Sin embargo, estos autores también afirman que esta también puede ser utilizada para otros propósitos tales como: “el conocimiento, el control, la acreditación, la motivación, las relaciones públicas, el ejercicio de autoridad,” (p. 6)

No importa el motivo con el que se realice la evaluación, según Aquino et al., (2013) al hacer una revisión de las bases conceptuales de la evaluación, traen a mención que para que se desarrolle una cultura de la evaluación para la calidad educativa se deben tener dos elementos fundamentales que son la autoevaluación y la coevaluación. Por un lado, la autoevaluación, permite al participante “valorar sus fortalezas, identificar sus debilidades”, eso propiciara que conozca dónde está para que se redirija hacia dónde quiere llegar. Por otro lado, la coevaluación para estos autores es importante, debido a que “la mirada de otros permite conocer y valorar situaciones que... no son visibles” desde la perspectiva del participante (p.6).

Las responsabilidades de la supervisión son las de apoyar la elección de la solución adecuada, coordinar el éxito del docente, resolver los problemas, demostrar eficacia en el ejercicio de las tareas encomendadas, asesorar proyectos, buscar la integralidad comunitaria; además de: planificar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar. Cada una tiene como finalidad, verificar la ejecución de los objetivos y fines de la educación en forma participativa, integral, cooperativa, competitiva y efectiva (MINED, 2016).

**2.3.3.1 Fases del Proceso de Evaluación.** El proceso de evaluación se desarrolla en tres fases que a continuación se desarrollan:

- a) La fase de planificación traza el camino a seguir y permite organizar los aspectos involucrados en el proceso de evaluación tales como: 1) la descripción del objeto de evaluación, que en este caso sería las prácticas de los docentes; 2) la función de la evaluación, que en el caso de las practicas es para mejorarlas o para el desarrollo de capacidades; 3) la elección del enfoque metodológico apropiado; 4) la puntualización de los indicadores,

criterios, preparación de los procedimientos e instrumentos de recopilación de datos; 5) el análisis e interpretación de los datos, establecer como se procesara la información y será utilizada para sugerir cambios; 6) el informe, en donde se establece el contenido de la evaluación, y a quién estará dirigido, que en el caso de las practicas sería en primera instancia a los docentes.

- b) La fase de ejecución en este momento es en que se recolecta la información que se ha previsto recolectar.
- c) La fase de análisis es el punto donde se procesa la información obtenida y se extraen las respuestas a las preguntas o problemáticas que propiciaron una evaluación. La valoración emitida gracias a los resultados, son el punto de partida para sugerir cambios que conduzcan a una mejora (Elola & Toranzos, 2000).

Ahora bien, hablar de evaluación de prácticas educativas, es referirse a evaluar a los docentes y en particular su desempeño en el aula ya que ellos son quienes las desarrollan. “La práctica docente es concebida como la acción que el profesor desarrolla en el aula, especialmente referida al proceso de enseñar” (De Lella, 2001).

Al hablar de la evaluación “de los docentes,” apunta a las actividades relacionadas, con el proceso de enseñanza y de aprendizaje; lo que los docentes realizan antes, durante y después de que ocurre “un episodio didáctico con su pensamiento, tanto explícito como implícito; la práctica profesional como enseñante, así como la reflexión sobre esta” (Aquino et al., 2013, p. 13).

Shulman (1986) citado por Salazar (2012) declara que los docentes deben dominar tres tipos de conocimiento:

- a) El conocimiento del contenido de la asignatura: se definió como la cantidad y organización de conceptos que maneja el docente acerca de un contenido de asignatura.
- b) El conocimiento pedagógico del contenido: corresponde con el conocimiento que tiene el docente para la enseñanza de los contenidos de las asignaturas.
- c) El conocimiento curricular: señala el conocimiento que permite interpretar los

diferentes programas diseñados para la enseñanza. Considera la diversidad de instrucciones e indicaciones para el desarrollo de determinados programas educativos (p. 36).

El currículo se convierte en el marco referencial y punto de partida para lograr una alineación entre objetivos curriculares, objetivos de la asignatura, contenidos, estrategias de enseñanza y de aprendizaje y la forma de evaluar esos aprendizajes. La evaluación de la práctica educativa, entonces, involucra necesariamente la práctica docente e incluye el trinomio: el currículo, el conocimiento disciplinar, y el conocimiento pedagógico (Aquino, et al., 2013)

Considerando lo expuesto por Shulman, se vuelve necesario que cuando la dirección de un centro educativo evalúe al docente, lo haga considerando el trinomio de conocimientos.

La evaluación conlleva implícitamente la mejora de calidad y la toma de decisiones a partir de los resultados que se obtienen. Una mejora del aprendizaje en el aula es lo que debe perseguir cualquier intención de cambio educativo, y la evaluación es un instrumento útil para proponer mejoras.

#### ***2.3.4 Evaluación de Resultados de Aprendizaje***

Para verificar e identificar los niveles de avances y logros en materia educativa es necesario conocer los mecanismos legales que tiene el Ministerio de Educación para evaluar los aprendizajes y los niveles de desempeño de todos los componentes del currículo nacional. Uno de estos controles que se establece a través de las normativas legales que se crean para verificar los resultados de los procesos educativos del sistema educativo nacional.

Para el caso de la evaluación, la Ley General de Educación de El Salvador en sus artículos 56 y 57 señala que la evaluación educativa comprenderá: a) la evaluación curricular, b) evaluación de logros de aprendizaje y c) la evaluación institucional. Art. 56. La evaluación educativa aportará a las instancias correspondientes del Ministerio de Educación, la información pertinente, oportuna y confiable para apoyar la toma de decisiones en cuanto a mejorar la calidad,

eficiencia y eficacia del sistema educativo en lo referente al proceso de enseñanza aprendizaje, diseño y desarrollo del currículo, programas y proyectos de apoyo al proceso educativo, definición de políticas educativas y aspectos organizativos o administrativos institucionales. El Art. 57. El Ministerio de Educación establecerá una prueba obligatoria orientada a medir el aprendizaje y las aptitudes de los estudiantes que permita establecer su rendimiento y la eficacia en las diferentes áreas de atención curricular. Someterse a la prueba es requisito para graduarse de bachillerato, independientemente de sus resultados. Dicha prueba será diseñada, aplicada y procesada por el Ministerio de Educación (Ley General de Educación, 2016, p.12).

Para operativizar la ley en El Salvador, el año 2020, implementó la prueba digital Avanzo, realizada por el Ministerio de Educación entre 65,010 estudiantes de segundo año de bachillerato general y tercero de bachillerato técnico, la que arrojó resultados que las autoridades gubernamentales han considerado exitosos, a la luz que el 21.50% firmó un rendimiento básico, el 60.60 % de los alumnos obtuvo un nivel intermedio y el 17.90% un escalón avanzado. La última PAES de 2019, como referencia, arrojó nota global de 5.52, si bien tienen formas distintas de ponderar se puede afirmar que el nivel intermedio es un avance en relación al promedio anterior (MINED, 2020).

La segunda gran dimensión de la evaluación es la que la que recurre a la evaluación como fuente de información institucional, es decir, la evaluación a través de la cual la institución puede valorar sus procesos y resultados obtenidos por sus estudiantes en pruebas censales (SABER), pruebas de finalización y pruebas de avanza como medida de eficiencia del sistema educativa, entre otras. Los resultados que se obtengan son empleados como insumos para mejorar el sistema y para implementar una cultura de gestión de procesos en las instituciones, ya que brinda información acerca de los procesos desarrollados con relación a unos contextos específicos y a unos niveles generales esperados y con base en esta se busca generar cambios, tomar decisiones e implementar programas de mejoramiento en el sistema educativo. (Universidad de los Andes, 2012)

El objetivo final de la supervisión de las prácticas educativas es mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y el funcionamiento de los centros educativos y por ende los resultados en los aprendizajes. En la supervisión un centro escolar tiene grandes oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Es un gran trabajo realizado en todos los niveles en que se desarrolla la educación, para su evaluación. Ahora bien, también es importante que todos los resultados que se obtienen de las pruebas teóricas específicas puedan ser analizados junto con las competencias que se espera que los estudiantes alcancen en cada nivel educativo, y más aún, con los requerimientos y restricciones provenientes del medio. De esta manera se inicia el ciclo de retroalimentación, identificando aciertos para seguirlos fortaleciendo y oportunidades de mejora para iniciar el ciclo de procesamiento pensando en maneras bien pensadas para superarlos.

## **2.4 Gestión de la Calidad Educativa**

La gestión de la calidad educativa es un conjunto de acciones, estrategias organizativas y un método de gestión que hace participar a todos los miembros de la comunidad bajo la dirección del personal directivo como líderes proactivos en la búsqueda continua de la eficacia, eficiencia y efectividad, satisfaciendo las necesidades de los estudiantes en cuanto a su formación. En este sentido, González, (2001) identifica una serie de fases para implantar un modelo de calidad. Para este autor es necesario la sensibilización, el compromiso y liderazgo de la unidad, apoyo y constitución de equipos de calidad (UNESCO, 2008).

Dentro de las acciones que se realizan para gestionar la calidad educativa se encuentran: después de hacer un diagnóstico, los miembros de la comunidad educativa diseñan planes según la realidad de la escuela de manera colectiva para dirigir la escuela. La base para esta planificación es el currículo oficial, las políticas y normativas legales nacionales. Se establecen objetivos, visión, misión, valores, trabajan en pro de mejoras en las prácticas educativas.

### **2.4.1 Calidad Educativa**

La búsqueda de la mejora continua es una necesidad dentro de cualquier organización. Con los años han surgido diferentes aportes que sugieren formas de encaminar a las organizaciones a una mejora continua. El concepto de calidad tiene su base en contextos empresariales, definirla es complicado pues ha venido evolucionando con el paso los años.

La UNESCO declara que: “una educación es de calidad si ofrece los recursos y ayudas necesarias para que todo el estudiantado alcance los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje, de acuerdo con sus capacidades”. Es decir, cuando todo el estudiantado, y no sólo aquellos que pertenecen a las clases y culturas dominantes, desarrollen las competencias necesarias (UNESCO, 2008).

Según la UNESCO una escuela es de calidad cuando ofrece los recursos necesarios para que los estudiantes puedan alcanzar los niveles mas altos de desarrollo y aprendizaje.

### **2.4.2 Conceptos Claves Relacionados a la Calidad Educativa**

#### **Eficiencia y Eficacia**

En administración la eficiencia y eficacia en una organización son conceptos claves que describen la calidad de esta. “Eficacia indica cuando una organización logra sus objetivos. Eficiencia indica cuando la organización utiliza en forma productiva o económica sus recursos” (Amaru , 2009, pp. 5-6).

Al adentrarnos en la calidad en la educación, es preciso traer un concepto más que es la equidad.

#### **Equidad educativa**

En el ámbito educativo existen cuatro principios de equidad alternativos que se diferencian en función del criterio de igualdad que postulan como fundamental:

- a) igualdad en el acceso;
- b) igualdad en las condiciones o medios de aprendizaje;

- c) igualdad en los logros o resultados;
- d) igualdad en la realización social de los logros (Formichella, 2011).

Las dimensiones principales de la calidad de un sistema educativo son las siguientes son las antes mencionadas: eficiencia, eficacia y equidad. La OEI define estos términos de la siguiente manera:

[...] la eficiencia, entendida como los resultados obtenidos en relación con los recursos empleados en la educación junto con los procesos, la organización y el funcionamiento de las escuelas; la eficacia, que valora el logro de los objetivos del conjunto del sistema; la equidad, dimensión fundamental de la calidad de la educación que pone el énfasis en la consecución de buenos resultados para todos los alumnos, y el impacto de los resultados alcanzados a medio y largo plazo (OEI, 2010, pág. 106).

Con base en de las definiciones anteriores se puede decir que una escuela es eficaz y eficiente cuando está logrando los objetivos de la educación a través de un máximo aprovechamiento de sus recursos favoreciendo a todos los implicados.

### ***2.4.3 Modelo Calidad Total***

En las últimas décadas han surgido diferentes modelos de gestión que han sido aplicados al ámbito educativo. El modelo de gestión de Calidad Total es el que se abordará en este apartado, a continuación, se presentan algunos aspectos sobresalientes de este modelo.

**Figura 7:** Aspectos Sobresalientes del Modelo de Gestión Calidad Total



*Elaboración Propia de la investigadora.*

Los fundamentos de este modelo son: la planificación, el control y la mejora continua como se observa al centro de la figura 7. Los componentes de este modelo son los que subyacen de este. Una escuela fundamentada por la Calidad Total tiene las siguientes características: da importancia a las necesidades de los usuarios de la educación, tiene estándares y procesos de calidad los cuales dirige a una mejora continua, los cuales propician la obtención de buenos resultados en el proceso educativo.

**2.4.3.1 Calidad Total como Modelo de Gestión Educativa.** Este Modelo de Calidad Total para las Instituciones Educativas fue creado por el Dr. Gento Palacios, desarrollado en su libro "Instituciones Educativas para la Calidad Total" entre los años de 1996-1998, es el Modelo de Gestión Educativa base, utilizando por el MINEDUCYT (Vivas, 1999). A continuación se presentan los indicadores de calidad:

## Figura 8

*Indicadores de Calidad en los Centros Educativos.*



*Elaboración Propia de la investigadora.*

El autor afirma que una escuela de calidad está determinada por los cuatro indicadores presentados en la figura anterior.

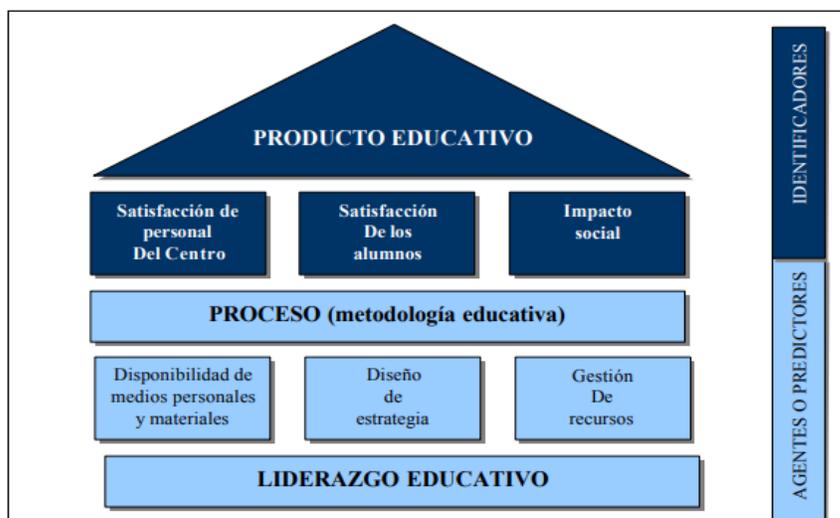
- a) El producto educativo: hace referencia al resultado que se pretende lograr a través de la educación. La escuela busca que sus estudiantes adquieran conocimientos, desarrollen habilidades, interioricen actitudes con el fin de mejorar sus comportamientos según lo demande su entorno.
- b) La satisfacción de los alumnos: basada en la importancia prestada por la escuela para atender las necesidades educativas y logro de las expectativas planteadas por los estudiantes. Se sugiere usar la jerarquía de necesidades sugeridas por Maslow en el orden superior que son las sociales, de estima y reconocimiento.

- c) La satisfacción del personal de la institución: aspectos tales como un entorno agradable, satisfacción por las condiciones materiales, la seguridad laboral, la estructura de funcionamiento institución.
- d) El efecto de impacto: relacionado al impacto de la educación impartida en las escuelas el contexto laboral, social, académico y familiar de sus usuarios (Vivas, 1999, pp. 67-68)

Con base a las premisas anteriores, se puede afirmar que una escuela es de calidad si los estudiantes al completar su ciclo lectivo han adquirido conocimientos, desarrollado habilidades e interiorizado actitudes que impactan de manera positiva a la sociedad. También, se puede afirmar que una escuela es de calidad si logra generar satisfacción en los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. Lograr cumplir los indicadores de calidad presentados por el autor no es algo que surge sin esfuerzo alguno, sino que es el resultado de un buen fundamento que a continuación se presenta:

### Figura 9

*Agentes de la Calidad de un Centro Educativo.*



*Tomada de (Gento Palacios 1995, 64)*

Esfuerzos acertados en los agentes predictores presentados en la figura 9 propician éxito en la calidad de la educación. La figura anterior claramente muestra la necesidad de un liderazgo directivo fuerte dentro de la institución, para que empuje a la institución a una mejora en la calidad, esto implica considerar cambios que apunten una innovación en el actuar y promuevan el trabajo en equipo.

En El Salvador, la educación ha experimentado diferentes etapas a lo largo de los años, las cuales, no han permitido determinar un modelo de calidad educativa. A través de la historia, el sistema educativo público de este país, ha sufrido sucesivas reformas educativas y junto con ellas diferentes modelos pedagógicos. Las diferentes reformas, que muchas veces no han sido desarrolladas con éxito en el contexto nacional salvadoreño, han propiciado que los avances significativos en la educación de los últimos años hayan sido pocos. Sin embargo, a pesar de las diferentes reformas educativas que suceden a nivel nacional, es importante que los centros educativos evalúen su desempeño y desarrollen la capacidad constante de aprendizaje que empuje a un proceso de cambio permanente cuya meta sea la mejora continua de la educación.

## **2.5. Cambios del Sistema Organizacional**

Desde una visión más comprometida con la organización, los docentes y otros actores estratégicos; definen sus destinos y transforman las interacciones de la organización a partir de las propias lógicas institucionales. El cambio organizacional es considerado como cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización. Con estos propósitos el personal directivo conoce el momento oportuno en que se requiere un cambio y también define las estrategias de conducir a su organización mediante el proceso del cambio que pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas. En lo externo, suele suceder como consecuencia de las transformaciones sociales producto de la dinámica y compleja sociedad, así como también al conocer de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. En lo interno, por necesidades propias de la organización tales como los procesos normales de ajustes estructurales y cambios

en sus objetivos y para mejorar los resultados de aprendizaje (Hellriegel, Jackson, & Solcum, 2005).

Administrar el cambio en una institución educativa es una labor que le compete a la dirección. A continuación, se presentan algunos tipos de cambios que se pueden sugerir a una organización.

- Estructural. Cambiar la estructura organizacional o sus componentes estructurales
- Tecnológicos. Adoptar nuevos equipos o métodos de operación que desplacen viejas habilidades y requieran de otras nuevas
- Fuerza de trabajo. Cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos de la fuerza de trabajo

Claramente, el tipo de cambio a sugerir depende de las necesidades de la institución desde las apreciaciones de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Existen dos momentos para que se produzca el cambio: cuando las organizaciones experimentan un deterioro en el desempeño (*reactivo*) o en forma anticipada gracias a la visión del liderazgo. En este último caso, como no hay una crisis evidente, esos pueden ser planeados y ejecutados en forma gradual. La capacidad de responder en forma eficiente a los diferentes cambios a los que se enfrentan las organizaciones determina su sostenibilidad y posicionamiento social (Guiselle & Garbanzo, 2015).

El cambio que se realiza de manera anticipada es el que debe procurar la dirección de los centros educativos, para lograrlo, es necesario que se tenga una visión proactiva y que haya una relación continua con el medio para que se pueda prever tendencias y reaccionar con anticipación a ellas.

Al respecto, Guiselle y Garbanzo (2015) opinan que las organizaciones pueden aplicar distintas acciones para la implementación efectiva del cambio con el propósito de mejorarla:

- Elaborar iniciativas en forma gradual en los métodos empleados con una constante revisión en la evolución de estos hasta lograr la acción proyectada, según el objetivo a alcanzar.
- Capacidad de influir en los demás, proyectando y obteniendo legitimidad que permita a sus miembros canalizar sus esfuerzos hacia la dirección definida, implica credibilidad de parte de quien conduce la organización hacia el cambio esperado.
- Desarrollar habilidades efectivas para obtener de sus integrantes el compromiso y responsabilidad requerida, implica capacidad para persuadir en busca de los objetivos proyectados.
- Actuar en forma constante en la dirección proyectada, sabiendo desviar los obstáculos que suelen presentarse en todo proceso de cambio y asumir una actitud persistente hasta alcanzar el objetivo.

Los procesos para considerar en la planeación efectiva del cambio, según Hellriegel et al., (2005) son:

- a) Articular y comunicar una visión para el futuro.
- b) Evaluar el medio ambiente.
- c) Diagnosticar problemas organizacionales.
- d) Determinar la brecha del desempeño.
- e) Desarrollar y poner en práctica el plan acción.
- f) Anticipar las resistencias y tomar acciones para reducirla
- g) Monitorear los cambios en el sector educativo.

La escuela debe enfocar sus procesos de manera que la transforme en una institución que aprende. No tiene sentido pensar en cambios para el sistema organizacional si no se planifican y dirigen pensando en innovar según el medio lo demande.

### **2.5.1 Cambios Enfocados en la Innovación Educativa**

La innovación y el desarrollo educativo está en que se creen nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y para hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; es eficaz, porque logra los propósitos y los fines perseguidos, y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de auto transformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos.

La innovación no es tanto un producto sino un proceso y una actitud. Si la innovación se considera simplemente como un producto se corre el riesgo de caer en la rutina y en la instalación de prácticas o modelos que en su día pudieron significar una ruptura, pero que no lo son al momento actual. Para no caer en la rutina, es preciso considerar que la innovación es un proceso siempre inconcluso que ha de someterse a una revisión crítica constante. La investigación no es tarea privativa de los investigadores profesionales; desde diferentes corrientes, como la Pedagogía Popular, se ha legitimado el papel del docente investigador que observa, aprende y genera conocimientos a partir de su propia práctica.

## Capítulo III. Metodología

### 3.1 Enfoque Metodológico

El objetivo del análisis cualitativo de estudio de caso es comprender en profundidad las perspectivas de los distintos actores que conforman la institución de estudio, con el objeto de generar teoría o propuestas de mejora. Por lo tanto, las características del enfoque cualitativo fueron las adecuadas por la naturaleza de este estudio, lo que permitió desde la estrategia de estudio de casos analizar el sistema organizacional del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948.

Al reconocer que las relaciones que surgen en las organizaciones son complejas, no sorprende que a los métodos cualitativos se les dé un lugar destacado en las investigaciones sobre las organizaciones por los estudiosos de la Administración. Según Schwartzman (1993), citado por (Lopez & Salas, 2009), “la investigación cualitativa facilita el aprendizaje de culturas y sistemas organizacionales porque brinda al investigador formas de examinar el conocimiento, el comportamiento y los artefactos que los participantes comparten y usan para interpretar sus experiencias” (p.134). Así que, a través de este enfoque se pudo describir y analizar procesos del sistema organizacional de dicho centro escolar, lo cual sirvió de insumos para luego determinar hacia donde direccionarlo para una mejora en la calidad del proceso educativo. Todo este trabajo, permitió que se elaborara una propuesta de rediseño del sistema organizacional.

Según Yin (1984), el estudio de casos es utilizado en análisis organizacionales y de administración siendo coherente con esta investigación. Este tipo de estudios se caracteriza por la investigación de fenómenos dentro de su contexto real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. Dado que los antecedentes sobre sistema organizacional del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948 y su impacto en la calidad del proceso educativo eran escasos, el tipo de investigación que se planteó fue exploratorio. Es decir, que esta investigación exploratoria sirvió para familiarizarse, examinar, comprender y describir el funcionamiento del sistema organizacional de esta institución, lo que

permitió identificar problemas para los cuales se propusieron alternativas de solución.

En el enfoque cualitativo el diseño de una investigación señala las formas generales de abordar la investigación. Se optó por abordar esta investigación, a través del diseño fenomenológico. Este diseño se caracteriza por explorar, describir y comprender aquello en lo que los participantes coinciden desde sus experiencias en determinadas situaciones. Por estas razones, el diseño fenomenológico permitió entender desde múltiples perspectivas las percepciones, sentimientos y razonamientos de los miembros de la comunidad educativa sobre el sistema organizacional del centro escolar y su relación en la calidad del proceso educativo de esta institución (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014).

### **3.2 Participantes**

El tipo de muestreo utilizado para la selección de todos los participantes fue el intencional “no son elegidos siguiendo las leyes del azar, sino de alguna forma intencional” (Ruiz, 2012, p. 64). La modalidad utilizada fue el muestreo opinático: “el investigador selecciona los informantes que han de componer la muestra siguiendo un criterio estratégico personal” (Ruiz, 2012, p. 64). En esta investigación, el criterio que se siguió fue seleccionar a los participantes que se consideraron tener conocimiento de la situación o del problema a investigar; por lo tanto, fueron “los más idóneos y representativos de la población a estudiar” (Ruiz, 2012, p. 64). Con estas premisas se incluyeron en la muestra al director, docentes, estudiantes y padres de familia con respecto al funcionamiento del sistema organizacional del centro educativo y sus necesidades de rediseño.

Dentro del criterio de inclusión era necesario que los participantes fueran parte del centro escolar de estudio, director nombrado, docentes de planta, CDE, estudiantes y padres de familia. Se planificó que los estudiantes y padres de familia fueran pertenecientes a los comités del centro escolar, que conocieran sobre las formas de administración, el funcionamiento educativo y toma de decisiones. Los criterios para seleccionar a los estudiantes y padres de familia tuvieron que cambiar

en el proceso de recolección de datos, dado que no se encontraron comités de estudiantes y padres y de familia activos.

Se identificaron los sectores que conforman el Centro Escolar, que son director, docentes, estudiantes y padres de familia. Y se seleccionó una muestra representativa que cumpliera los criterios de inclusión. La totalidad de los participantes en esta investigación, fueron el director (1), los miembros del CDE (8 en total, 1 director, 2 docentes, 2 estudiantes y 3 padres de familia), resto de docentes de planta e interinos (15), docentes encargados de los comités de docentes (9) estudiantes que participan en la institución (9), padres de familia (9) del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948.

### **3.3 Técnicas e Instrumentos**

Se consideró que las técnicas idóneas para el abordaje de este estudio son con base al diseño fenomenológico. Algunas de las técnicas sugeridas para este diseño fueron la entrevista y grupos focales para recolección de la información. También, se planificó utilizar la técnica de análisis documental, dado que es útil enriquecer el análisis del objeto de estudio a través de una revisión de la documentación del centro escolar. Sin embargo, debido a la escasa documentación brindada por la dirección del centro educativo, no se pudo aplicar esta técnica.

#### ***3.3.1 La técnica de la entrevista***

La entrevista fue entendida como una interacción entre personas en donde se intercambia información de interés. Las entrevistas suponen un diseño flexible para que los actores expresen su punto de vista en una situación de preguntas abiertas (Flick, 2007). Se aplicó una entrevista enfocada de manera presencial al director debido a que es la persona que dirige la organización del centro educativo y es quien mejor conoce el sistema organizacional y sus necesidades. El instrumento que se utilizó fue el guion de entrevista semiestructurado.

Para enriquecer la investigación, se implementaron grupos de discusión o focales. Los grupos focales se componen por personas que poseen cierta

característica común (comparten un área organizacional/pertenecen a un mismo nivel en la estructura) y que ofrecen información de naturaleza cualitativa sobre las percepciones, actitudes y opiniones a través de una conversación guiada sobre las experiencias de los informantes acerca del tema en estudio (Taylor, 1986).

El instrumento utilizado para los participantes de los grupos focales fue el guion de entrevista grupal. Se planificó realizar seis grupos focales separados. Los docentes de planta (2), docentes de los comités (1), estudiantes (1), padres de familia (1) y miembros del CDE (1). Sus opiniones fueron importantes, ya que son actores claves en el proceso educativo. Sin embargo, al momento de la administración de los grupos focales se llevaron a cabo ocho: docentes de planta (2), docentes de los comités (1), estudiantes (1), padres de familia (2) y miembros del CDE (2).

La planta docente en el “Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948” es de 26, de los cuales, 17 lideran los comités educativos (8 en la mañana y 9 en la tarde) y dos son miembros del CDE. Dado que los docentes juegan un papel operativo fundamental para el logro de los objetivos de la educación, se decidió involucrarlos a todos en los grupos focales, la mayoría de ellos según el grupo al que pertenecen. Se realizó un grupo focal presencial con 9 de los docentes miembros de los comités con representación de ambos turnos (mañana y tarde) y de los tres comités (de gestión, pedagógico y de evaluación). Por cuestiones de cantidad de participantes, se realizaron dos grupos focales presenciales con los 15 docentes restantes, uno con 8 y otro con 7 participantes.

No fue fácil, pero tampoco imposible involucrar a los ocho miembros del CDE en los grupos focales, debido a que este grupo juega un papel fundamental entre la escuela y el entorno, sus opiniones fueron relevantes para esta investigación. Se tenía pensado llevar a cabo un solo grupo focal con los 8 participantes, no obstante, fue imposible reunirlos a todos un solo día, razón por la cual se hicieron dos. Un grupo focal fue con la representación de los docentes y director del CDE (3 participantes), la cual fue presencial, y un segundo con la representación de los

estudiantes y padres de familia de la institución (5 participantes) que fue virtual. Este aparente problema, terminó siendo favorable para la investigación dado que se lograron comparar y contrastar las opiniones brindadas por ambas representaciones.

También, se planificó que nueve de los miembros del Consejo de Alumnos o del Gobierno Estudiantil participaran en un grupo focal ya que ellos tienen una labor muy importante asignada, que es fortalecer la participación y contribuir al logro de acciones que están plasmadas en el PEI. Sin embargo, estos comités no han sido conformados en el centro educativo, y por tanto no están funcionando este año debido a la pandemia. De manera que, el grupo focal se desarrolló con 9 estudiantes entre sexto a noveno grado, que suelen participar en actividades promovidas por la institución. Sus aportes fueron de gran utilidad, durante el desarrollo del trabajo, ya que los estudiantes son la razón del quehacer educativo, y se conocieron sus intereses y necesidades.

Además de docentes y estudiantes, se planificó que nueve padres de familia pertenecientes a los diferentes comités de desarrollo escolar también participaran en un grupo focal. Se consideró que el aporte de este grupo sería enriquecedor para esta investigación, ya que a ellos se les ha permitido colaborar con actividades claves en la organización tales como: alimentación escolar, mantenimiento de la infraestructura escolar, tutores, mediadores, elaboración de material didáctico, refuerzo académico, atención a necesidades educativas. No obstante, los comités de padres de familia tampoco han sido impulsados por la institución, por lo tanto, se escogieron 9 padres de familia que también colaboran con la institución y cuyos hijos actualmente cursan de quinto a noveno grado. Se pretendía hacer un grupo focal de manera presencial con ellos, pero debido a que solo asistieron 4 el día acordado, se hicieron dos grupos focales. Uno de manera presencial con cuatro padres de familia y otro virtual con cinco padres de familia. El instrumento utilizado durante los grupos focales fue el guion de entrevista focal para padres de familia.

### **3.4 Recolección de Datos**

Debido a la situación de pandemia mundial (COVID-19), se había planificado administrar los instrumentos por medio virtuales, con el uso de la plataforma virtual Zoom, pero debido a que la institución ya había iniciado labores presenciales, se logró aplicar la mayoría de los instrumentos de manera física. Las técnicas que se aplicaron de manera física fueron: la entrevista, el grupo focal, de acuerdo con el detalle siguiente:

La entrevista se llevó a cabo de manera presencial, se grabaron las conversaciones, esta fluyó a partir de preguntas guías en el instrumento, pero abierta a explicaciones que conllevó a otras repreguntas. Se estipuló que tuviera una duración de 50 minutos y duró 35 minutos.

Posteriormente se coordinó con el director para definir los días en los que se convocara a los docentes miembros de comités y al resto de la planta docente, luego a los miembros del CDE, estudiantes y padres de familia para llevar a cabo los grupos focales de manera separada. Dado que el grupo de docentes restantes era algo extenso, el total de los docentes restantes se dividió en dos grupos. En total se desarrollaron, como ya se mencionó, ocho grupos focales a los cuales se les asignaron horarios diferentes para las entrevistas grupales. El tiempo de duración promedio para cada grupo focal fue de 50 minutos a una hora.

Se realizaron varias visitas de campo planificadas para recolectar la información; y adicionalmente, se intentó muchas veces gestionar con el director para la obtención de los documentos sobre la organización de la institución disponibles para la aplicación de la técnica análisis de contenido, ya planificada. Sin embargo, esto ocasionó incomodidad al director. Se logró obtener un documento que era el PEA, pero la información contenida en él era escasa al parecer había sido suprimida, razón por la cual se omitió esta técnica.

### **3.5 Estrategia de Análisis de Datos**

Desde el abordaje cualitativo se considera la recolección de datos como una instancia en que a) la realidad social se construye a partir del sentido práctico de los actores; b) la significación del fenómeno social es el resultado de la construcción de los actores y la negociación de sus interpretaciones; c) la noción de construcción conjunta de sentido (el analista organizacional y los miembros de la organización y de su entorno) ha penetrado la discusión metodológica y pone la propia experiencia del investigador, requiere ir pensando e identificando simultáneamente conexiones entre esos textos sean estos testimonios de entrevistas, registros observacionales o documentos y las categorías analíticas de cada estudio, hilando temas que se escuchan en las voces de nuestros informantes o emergen de nuestras observaciones con conceptos teóricos que “ajustan” y colaboran en la interpretación y sentido de esos datos (Borda et., al, 2017)

Este diálogo entre textos y categorías conceptuales inscribe a las estrategias de codificación trabajadas aquí dentro de la lógica del análisis temático de datos cualitativos, proceso en el que se identifican y describen temas, se establecen vínculos entre ellos, se diseñan dispositivos visuales y se integran en un modelo interpretativo que requiere hacia el final del proceso, la construcción de un relato analítico (Borda et al., 2017).

El análisis consistió en extraer/construir sentido de los datos: se examinó la información disponible para delimitar, separar y seleccionar partes o unidades, que fueron ordenadas, agregadas y descritas para descubrir las relaciones que existen entre ellas y con el todo.

Para analizar la información, se siguió el proceso de análisis cualitativo para generar categorías o temas.

- Recolectar los datos.
- Organizar los datos de información.
- Limpiar grabaciones, transcribir datos verbales a texto.
- Descubrir unidades de análisis.

- Elegir cuál es la unidad de análisis o significado adecuada, a la luz de la revisión de los datos.
- Localizar unidades y designarles categorías.
- Describir las categorías.
- Generar análisis y contrastaciones (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014, p. 423).

Para organizar las categorías se utilizará un Cuadro o tabla relacional de categorías para los instrumentos como la siguiente:

**Tabla 3**

*Cuadro Relacional de Categorías*

PPREGUNTA	CATEGORIAS	DEFINICIÓN CATEGORIAL	DIRECTOR	CDE	DOCENTES DE COMITES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PPADRES DE FAMILIA	RESUMEN INTERPRETATIVO (Resultados con objetivos)

Posteriormente, la estrategia que se utilizó para validar los instrumentos fue la triangulación de fuentes. Se obtuvo la misma información a través de diferentes instrumentos (entrevista, grupos focales).

## Capítulo IV: Análisis de Resultados

Una vez recolectada y organizada la información se procede con el análisis de resultados, en el cual se desarrollan las categorías construidas para elaborar las conclusiones a las que llega este proyecto. La información analizada fue obtenida de la realización de una entrevista enfocada y grupos focales a los participantes ya establecidos.

### **Categoría 1: Nivel Estratégico**

En esta categoría se da respuesta a quienes son responsables de relacionar a la escuela con el medio y como se desarrolla este trabajo en el Centro escolar 14 de Diciembre de 1948.

Según el director consultado para considerar las necesidades del entorno y agregarlas a la planificación se realiza al escuchar las opiniones y necesidades de los padres de familia, estudiantes y docentes que se tratan de incluir en la planificación para ser tomadas en cuenta y resueltas; asimismo, el director mencionó que se apoyaba de cuestionarios para conocer las necesidades del entorno. De acuerdo con lo expresado por el director, el Consejo Directivo Escolar es clave en este proceso ya que traza el rumbo de la institución a través de la planificación del PEA. También, resalta el apoyo de ONGs para dar respuesta a las necesidades institucionales por medio de proyectos. La opinión brindada por el director solamente confirma la presunción hecha en esta investigación al atribuirle al CDE la labor de relacionar a la institución con el medio.

Por otra parte, los docentes miembros de los comités coinciden en cierta medida con la respuesta del director al mencionar al CDE, como involucrados en este proceso, pero en forma superficial no con la profundidad necesaria. Sin embargo, estos atribuyen a los docentes y al comité de gestión una participación principal en esta labor, por medio de las gestiones realizadas con las organizaciones que apoyan a la institución. Es interesante, que estos participantes se refieren al CDE como involucrados en el quehacer institucional, pero no como los encargados de dirigir este proceso, lo que implica autoridad y responsabilidad en la ejecución.

Pareciera que la opinión de estos participantes no coincide totalmente con la afirmación del director con relación a la responsabilidad del CDE para llevar a cabo esta acción mediadora.

En cuanto a los docentes de la institución, estos resaltan la labor de los comités y del director con los padres de familia por medio de la consideración de tres filtros: zona, situación conflictiva, distancia. Los docentes también enlistan algunas maneras de como el centro escolar incide en el medio, por ejemplo: una banda de paz útil a la alcaldía, centro de votación, entrega de alimentos. El aporte del centro educativo hacia el medio, mencionado por los docentes, es sin duda alguna un accionar positivo de la institución. Sin embargo, no es aceptable limitar la incidencia del centro educativo al medio con este tipo de actividades. Peña (2011) afirma que la escuela:

como participante activa en la comunidad, tiene como objetivo esencial la formación y consolidación de valores para promover, dentro de su rol como modelo de organización social, una mayor participación hacia la búsqueda de soluciones para mejorar la calidad de vida en su entorno interno y externo (Peña, 2011, pp. 121-122).

Mejorar la calidad de vida de sus habitantes en todas sus áreas que es la aspiración de toda nación. En El Salvador, esto se trata de alcanzar con el trabajo de los diversos ministerios. El MINEDUCYT busca aportar a esta visión a través de los centros educativos. Por lo tanto, es tarea de cada centro escolar identificarse con esa visión y comprometerse a trabajar por ella. No obstante, la poca incidencia percibida del centro escolar en su medio está limitada a ayudas con paquetes escolares y alimenticios a los estudiantes y padres de familia que acuden a los llamados de la institución. Dichas prácticas cubren las necesidades momentáneas de un sector, pero no impactan a largo plazo en las comunidades a los que los estudiantes pertenecen.

Es importante que este centro educativo extienda su visión para impactar a los miembros de las comunidades de las que se rodea, las cuales son su medio más cercano. En este punto, es válido traer a mención que el MINEDUCYT (2017) afirma que los centros educativos deben promover espacios de intervención comunitaria

para responder a las necesidades de la sociedad, estos espacios propiciarán “una educación de calidad y para la vida” (p.8), la cual debe llevarse a cabo “mediante la integración de la escuela y la comunidad, impulsando proyectos educativos innovadores que permitan no solo la construcción de aprendizajes cognitivos, sino afectivos y morales que nutran y transformen la cultura y el tejido social del territorio-comunidad” (MINEDUCYT, 2017, p.8).

La tarea es grande, por tanto, los esfuerzos tienen que ser estratégicos y se requiere tomar conciencia de una necesidad de cambio. Para poder incidir acertadamente, se requiere que este centro educativo en primera instancia haga un diagnóstico de las características principales de los diferentes sectores que conforman la comunidad educativa. Luego de este diagnóstico, este debe “definir estrategias de participación comunitaria para desarrollar una sociedad del conocimiento crítico, teniendo como base fundamental el desarrollo integral del ser humano” (MINEDUCYT, 2017, p.6).

Por su parte, para recolectar la información de los miembros del CDE, se llevaron a cabo dos grupos focales, uno con la representación del director y los docentes y otro con la representación de los padres de familia y estudiantes, quienes tienen opiniones diversas. Curiosamente, la representación del director y los docentes del centro educativo perteneciente al CDE, coinciden con la línea de opinión que se lleva hasta el momento, pero los padres de familia y los estudiantes pertenecientes al CDE muestran desconocimiento en el quehacer de la institución, en el que se supone, ellos son partícipes.

Es un aspecto favorable que el director esté claro de las atribuciones propias al CDE, quienes son los responsables de relacionar la escuela con su medio. Sin embargo, no se puede pasar desapercibido que los miembros de este equipo, a quienes se les atribuye tan grande responsabilidad, discrepen tanto en sus respuestas. De acuerdo a la legislación educativa nacional, la administración interna de las escuelas debe llevarse a cabo con la participación de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia organizados en Consejos Directivos

Escolares (Ley General de Educación, 2000). Definitivamente, los padres de familia y los estudiantes del CDE son una fuente clave para conocer las necesidades y limitantes de sus comunidades, a pesar de esto, ellos no están siendo participes en la toma de decisiones y planificación de los asuntos del centro educativo y que es el director y los docentes quienes hacen esta labor. Este hecho podría estar influyendo para que no se visualicen estrategias acordes a la realidad del entorno de la institución.

Igualmente, se considera que es un aspecto positivo que los representantes del centro escolar tengan opiniones similares en este tema, al nombrar a todos los miembros de la comunidad educativa como involucrados en el trabajo de relacionar a la institución educativa con el entorno, ya que parece haber un trabajo en conjunto para influenciarlo. El problema aumenta, cuando la representación de padres de familia y estudiantes del CDE, afirman que debido a la pandemia no ha habido reuniones y no participan en la planificación o toma de decisiones institucional, sino que solamente emiten firmas a los documentos que se les requiere. Esto representa una debilidad para el cumplimiento de los objetivos de la educación, ya que entre algunas de las atribuciones asignadas al CDE, se encuentran: “planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento” (Ley de la Carrera Docente, 2001, p.16). Sin duda alguna, con este actuar, se está siguiendo la manera tradicional y poco funcional de administrar los centros educativos, ya que no hay consulta previa, ni discusión en la priorización de los proyectos de la escuela con todos los miembros.

La tensión en este tema parece acrecentarse, al escuchar las opiniones de algunos de los padres de familia y los estudiantes de la institución educativa en general. La representación de los estudiantes del centro escolar le atribuye al director esta labor, y reconocen los paquetes alimenticios y escolares como una manera de apoyo a la comunidad. Este sector, también recomienda a la dirección de esta institución, preguntar de manera participativa a cada uno de los estudiantes sobre las necesidades de sus comunidades. Por otro lado, el sector

de los padres de familia contradice totalmente lo que se ha dicho anteriormente, afirmando que no se han desarrollado actividades de acercamiento a la comunidad debido a la inseguridad que se vive en los alrededores de la escuela.

Una de las premisas de la gestión de la calidad educativa, es involucrar a todos los miembros de la comunidad, por lo tanto, con el contexto que se ha venido planteando, es difícil afirmar que este equipo está cumpliendo con la función que se les atribuye como subsistema estratégico. Esta responsabilidad es “encarar el más alto grado de incertidumbre en términos de los insumos provenientes del medio ambiente, sobre los cuales tiene muy poco o ningún control” (Rodríguez, 2003, p. 3). En este contexto, el centro educativo debe hacer frente, con esfuerzos colaborativos a la realidad de su entorno, para responder según los requerimientos y necesidades de este. Esto implica que, para hacer frente de una manera acertada, se debe conocer el entorno y sus características.

Los estudiantes y padres de familias como parte de las comunidades vecinas al centro educativo son imprescindibles para responder al medio, sin embargo, según las declaraciones de la mayoría de los participantes, el método utilizado para escuchar a los padres y estudiantes (cuestionarios) es poco o no utilizado. El hecho de no involucrarlos apropiadamente en este nivel del sistema organizacional del centro educativo podría considerarse como un desaprovechamiento de las entradas o recursos primarios para conocer el entorno y responder con pertinencia desde la educación.

## **Categoría 2: Mecanismo de control de la interacción con el medio**

Una vez identificada la manera en que un centro educativo trabaja para relacionarse con el medio, es necesario; también, identificar como el centro escolar reflexiona sobre esta interacción. El director afirma que la manera en la que se hace una retroalimentación es a través de reuniones virtuales y aplicación de cuestionarios a los padres y a los estudiantes. Por otra parte, los docentes de los comités opinan que no se tiene una manera de verificación establecida, sino que se evalúa el producto al ver los resultados de las gestiones. Los docentes, también,

afirman que esta verificación la hace el director, al mantener comunicaciones con los padres de familia y los docentes. Por su parte, los estudiantes y padres de familia miembros del CDE manifiestan desconocimiento en el tema. Las opiniones son variadas y algunas se contradicen.

Al analizar las opiniones de los diferentes participantes con relación a los mecanismos para controlar la interacción escuela–medio ambiente, el Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948, en teoría, parece tener un mecanismo de control de su relación con el medio, el cual no es conocido por la mayoría de los miembros de la comunidad educativa. La acción de administrar encuestas a los estudiantes y padres de familia no es reconocida por estos miembros de la comunidad educativa, así pues, no hay certeza que se implemente este mecanismo de control.

Suponiendo que el mecanismo mencionado por el director para controlar la interacción de la escuela con el medio se implementara en esta institución, se puede afirmar que no es apropiado para mejorar la calidad de las interacciones del medio con el proceso educativo. Primeramente, el CDE es quien realiza el trabajo de relacionar a la escuela con el medio y diseñar los planes institucionales, por lo tanto, es este mismo equipo quien debe verificar que este trabajo esté en la dirección correcta. Cualquier acción correctiva debe ser sugerida por los diferentes sectores de la comunidad educativa, no solamente por el director.

Segundo, es preciso utilizar un mecanismo de control acertado para asegurar la calidad en este proceso. Los mecanismos de control para cualquier organismo “incluyen la comparación de los resultados obtenidos con las metas esperadas, así como la toma de decisiones correctivas en su caso” (Rodríguez, 2003, p. 7). No se supone que la verificación de la efectividad de dicha interacción se obtenga aplicándoles encuestas a los padres y estudiantes. Como ya se mencionó, se requiere que haya una comparación de los resultados con las metas de la institución, las cuales deben ser bien conocidas, para luego buscar formas viables de corrección.

Es necesario verificar cuan efectiva es la forma en que la institución se relaciona con el medio a través de una retroalimentación.

Es preciso que consiga retroalimentarse en términos oportunos y suficientes de la experiencia de sus realizaciones pasadas, así como de sus efectos sobre el sistema global, con el propósito de que esté en condiciones de tomar medidas para autorregularse, y de conseguir los recursos y el apoyo que requiere para su existencia como sistema (Rodríguez, 2003, p. 5).

Por lo tanto, retroalimentarse en términos oportunos implicaría la utilización de formas de control apropiadas para que la escuela mida sus resultados según su eficiencia y eficacia. De acuerdo con dichos resultados, se propiciará una correcta autorregulación para que se impacte en el medio. Uno de los efectos de la escuela sobre el sistema global es propiciar transformaciones del entorno y del contexto sociocultural del estudiantado dirigidas a la mejora en la calidad educativa.

### **Categoría 3: Nivel de Coordinación**

Esta categoría explica quiénes y cómo se lleva a cabo el trabajo de integración realizado por la dirección, entre el CDE y el equipo docente enfocado en la calidad del proceso educativo del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948. Partiendo del director consultado, se confirma que este trabajo de mediación entre lo que se planifica por el CDE y lo ejecutado por los docentes, es realizado por la dirección, a través de reuniones mensuales informativas. El director también afirma que el PEA de la institución contiene lineamientos de lo que se abordan en el aula y quienes lo ejecutan. Por otra parte, los docentes miembros de los comités y docentes en general confirman lo dicho por el director, que el Plan Anual contempla todas las actividades que se desarrollan y que a inicio del año se reúnen los docentes con el director y dan a conocer los cambios que llevarán a cabo. La representación de padres de familia y estudiantes del CDE expresan desconocimiento al respecto. La línea de opiniones se mantiene en este nivel.

En pocas palabras, las actividades desarrolladas para llevar a cabo el proceso de coordinación en el Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948 son desarrollar reuniones con los docentes para informar y dar instrucciones sobre asuntos importantes, los cuales ya se han definido en el PEA. Este tipo de prácticas, parece no requerir de mucho esfuerzo y no pertenecer a un liderazgo transformacional. A lo largo de esta investigación, se ha mencionado que, para realizar el trabajo de integración interna, se requiere que el director lo haga ejerciendo un liderazgo transformacional. Es decir, la implementación de actividades que estén vinculadas a “la comunicación, la motivación y el establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tienen un rol protagónico las relaciones humanas” (MINEDUCYT, 2017, p. 13) y no a la imposición de cambios. De esta manera, se vuelve imprescindible que la dirección de este centro educativo desarrolle este tipo de acciones indicadas por el MINEDUCYT con el fin de propiciar excelencia en la calidad del proceso educativo.

Un buen liderazgo ejercido por la dirección está definitivamente relacionado a la calidad de un centro educativo. Ya se ha señalado que fortalecer el liderazgo es “el punto de partida de cualquier mejora” (Argos & Esquerri, 2014, p.221). Los principios emanados de un liderazgo transformacional pueden ser la base para impulsar grandes cambios. Algunos de estos son: delegar tareas específicas a los docentes, involucrarlos en la toma de decisiones y en realización de un trabajo colectivo, desarrollar sus capacidades para que asuman su liderazgo con los estudiantes. Sin duda alguna, este tipo de prácticas propician una mejora en la calidad del proceso educativo, y deben ser retomadas por la dirección de esta institución educativa.

Una de las funciones de la dirección en este nivel es “transformar la incertidumbre del medio ambiente, en la racionalidad técnico-económica necesaria, como insumo, del subsistema operativo” (Rodríguez, 2003, p. 3). Es decir, cambiar la inseguridad proveniente del medio con relación a la utilización de procesos y recursos del centro educativo, en resultados formativos que producirá un proceso

educativo de calidad. Las acciones de coordinación llevadas a cabo en este nivel son decisivas para tener éxito en la calidad del proceso educativo, ya que las interrelaciones de las diferentes partes de la institución educativa son esenciales para el desarrollo de un buen sistema organizacional. La dirección como encargada de mediar entre el nivel estratégico y operativo debe hacerlo con interacciones adecuadas para lograr los objetivos en este nivel.

#### **Categoría 4: Formas de trabajo del Liderazgo**

Esta categoría da a conocer las formas de trabajo desarrolladas por la dirección de este centro escolar. Esta variable aborda aspectos que recaen en los procesos de conversión del centro escolar. Estos hacen referencia a “las estructuras organizativas de procedimientos, así como predisposiciones y experiencias personales de los administradores” (Rodríguez, 2003, p. 9). En este nivel, se espera que el director sugiera actividades que permitan una apropiación de la identidad institucional, de valores y también que fortalezcan la motivación intrínseca de los miembros de la comunidad educativa.

Se partirá con la opinión del director del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948, quien afirma que se realizan actividades con los docentes tales como: talleres de autocuidado, práctica de valores, respeto a los cargos dentro de la institución con los docentes para propiciar un buen clima institucional. El director afirma que los estudiantes reciben talleres dirigidos por diferentes organizaciones que apoyan a la institución. Por otro lado, los docentes de los comités manifiestan que se desarrollan reuniones por grado, se trabaja con los valores a través de habilidades socioemocionales, también se llevan a cabo celebraciones y convivios que ayudan a la práctica de valores.

Con la información obtenida de los miembros de los comités, se percibe una ampliación del trabajo realizado en la institución. El director menciona actividades realizadas con los docentes y estudiantes, asimismo los docentes encargados de los comités se centran en las actividades con los estudiantes. Aunque no mencionan

las mismas actividades, ambas fuentes mencionan se promueven valores, lo cual es apropiado.

Las opiniones de las siguientes fuentes parecen ir en una dirección opuesta a lo dicho por las fuentes anteriores. Los docentes en general aclaran que las actividades mencionadas anteriormente se realizaban antes de la pandemia, sin embargo, la situación actual ha afectado las reuniones de convivencia y la participación en reuniones de equipos. El CDE y los estudiantes del centro educativo, también destacan algunas actividades que se celebran: el día del padre, de la madre, de la amistad, de la independencia, pero afirman que en pandemia no se están realizando estas actividades coincidiendo con las opiniones de los docentes.

Adicionalmente, algunos padres de familia afirman que durante el año 2018 se impartieron capacitaciones y se realizó un huerto escolar, pero desde el inicio de la pandemia no se ha desarrollado ningún tipo de actividades. Otros padres de familia comparten que ya se les ha solicitado conectarse de manera virtual reuniones por zoom. Con las opiniones de estas cuatro fuentes se puede afirmar que antes de la pandemia se desarrollaban actividades promovidas por la dirección, pero debido al Covid-19 no se han estado desarrollando.

Con este contexto es preciso mencionar dos aspectos importantes: la necesidad de encarar la incertidumbre que ha ocasionado la pandemia y la calidad en el tipo de actividades que se realizan. Primeramente, es importante recordar que ya ha pasado año y medio desde que inicio la pandemia, y sigue siendo un desafío para las instituciones educativas, en particular para el sector público, sobrellevar esta situación, ya que la mayoría de las instituciones educativas no estaban preparadas para la continuidad educativa en línea. Sin embargo, es necesario que la dirección de los centros educativos deje de lamentarse y vea esta crisis como una oportunidad para aumentar su capacidad para recuperarse y seguir avanzando en el proceso de transformación de los centros educativos. La dirección “debe

preocuparse por adaptar el organismo a nuevos y cambiantes requerimientos” (Rodríguez, 2003, p. 3).

Algunas formas de trabajo que producen mucho beneficio a las organizaciones han sido ya mencionadas: promover la identidad institucional y la motivación intrínseca. La identidad institucional se construye con el diálogo entre los diferentes miembros del centro educativo, el éxito en este aspecto propiciará que el equipo adquiera un sentido de pertenencia a la institución y se comprometa a buscar la calidad en el proceso educativo. Segundo, es importante que la dirección promueva actividades en donde se fortalezca la motivación intrínseca ya que esto provoca un alto impacto positivo para el proceso de mejoramiento. La motivación intrínseca hace referencia a realizar alguna actividad por satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de una persona entre las que se encuentran: la competencia, la autonomía y el relacionarse. De esta manera, la dirección debe aprovechar estas herramientas para que las actividades a desarrollar tengan éxito en el proceso de mejora.

### **Categoría 5: Acuerdos Pedagógicos**

Esta categoría expone como se lleva a cabo el proceso de la toma de decisiones de los acuerdos pedagógicos en el Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948. Los acuerdos pedagógicos son el producto de la toma de decisiones de los docentes de los centros educativos, se fundamenta en un “análisis de su contexto, acuerdos sobre las estrategias de intervención didáctica que se van a utilizar, con el fin de asegurar la coherencia de su práctica docente” (MINED, 2008, p. 54). Es importante resaltar este momento en la institución, ya que es el punto de partida para que el nivel operativo lograr los objetivos y las metas establecidas.

El director menciona algunos puntos muy importantes en este proceso de los acuerdos pedagógicos. Él explica que para la toma de decisiones se hace un diagnóstico, donde se abordan preguntas de la comunidad, se realiza un análisis del ambiente, los estudiantes, los docentes. Se establecen las estrategias y se llega a un acuerdo enfocado en el rendimiento escolar del estudiante. El director también

agrega que se realiza una evaluación al final del año para determinar lo que ha funcionado y los aspectos a mejorar. Este proceso parece apegado a lo requerido por el MINEDUCYT.

Los docentes de los comités de esta institución también agregan aspectos importantes a este tema. Ellos expresan que este proceso lo realizan todos los docentes a través de una lluvia de ideas valorando las experiencias y tomando decisiones relacionadas a retomar, cambiar, mantener o reforzar algunos acuerdos. Este equipo también manifiesta que es el director quien unifica y reúne al equipo pedagógico para evaluar y comunicar las decisiones a los docentes para ejecutar las actividades en el tiempo establecido. Es positivo identificar el liderazgo del director en este proceso.

Por otra parte, los docentes del centro escolar en general mencionan tiempos en los que este proceso se realiza. Ellos agregan que esta toma de decisiones se hace en la apertura del año y al final del año escolar. Adicionalmente, ellos afirman que se priorizan las áreas débiles del estudiantado y del docente y se prepara un programa de apoyo que sirva para que el docente se auto evalúe.

El proceso realizado para la toma de decisiones parece ser una fortaleza en esta institución, dado que se involucran a todos los docentes y se abordan los aspectos sugeridos por el MINEDUCYT. Sin embargo, estos procedimientos no están documentados.

### **Categoría 6: Prácticas Educativas**

La articulación de los objetivos de la educación con la implementación de las prácticas educativas en el Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948 es detallada en esta categoría. La labor de los docentes en este nivel operativo es decisiva, ya que ellos cierran el ciclo realizado para tener los resultados esperados. En el caso de la educación: “desarrollar ciudadanos integrados a su comunidad, y capaces de contribuir de manera competente a su desarrollo” (MINEDUCYT, 2017, p. 23).

Las opiniones brindadas por el director y los docentes encargados de los comités son muy similares. Ambas fuentes traen a mención el PCC, como la base para las prácticas educativas de los docentes. El director afirma que se le da seguimiento a los lineamientos del programa de estudios y monitorean que se desarrollen las competencias en los estudiantes. Estas opiniones son positivas, ya que los docentes deben planificar y realizar sus clases según lo establecido en los acuerdos pedagógicos.

Los docentes en general de este centro educativo opinan que ellos tratan de articular los objetivos de la educación al impartir las clases de diversas formas. Una de ellas es a través de la concientización a los estudiantes durante el desarrollo de la clase, también la enseñanza de valores, además se esfuerzan por contrarrestar los antivalores. De manera general, ellos afirman que tratan de formar a los estudiantes no para una asignatura sino para la vida. Los docentes también señalan que en este tiempo de pandemia ha sido bastante difícil cumplir con los objetivos de la educación debido a la ausencia de estudiantes, pero tratan de trabajar con lo que se tiene. Asimismo, expresan un aspecto positivo en el trabajo docente, y es que hay una relación agradable entre los docentes debido a que se apoyan unos a otros. La opinión de los docentes se percibe realista, pero con poco argumento para lo expresado, asimismo, llama la atención que ellos en ningún momento mencionaron algo con respecto al PCC que es la primera fuente a considerar para el desarrollo de las prácticas educativas.

Los docentes deben tener claro cuál es su rol a cumplir en este nivel. Este es el perfil del docente como mediador dotando a los estudiantes con estrategias de aprendizaje, debe promover la creatividad y la participación, que domine las tecnologías y que tenga una actitud auto modificadora, es decir capaz de cambiar estrategias, procedimientos y recursos para dirigir su trabajo a la mejora (MINEDUCYT, 2017, pp.29-30). En otras palabras, se espera que todo docente este consciente de la gran responsabilidad asignada y tenga claro lo que está haciendo para hacer que se alcancen los fines de la educación.

## **Categoría 7: Supervisión de las Prácticas Educativas**

Una vez desarrolladas las prácticas educativas por los docentes, es importante evaluarlas, este apartado presenta como estas son evaluadas en el Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948. Antes de analizar las opiniones de los participantes, se traerá a mención que la supervisión de las prácticas educativas se lleva a cabo para el control, el asesoramiento y la evaluación con el fin de replantearlas hacia la mejora logrado así, “que se atienda en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del estudiante y la comunidad, y que se cumplan los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela” Nérici (1975) citado por (Martín Rodríguez, 2014). Con esto en mente se hará un análisis, considerando las etapas de la evaluación y el trinomio considerado al evaluar.

En este contexto, el director menciona que él evalúa las prácticas educativas de los docentes de este centro escolar; hace referencia a un formulario que se utiliza en la institución para evaluar el contacto y seguimiento del profesor con los estudiantes. El director comenta que la manera en la que se ha estado evaluando al docente es a través de un seguimiento, determinando la cantidad de alumnos que el docente atiende cada día, los contenidos desarrollados en clases, el número de estudiantes que tienen continuidad y los planes de trabajo que son entregados a inicios de año. Es decir que solamente se está evaluando la planificación de los docentes, lo que están haciendo al impartir las clases, y el seguimiento que llevan con los estudiantes. Sin embargo, el director no está haciendo visitas de evaluación a los salones de clases para comprobar que los docentes están desarrollando lo planificado.

Es preciso traer a mención que el proceso de evaluación se desarrolla en tres etapas: planificación, implementación y análisis de la información, de donde se hacen valoraciones y resulta en una propuesta de cambios (Elola & Toranzos, 2000). En la forma de evaluación utilizada por el director se identifican ciertos aspectos de la planificación, pero no se refleja el momento de la implementación ni el análisis de la información y como se le da seguimiento para proponer mejoras.

Es sabido que en estos tiempos de pandemia, hay desafíos que se deben enfrentar, uno de ellos es que el director sea capaz de desarrollar el proceso apropiado para la evaluación de las prácticas educativas de los docentes.

Los docentes encargados de los comités y docentes en general coinciden con la opinión del director, que se está evaluando lo que los docentes han planificado. Ellos explican que el proceso para evaluar las prácticas docentes es continuo, comentan que en tiempo de pandemia, el director ha continuado supervisando a los docentes pidiéndoles mostrar evidencias de las clases: actividades realizadas, tareas asignadas, cuadros de notas y como el trabajo es monitoreado. Adicionalmente, los docentes expresan que el director visita los salones durante las clases para pasar lista y observar eventualmente la forma en la que se está desarrollando la clase. Es positivo que el director visite los salones de clases, pero debe quedarse al menos a al desarrollo de clase completa para poder observar todo lo que se hace y tener insumos necesarios para sugerir aspectos a mejorar.

Hablar de evaluación de la práctica educativa, es hablar de evaluar la práctica del docente considerando el trinomio propuesto por Aquino y al: el conocimiento del currículo, el conocimiento disciplinar, y el conocimiento pedagógico (Aquino, et al., 2013). Revisando el formulario utilizado por el director con los aspectos a considerar para evaluar a los docentes, se logra identificar que este carece de aspectos relacionados al conocimiento disciplinar. Esto podría deberse a que los mismos docentes de este centro escolar han expresado que deben atender grados con asignaturas que no son de su especialidad, recordando que esta distribución la organiza el director. Adicionalmente, con respecto al conocimiento pedagógico hay algunos indicadores que deben ser replanteados. Por ejemplo, este formulario incluye un indicador sobre los acuerdos pedagógicos: “conoce los acuerdos pedagógicos”, lo importante al hablar de los acuerdos pedagógicos no es si son conocidos por los docentes, si no como son utilizados para planificar y desarrollar sus clases. Además, hay aspectos básicos sobre el perfil del docente mediador

como: promover la creatividad, la participación y el uso de tecnologías que no son parte del formulario.

El desarrollo correcto de supervisión de las prácticas educativas aporta para mejorar la calidad del proceso educativo. El nivel operativo debe realizar de forma eficiente y eficaz las actividades específicas asignadas para lograr los objetivos establecidos. Una mejora del aprendizaje en el aula es el desafío de toda institución educativa y la evaluación es un instrumento útil para proponer mejoras.

### **Categoría 8: Funcionamiento de los diferentes comités**

En este apartado se presenta como funcionan los comités de docentes, estudiantes y padres de familia en este centro escolar. El director comenta que debido a la pandemia, los únicos comités que han estado funcionando son los de los docentes: pedagógico, evaluación y gestión. El también manifiesta que los docentes son la fuerza del centro educativo y se interesa en darles protagonismo. Cada comité planifica por separado y luego se reúnen todos los equipos de los comités para socializar lo planificado y llegar a acuerdos, consecuentemente esto es presentado a la dirección quien se encarga de comunicarlo a los docentes a través de reuniones.

Los docentes encargados de los comités manifiestan como los comités de los docentes han funcionado encaminándose a la realidad de la pandemia, también afirman que los comités de padres y estudiantes no están funcionando en un 100%. La siguiente tabla presenta lo que el MINEDUCYT requiere de cada comité de docentes y como los comités de esta institución han estado funcionando según los docentes responsables de los comités.

**Tabla 4**

*Comparación de las Funciones de los Comités con lo Realizado en el Centro Educativo.*

<b>FUNCIONES DE LOS COMITES</b>	<b>LO REALIZADO POR LOS COMITES</b>
<p><b>GESTIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar la organización del centro educativo,</li> <li>- Dinamizar el planeamiento institucional y la aplicación de normativas,</li> <li>- Fomentar el liderazgo y la participación de docentes, padres, madres de familia y estudiantado.</li> <li>- Desarrollar el Proyecto de Gestión (PG).</li> </ul>	<p>El comité de gestión no está ejecutando actividades debido a la situación actual de pandemia.</p>
<p><b>PEDAGÓGICO</b></p> <p>Coordinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La elaboración del PCC.</li> <li>- El planeamiento didáctico.</li> <li>- El ambiente escolar para los aprendizajes.</li> <li>- Las mejoras de las prácticas pedagógicas</li> <li>- La conducción de la Escuela de Padres y Madres.</li> </ul>	<p>Se está trabajando con base a las guías tomando en cuenta los indicadores de logros. Se imparten las clases de manera semi-presencial, los estudiantes asisten dos veces por semana. Se trabajan con guías. Se han facilitado plataformas como classroom, meets para el desarrollo del proceso educativo.</p>
<p><b>EVALUACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar los procesos de evaluación interna, relacionados con el desempeño docente, desempeño institucional y evaluación de los aprendizajes.</li> <li>- Asegurar la divulgación de resultados y la promoción de la participación de los sectores en los procesos evaluativos, así como divulgar los resultados de las pruebas realizadas por el Ministerio de Educación a fin de determinar qué áreas deficitarias se deben reforzar o si se tiene que redistribuir la planta docente</li> </ul>	<p>Las guías facilitadas por el Ministerio de Educación y las actividades son ponderadas semanalmente. Al terminar cada trimestre se identifican indicadores de logro de los contenidos que los estudiantes no han logrado dominar y son esos los que se refuerzan en las clases presenciales. Se convoca a los padres de los estudiantes con ausentismo o sin reporte de entrega de actividades. Se ha considerado el área formativa, y socioemocional.</p>

*Elaboración Propia, según el MINEDUCYT (2017) y grupo focal con los docentes encargados de los comités del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948.*

La tabla anterior muestra el esfuerzo realizado por los encargados de los comités; sin embargo, este se queda corto con las expectativas del MINEDUCYT. Es preciso que los docentes encargados de los comités no solo definan planes de trabajo, sino que también, controlen el trabajo realizado, con indicadores específicos para medir el grado de alcance y así propiciar mejoras continuas.

Por otro lado, los docentes en general afirman que los comités de docentes están funcionando y que se retomaron los comités de estudiantes y padres de familia del año anterior, pero no hay mención de alguna actividad desarrollada por ellos. La representación de los estudiantes y padres de familia en el CDE y los estudiantes y padres de familia de la institución en general manifiestan desconocer el funcionamiento de los comités de docentes y afirman que no están funcionando los comités de estudiantes y padres de familia.

Por instrucciones del MINEDUCYT se sabe que el estudiantado y padres de familia deben estar organizados en la institución educativa, lamentablemente estos no están teniendo participación. Los estudiantes de los centros educativos deben estar organizados tanto en el Consejo de Alumnos (presidentes de los diferentes grados de la escuela), como el Gobierno Estudiantil (estudiantes de cuarto a noveno grado electos por votación) con el fin de fortalecen la participación y contribuir al logro de acciones que se encuentran en el Proyecto Educativo (PEI) (MINEDUCYT, 2008). Por su parte los padres de familia deben estar organizados en comités de desarrollo educativo para fomentar su participación en las actividades del PEA tales como: como Escuela de Madres y Padres, alimentación escolar, mantenimiento de la infraestructura escolar, tutores, mediadores, elaboración de material didáctico, refuerzo académico, atención a necesidades educativas especiales y otras. (MINEDUCYT, 2008). Es responsabilidad de la dirección disponer los esfuerzos y recursos para propiciar la participación de todos.

La participación de estos sectores descuidados por este centro educativo es vital, ya que poco puede lograr una escuela, si no tiene como aliados a la fuente

primaria de influencia de los estudiantes. El MINEDUCYT (2017) afirma que “si la escuela es el centro de formación primordial de las comunidades, la familia es el eje fundamental de su integración a la sociedad” (p.52). Esta afirmación es totalmente correcta, ya que antes de llegar a la escuela, los estudiantes traen las bases de la competencia ciudadana de su ambiente familiar. Es en la familia que los estudiantes inician desarrollando capacidades emocionales, comunicativas, valores, expectativas y luego la escuela se encarga de continuar trabajando para encaminar a los estudiantes a fin de que logren el perfil educativo nacional deseado.

Este centro educativo necesita liderazgo para seguir luchando por alcanzar los objetivos de la Educación, a pesar de los desafíos que se enfrentan debido a la pandemia. Es necesario que la dirección de esta institución tenga presente que los objetivos de la educación no han cambiado debido a esta situación. Así que, el impacto que la escuela debe producir en su entorno debe ser notorio. La escuela junto a las familias de la institución puede propiciar un ambiente de paz y convivencia que impacten a la sociedad.

Definitivamente, este centro escolar requiere mejorar la articulación educativa entre la escuela y la familia, para lo cual Bolívar (2010), citado por el MINEDUCY (2017) sugiere:

- Mantener vínculos de comunicación fluida y frecuente, en primer lugar, sobre los procesos de aprendizaje, los logros y las dificultades de los estudiantes, y además, sobre cuestiones administrativas.
- Crear diversos tipos de escuelas de padres: capacitaciones en las instalaciones, sesiones de orientación y entrevistas que deben servir para, además de mantener un contacto adecuado, buscar la coincidencia de objetivos sobre la manera de afrontar las cuestiones pedagógicas, las normas y las responsabilidades.
- Abrir espacios para la discusión del proyecto educativo de centro, tanto en su elaboración como en su difusión, de manera que haya una congruencia en la línea educativa que se lleva con los estudiantes (p.51).

Lo planteado anteriormente se traduce en una correcta articulación de los centros educativos, accionando con los diversos miembros de la comunidad. Su implementación podría ser un buen inicio que produzca cambios positivos para la mejora del proceso educativo que se está desarrollado en esta institución.

### **Categoría 9: Calidad Educativa**

Este apartado aborda los aspectos tomados en consideración por los miembros del Centro Escolar 14 de Diciembre para definir la calidad en el proceso educativo. Calidad es un término complejo de definir, no obstante los conceptos: eficiencia, eficacia y equidad están inmersos en la calidad educativa. Estos conceptos hacen referencia a lograr los objetivos de la educación a través de un máximo aprovechamiento de recursos favoreciendo a todos los implicados a mediano y largo plazo.

Los miembros de esta institución mencionan algunos indicadores de calidad coherentes con el proceso educativo. El director expresa que la calidad del proceso educativo se evidencia a través del rendimiento académico, uso de metodologías, seguimiento a las dificultades de los estudiantes, uso eficiente del tiempo, manejo de emociones en el proceso. Por otra parte, los docentes encargados de los comités y los padres de familia opinan que la calidad en el proceso educativo se da por medio del aprendizaje de los estudiantes, es decir el rendimiento escolar. El rendimiento académico es ciertamente uno de los indicadores de calidad en los centros educativos, este es presentado como “el producto educativo” en el modelo de la Calidad Total como modelo de gestión educativa y se define como:

la consecución de educación, entendida como un proceso intencional que persigue la optimización del comportamiento más conveniente de cada sujeto en su contexto social y determinado por la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la interiorización de actitudes que le otorgan valor en su conjunto y en sus peculiaridades (Vivas, 1999, p. 67).

Adicionalmente, los docentes opinan que la calidad en el centro educativo se debe a la organización institucional, a los docentes, y por sobresalir entre otras

instituciones en áreas de Matemática e Inglés. Siguiendo esta misma idea, la representación de los estudiantes y padres de familia en el CDE, y los estudiantes en general opinan que lo que determina la calidad en el proceso educativo de la institución es el papel que desempeñan los docentes al impartir las clases y la organización. Sin duda alguna, los aspectos mencionados por estos participantes en cierta medida evidencian a una escuela de calidad.

En este contexto, no se puede pasar por alto otros indicadores de calidad que sobresalen dentro del modelo de la Calidad Total como modelo de gestión educativa. Junto con el producto educativo, se nombran: la satisfacción de los estudiantes, la satisfacción del personal de la institución y el efecto del impacto. Al preguntar a los estudiantes de este centro educativo, cuan satisfechos se sentían de ser parte este centro escolar, la totalidad de las respuestas fueron positivas. La mayoría de ellos mostraron satisfacción por los aprendizajes que adquieren, porque las clases ahora son semi-presenciales y no en línea totalmente, por el compañerismo y la convivencia en la escuela. Es una gran fortaleza de la institución que los estudiantes se sientan a gusto por los aspectos antes mencionados, pero es necesario puntualizar otros aspectos involucrados en la satisfacción de los estudiantes, que quizás no han sido considerados por ellos.

La satisfacción de los estudiantes está relacionada a atender “sus propias necesidades educativas y al logro de sus expectativas planteadas” (Vivas, 1999, pp. 67-68). Se sugiere que las instituciones educativas evalúen cuanto están supliendo las necesidades de sus estudiantes con base a la escala de necesidades de Maslow. Esta prueba se puede llevar a cabo a través de evaluar la satisfacción en: el cumplimiento de las necesidades básicas, la seguridad social, la seguridad emocional, la pertenencia a la institución o clase, el sistema de trabajo, el progreso personal, el prestigio o reconocimiento del éxito personal y la autorrealización personal (Vivas, 1999, p. 68). Hay aspectos que debido a temas económicos no permiten hacer mucho a las instituciones educativas, pero la mayoría de ellos no requieren grandes inversiones económicas sino de una buena estrategia y grandes

esfuerzos por parte de los diferentes niveles dentro de la organización, hay que reforzar esos.

Otro indicador de la calidad educativa es la satisfacción del personal de la institución. La calidad educativa va más allá de solo satisfacer las necesidades de los estudiantes, esta busca producir un alto grado de satisfacción en aquellos que trabajan en la institución. La institución debe posibilitar “un entorno agradable y cómodo para la realización del trabajo encomendado” (Vivas, 1999, p. 68). De manera general, los miembros en esta institución expresan sentirse satisfechos desde su posición en el centro educativo. El director expresa que se siente apoyado por los docentes. Los docentes encargados de los comités expresan estar a gusto con su trabajo ya que es satisfactorio orientar a los estudiantes para desenvolverse en la vida y ser buenos ciudadanos. Los docentes se sienten tranquilos por el ambiente laboral. La representación de los estudiantes y padres de familia en el CDE se sienten agrados por la participación que hay en la institución, aunque no participan en los aspectos relevantes y con la profundidad necesaria, probablemente por desconocimiento. Los padres de familia se muestran satisfechos porque existe colaboración y apoyo, también porque existe un buen ambiente. Definitivamente, las opiniones positivas de los miembros de la comunidad educativa presuponen una buena gestión en los aspectos mencionados, pero también es importante considerar otros, por ejemplo, para el caso de los docentes: “las condiciones materiales, la seguridad básica en la profesión, la estructura de funcionamiento institucional, los resultados alcanzados y el prestigio profesional” (Vivas, 1999, p. 68).

El último aspecto de calidad educativa es el efecto de impacto, el cual está relacionado a la influencia de la educación “sobre los contextos laboral, social, académico y familiar en los cuales tales sujetos educados desarrollan su vida en sus diversas manifestaciones” (Vivas, 1999, p. 68). Al evaluar ligeramente el entorno de la institución y el entorno nacional es inevitable reconocer que este aspecto representa uno de los más grandes desafíos para la educación. Aspectos como: irrespeto a los derechos humanos, irrespeto a la observancia de los deberes,

propagación de anti-valores, muchos jóvenes integrándose a las pandillas, desintegración familiar, desinterés por cuidar el medio ambiente e intolerancia dan la pauta de pensar que la educación poco está impactando a este nivel.

Hasta el momento se ha hablado de los aspectos de la calidad educativa, sin embargo, para que una institución tenga éxito en estos factores, primero se debe trabajar con ciertos “predictores” que se consideran la base de esta labor según el modelo de Calidad Total como modelo de gestión educativa:

Se enlistan cinco: a) Disponibilidad de medios materiales y personales, es decir las entradas para llevar a cabo su tarea. b) El diseño de estrategia de la institución incluye elementos tales como: el sentido de misión, la estructura organizativa, los principios de funcionamiento, los documentos de planificación y la adecuación al contexto de implicación. c) La gestión de los recursos, abarca la gestión de los recursos materiales, la optimización de los recursos humanos y la funcionalización de los componentes organizativos. d) La metodología educativa, la forma de llevar a cabo las funciones y tareas orientadas al alcance de los objetivos educativos, este involucra principios tales como: previsión de las intervenciones didácticas, acomodación a los alumnos, adaptación al contexto, clima interactivo positivo, motivación, relaciones enriquecedoras con la familia y la comunidad, oferta de opciones curriculares y extracurriculares, dedicación a tareas y evaluación frecuente de los alumnos. e) El liderazgo educativo referido a la influencia sobre el producto educativo, a diferentes niveles (Vivas, 1999, p. 69).

El proceso de conversión es uno de los componentes del sistema organizacional e involucra la organización interna de las instituciones para responder a las demandas su entorno. En este proceso, los predictores de calidad (recursos, diseño de estrategia, gestión de recursos, metodología educativa, liderazgo) juegan un papel fundamental. Por lo tanto, es preciso invertir grandes esfuerzos para que estos se desarrollen como corresponde, para incidir en los aspectos de calidad presentados en este modelo, aspectos que necesitan ser

reforzados en este centro educativo, en particular el relacionado al efecto de impacto en su entorno.

### **Categoría 10: Cambios al sistema organizacional**

Este apartado brinda información clave para esta investigación, ya que de manera directa los diferentes participantes expresan las áreas de oportunidad en el sistema organizacional del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948 para que se propicie un rediseño en este. El director de este centro educativo considera que se debe trabajar en el involucramiento de toda la población educativa en un 100% logrando que el padre de familia interiorice que la única forma de salir del nivel social que tiene es la educación. Para propiciar lo antes mencionado, el director sugiere que se formen comités de padres de familia líderes en las diferentes comunidades.

Los docentes encargados de los comités coinciden con la propuesta del director en trabajar con las comunidades cercanas a la institución. Ellos consideran que sería beneficioso un acercamiento a estas comunidades a través de comités. Ellos también, sugieren la posibilidad de que la institución pudiera tener un lugar dentro de las comunidades, en donde se desarrollen proyectos útiles y así evitar que los jóvenes emigren o que ingresen a las pandillas. Los docentes amplían la idea, al señalar que es necesario concientizar a los padres de familia con relación a su rol como orientadores y sugieren trabajar valores con ellos.

Por su parte, los docentes en general de esta institución sugieren cambios en algunos aspectos que no están al alcance de la institución debido al presupuesto económico tales como: el espacio físico de la institución y la falta de herramientas tecnológicas para los estudiantes. Sin embargo, ellos también coinciden con que se necesita impulsar más el contacto con las comunidades de los alrededores el cual se perdió por la situación de cuarentena causado por la pandemia y afectó la matrícula. Otra debilidad que expresan los docentes es la falta de comunicación efectiva en la institución.

La representación de los estudiantes y padres de familia en el CDE sugieren implementar el proyecto de una biblioteca, un laboratorio además de contar con el

equipo tecnológico necesario para que estudiantes que no poseen recursos en sus casas puedan llegar y utilizarlos. Por motivos de pandemia no se les está dando refrigerio a los estudiantes, así que también sugieren contratar cocineras para que se continúe repartiendo alimentos los días que asisten a la escuela. Asimismo, los estudiantes en general recomiendan mejorar la comunicación con las comunidades, formando comités de estudiantes en cada colonia para realizar actividades deportivas y educativas. Por otra parte, los padres de familia en general sugieren hacer un esfuerzo mayor por tratar de involucrar más a los padres de familia y estudiantes, motivando a aquellos que no son constantes.

Ya se ha mencionado los tipos de cambios que se pueden implementar en una institución, estos son: estructurales, tecnológicos y de fuerza de trabajo. Según las necesidades de los diferentes miembros de este centro escolar se necesitan implementar los tres tipos de cambios. Asimismo, es preciso traer a mención, que hay dos momentos para que se produzca el cambio en las organizaciones: el reactivo o anticipado (Guiselle & Garbanzo, 2015). En el contexto de esta institución los cambios a proponer serán reactivos.

Considerando la opinión de los miembros de la comunidad educativa de esta institución, los principales aspectos en los cuales es necesario incidir son: en la comunicación, participación, y en la influencia en las comunidades, por medio de comités dentro de estas que propicien la implementación de talleres con actividades de interés. En este punto es oportuno crear una propuesta de mejora considerando estos aspectos ya mencionados, posteriormente le compete a la dirección de este centro educativo tomar acciones en este asunto. La dirección debe tener presente que escuchar y atender las necesidades de estos miembros es un avance en la calidad del proceso educativo.

## Capítulo V: Conclusiones y Propuesta de Mejora

### 5.1 Conclusiones

El sistema organizacional de una institución según Rodríguez (2003), involucra “la optimización mediante la dirección técnica, la organización del personal y otros recursos, y relacionado con su medio ambiente” (p. 2). En educación, el sistema organizacional está íntimamente ligado a la calidad del proceso educativo, de manera que, propuestas para el rediseño al sistema organizacional de las instituciones educativas son una alternativa para encaminarlas a una mejora en su proceso educativo, y por ende, a la educación en general.

Este trabajo de investigación estuvo enfocado en analizar el sistema organizacional en relación a la calidad del proceso educativo del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948. Entendiendo el sistema organizacional de dicha institución, desde la perspectiva de Rodríguez (2003) como: “todo el conjunto de sus elementos” (p.9) (el medio ambiente, los insumos, el proceso de conversión, los productos y la retroalimentación) “y sus interacciones” (p.9). Asimismo, considerando el proceso educativo como una serie de etapas que incluye: los acuerdos pedagógicos, las prácticas educativas, la supervisión de las prácticas educativas y la evaluación de aprendizajes.

Esta investigación se llevó a cabo desde el enfoque cualitativo, utilizando la metodología de estudio de casos, en la se encontraron los siguientes hallazgos:

Con respecto a como el CDE relaciona el entorno con el trabajo interno del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948 en función de la calidad del proceso educativo; se encontró que el CDE de esta institución está desarrollando parcialmente la labor de establecer vínculos educativos con el entorno, ya que trabaja escasamente de manera colegiada para la realización del diagnóstico de las comunidades aledañas con el fin de conocer las necesidades, limitantes y recursos del entorno y así diseñar planes pertinentes. Por lo anterior, este centro educativo ha tenido incidencia mínima en las comunidades de su entorno.

La explicación a la conclusión anterior se fundamenta en la argumentación de los estudiantes y padres de familia pertenecientes a CDE, así como los estudiantes y padres de familia en general. Ellos expresan que se mantiene poca comunicación con la institución para conocer sus necesidades, limitantes y las de sus comunidades. Además, no se incluye a la representación de los estudiantes y padres de familia pertenecientes al CDE para la toma de decisiones y la elaboración de planes. Incumpliendo así, con las instrucciones de la legislación educativa nacional, la cual ordena que la administración interna de las escuelas se lleve a cabo con la participación de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia organizados en Consejos Directivos Escolares (Ley General de Educación, 2000), atribuyéndoles el derecho y el deber que como equipo planifiquen, presupuesten y administren los recursos destinados al centro educativo (Ley de la Carrera Docente, 2001).

En el enfoque de sistemas, las instituciones deben tener la capacidad de adaptarse a los requerimientos y restricciones que le impone el entorno. Para cumplir esta tarea es necesario, como lo indica el MINEDUCYT (2017), “analizar críticamente la realidad socioeconómica, ambiental, política y cultural, para crear, en la comunidad educativa, la capacidad de autogestión, aprovechando los propios recursos con los que cuenta la escuela-comunidad-territorio” (pp. 6-7). Se requerirá diagnosticar las características principales de los diferentes actores que conforman la comunidad educativa y definir estrategias de participación comunitaria para desarrollar una sociedad del conocimiento crítico, teniendo como base fundamental el desarrollo integral del ser humano a fin de superar problemáticas y dificultades comunes en el marco del proyecto pedagógico pertinente (MINEDUCYT, 2017). Esta es la base para que la labor estratégica del CDE se encamine al éxito educativo, sin embargo, está la forma de trabajo se está implementando de forma limitada en esta institución educativa.

Debido a que esta institución educativa falla en el cumplimiento básico de extraer los insumos del medio, también carece de la creación de planes pertinentes de adaptación, que es lo que continua en este proceso de encarar la incertidumbre

del entorno. Una vez extrayendo los insumos del medio (requerimientos y restricciones) se hace un análisis con la información externa y la información interna, para poder diseñar planes y estrategias “innovativas y/o adaptativas” que permitan “absorber y regular las demandas internas y externas” (Rodríguez, 2003, p. 5). Esta institución educativa necesita cambiar su accionar para generar impacto en el entorno, urge que se pueda visualizar el entorno desde diferentes perspectivas para elaborar una planificación estratégica. Estos planes, sin duda alguna, funcionan como instrumentos de gestión encaminados a mejorar la calidad del proceso educativo, lo que significa facilitar las condiciones que los estudiantes necesitan para lograr mejores aprendizajes.

Al abordar el trabajo de integración realizado por la dirección, entre el CDE y los equipos docentes enfocado en la calidad del proceso educativo del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948, se encontró que la dirección de esta institución educativa, que es encargada de esta labor, tiene deficiencias de liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo es requerido por el MINEDUCYT (2017) para llevar a cabo una gestión educativa “con una misión y visión organizacional compartida, que apoye los aprendizajes de los estudiantes, focalizando estrategias para el equipo docente que impulse la innovación en el rediseño del aula” (pp. 7-8). El liderazgo transformacional según el MINEDUCYT (2017) citando a Salazar (2006) es el más idóneo para instituciones educativas que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas (p.20).

La dirección tampoco está potenciando los diferentes consejos conformados por estudiantes y padres de familia como lo exige el MINEDUCYT (2017), que estos puedan funcionar “como organismos responsables de la gestión administrativa escolar interna de las instituciones educativas oficiales, quienes toman decisiones colegiadas y son solidarios en responsabilidades y en acciones que se desarrollan en beneficio del sector que representan” (p. 13), estos consejos no están funcionando en lo absoluto. Adicionalmente, no se identifican en estos tiempos de pandemia, actividades promovidas por la dirección, que estén enfocadas en la competencia, la comunicación, la motivación y el establecimiento de las relaciones

interpersonales, que según el MINEDUCYT (2017), es característico de un liderazgo transformacional.

Es requerido que los directores apoyen a los docentes en beneficio de mejorar el proceso educativo. Con relación a este tema, algunas de las competencias que el MINEDUCYT (2017) requiere que los directores desarrollen, están: orientar el diseño de estrategias de aprendizaje con el equipo docente para implementar el rediseño del aula y controlar a este equipo docente en la aplicación de estas estrategias y metodologías que permitan incorporar la innovación educativa en el desarrollo de competencias en los estudiantes (p. 7). Al analizar la participación del director de esta institución en proceso educativo no se le identifica aplicando estas competencias.

En relación al trabajo docente con respecto a la eficiencia y eficacia en el proceso educativo del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948 se encontró, por un lado, que los docentes mantienen un clima laboral agradable. El equipo docente expresa sentirse bien porque entre ellos mismos se apoyan en diferentes circunstancias. Este aspecto es una fortaleza en esta institución educativa, la cual se debe apoyar aún más. También, se descubrió que los docentes están organizados en comités, cumpliendo así las instrucciones de organización entregadas por el MINEDUCYT (2008) que establece que los docentes deben estar organizados en comités de gestión, pedagógico y de evaluación.

Por otro lado, se detectaron ciertos aspectos que impiden asegurar que el trabajo operativo de los docentes es realizado con eficiencia y eficacia. No todos los docentes imparten clases por especialidad, aspecto que debilita la calidad del proceso educativo. Además, aunque los docentes están organizados en comités, no todos están funcionando activamente ni están cubriendo todas responsabilidades asignadas a cada comité; lo que está ocasionando un accionar de poco impacto en el proceso educativo y en el entorno de la institución. Además, los docentes no expresan considerar el PCC para desarrollar la planificación de las prácticas educativas, ni la implementación de metodologías innovadoras para el

desarrollo de sus prácticas educativas. Adicionalmente, se detectó poco involucramiento activo por parte de la dirección con el fin de propiciar mejoras en la calidad de las prácticas educativas ya que no se implementa una correcta supervisión del trabajo hecho por los docentes. De manera que, esto puede traducirse en un desaprovechamiento de los recursos con los que cuenta el centro educativo.

“La eficacia indica cuando una organización logra sus objetivos y la eficiencia cuando la organización utiliza en forma productiva o económica sus recursos” (Amaru , 2009, pp. 5-6). Para hablar de alcanzar los objetivos de la educación se requiere que los docentes estén muy familiarizados con ellos, sin embargo al consultar con el equipo docente sobre la manera en la que articulan los objetivos de la educación al momento de desarrollar las prácticas educativas se encontró: primeramente, un desconocimiento de los objetivos de la educación, segundo poco análisis sobre la articulación de estos para lograr su cumplimiento al momento de impartir las clases. Es difícil pretender buscar el alcance de los objetivos, si no están en la mente y en la boca de los encargados de velar por su cumplimiento.

Los objetivos de la Educación nacional son expresados en el artículo 3 de la Ley General de Educación:

- a) Desarrollar al máximo posible el potencial físico, intelectual y espiritual de los salvadoreños, evitando poner límites a quienes puedan alcanzar una mayor excelencia;
- b) Equilibrar los planes y programas de estudio sobre la base de la unidad de la ciencia, a fin de lograr una imagen apropiada de la persona humana, en el contexto del desarrollo económico social del país;
- c) Establecer las secuencias didácticas de tal manera que toda información cognoscitiva promueva el desarrollo de las funciones mentales y cree hábitos positivos y sentimientos apegados a la moral deseable;
- d) Cultivar la imaginación creadora, los hábitos de pensar y planear, la persistencia en alcanzar los logros, la determinación de prioridades y el desarrollo de la capacidad crítica;
- e) Sistematizar el dominio de los conocimientos, las habilidades, las destrezas, los hábitos y las actitudes del educando, en función de la eficiencia para el trabajo, como base para elevar la calidad de vida de los salvadoreños;
- f) Propiciar las relaciones

individuales y sociales en equitativo equilibrio entre los derechos y deberes humanos, cultivando las lealtades cívicas, es de la natural relación interfamiliar del ciudadano con la patria y de la persona humana con la cultura; g) Mejorar la relación de la persona y su ambiente, utilizando formas y modalidades educativas que expliquen los procesos implícitos en esa relación, dentro de los cánones de la racionalidad y la conciencia; y h) Cultivar relaciones que desarrollen sentimientos de solidaridad, justicia, ayuda mutua, libertad y paz, en el contexto del orden democrático que reconoce la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado (pp. 2-3).

De manera general, la educación nacional busca lograr satisfacer las necesidades de formación de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social de las personas para que sepan hacer frente a los nuevos retos sociales. Con lo anterior en mente, los docentes deben unir esfuerzos para definir los acuerdos pedagógicos, realizar las planificaciones, desarrollar las clases innovadoras, evaluar los aprendizajes de los estudiantes y definir un método certero de evaluación, todo esto con el fin de viabilizar el alcance de los objetivos nacionales.

Entender cómo funciona el sistema organizacional en una institución educativa es una herramienta muy útil para hacerlo funcionar correctamente y así identificar oportunidades de mejora y plantearse cambios estratégicos que posibiliten una mejora en la calidad del proceso educativo que se desarrolla. La actual pandemia sin duda alguna ha desbalanceado la labor educativa de esta institución, sin embargo, la visión e identificación del sistema organizacional le permitiría orientar y facilitar su quehacer para planificar, organizar, ejecutar y controlar coherentemente la articulación de la labor educativa. Este accionar, en definitiva, propiciaría una mayor optimización de sus recursos, la dirección técnica y la relación con su entorno, lo que la dirige a elevar su calidad educativa, la cual, se traduce en ciudadanos formados integralmente para bien de la sociedad salvadoreña.

## 5.2 Propuesta de Mejora

### **“PROPUESTA DE REDISEÑO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ESCOLAR 14 DE DICIEMBRE DE 1948”**

#### 1) Descripción

Johnson, Kast y Rosenzweig, citados por Rodríguez, (2003) afirman que, en un sistema, “la función del diseño es importante en el establecimiento de una relación entre las diferentes etapas o fases de un sistema para concatenar y delinear el todo compuesto” (p. 148). Y según estos autores, “el panorama de diseño del sistema también cubre la función del rediseño, valorando sistemas existentes con vista al cambio (p. 148). Por lo tanto, tiene sentido, hablar de rediseñar el sistema organizacional del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948, después de haber hecho un análisis para conocer sus objetivos y comprender las relaciones entre sus recursos, actividades, y procedimientos. La realidad en esta institución ha llevado a sus miembros a sugerir una mejora en la participación, comunicación y la incidencia de la escuela en su entorno próximo (las comunidades aledañas) a través de la creación de comités de estudiantes y padres de familias que trabajen en las comunidades a las que ellos pertenecen.

Según Hodge (2003), citado por Parra y Liz (2009) el diseño organizacional es: “tratar de encontrar la configuración que permita la mezcla óptima de diferenciación e integración, a la vez que permita a la organización adaptarse al entorno”. (Parra & Liz, 2009, pp. 103-104). Por lo tanto, con base a los resultados obtenidos se presenta esta propuesta que sugiere las configuraciones que posibiliten a esta institución educativa relacionarse con su entorno.

#### 2) Justificación

Una propuesta educativa en el ámbito del diseño organizacional es relevante sobre todo para las instituciones educativas del sector público, de esta forma se vuelven más eficientes y efectivos en el uso de los recursos. Por otra parte, también ubican los componentes del sistema organizacional, debido a que en la mayoría de

los casos los directores no son especialistas en Administración Educativa.

También es relevante que en el Centro Educativo se identifiquen los subsistemas del gran sistema, para que orienten todo su accionar coordinadamente para cumplir los fines de la educación nacional que establece en su literal a) “lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social” (Ley General de Educación, 2016, p. 2). El alcanzar de manera efectiva este fin, podría depender de cambios acertados en sistema organizacional de las escuelas, fundamentado en el conocimiento científico.

La escuela no es una institución cerrada e independiente que funciona fuera de esta realidad, así que es evidente que esta no puede pretender lograr impactos positivos haciendo siempre lo mismo. De esta manera, las instituciones educativas tienen la necesidad de analizar y profundizar en su sistema organizacional encaminado a una mejora a través de innovaciones educativas.

Para el contexto institucional, los beneficios propondrán mejorar la articulación entre los diferentes subsistemas dentro de la institución, lo cual permitirá: facilitar el trabajo colectivo docente, y el liderazgo de la dirección y generar una comunicación más fluida entre los diferentes miembros de la comunidad educativa. De la correcta implementación de la propuesta a sugerir, se podría lograr en el estudiantado motivación para la permanencia en el sistema educativo propiciando así una generación con competencias desarrolladas para desenvolverse responsablemente en la sociedad. Además, a nivel local, esta propuesta podría ser una opción de rediseño para otros centros educativos locales.

Así que, del análisis de los resultados obtenidos de la institución, y considerando los diferentes cambios en el entorno, se vuelve relevante proponer un rediseño para el sistema organizacional de dicha escuela. Como dice Pinto (2019), es necesario “transformar la realidad, entendiendo la tarea educativa como un permanente proceso de diseño y rediseño, sensible a las transformaciones del contexto y a las necesidades de los alumnos (p.63).

### 3) Objetivos Estratégicos de la Propuesta

- a) Cualificar el desarrollo profesional del personal docente y su inherencia a los valores de la misma.
- b) Optimizar el liderazgo transformacional de la gestión del director del Centro Educativo para implementar los procesos de evaluación y retroalimentación del sistema organizacional del Centro Educativo.
- c) Fortalecer la participación de los padres de familia y estudiantes de las comunidades cercanas a la institución.
- d) Desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, en procura de lograr el mejoramiento continuo de la organización.

### 4) Ejes Estratégicos

**Tabla 4**

*Ejes Estratégicos*

<b>NIVEL</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>ORGANIZACIONAL</b>		
<b>EJE ESTRATÉGICO</b>	Relaciona al organismo con su medio ambiente, diseña planes, diseña sistemas integrales.	El entorno hace referencia al medio ambiente, y por su carácter determinante lo hace parte del sistema organizacional. Se pueden caracterizar desde la perspectiva geográfica a nivel local, regional, nacional o internacional; o a partir de los factores disposicionales que afectan a la organización, como las dimensiones de tiempo y espacio, la cultura y los factores idiosincrásicos, los sistemas de normatividad social y legal, las historias sociales, grupales e individuales
<b>EJE DE COORDINACIÓN</b>		La configuración de equipos de trabajo efectivos, basados en el reconocimiento de sí mismo, del otro, de las

---

<b>EJE OPERATIVO</b>	Articula las actividades internas entre el nivel estratégico y el operativo.	potencialidades y competencias propias y de los otros, de la comprensión del principio de la construcción de la totalidad a partir del respeto a las diferencias, reconociendo la complementariedad en la diferencia y en la contradicción, así como el reconocimiento del liderazgo situacional, contextual y eficaz etc., son alternativas que se deben desarrollar en las organizaciones.
	Logra los objetivos eficaz y eficientemente.	Las partes del plan deben cumplir con ser efectivos (hacer exactamente lo que se espera de ellos), ser eficientes (realizar correctamente su labor), ser responsables (realizar la labor con plena consciencia), ser oportunos (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido)

---

Elaboración Propia

## 5) Estrategias de mejora 2022 – 2026

EJE	No.	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE LA TAREA	TIEMPOS (INICIO-FINAL)	RECURSOS NECESARIOS	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	INDICADOR SEGUIMIENTO	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
<b>EJE ESTRATÉGICO</b>	1	Sensibilizar e involucrar a todos los miembros del CDE en la planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reuniones de valorización y sensibilización.</li> <li>- Planificar con la participación de todos los miembros de CDE para identificar e incorporar las necesidades de la comunidad educativa y las des comunidades a los planes de instrucción.</li> </ul>	El director, CDE	De enero a febrero 2022	Sondeos de opinión, el diagnostico	La escuela, la dirección	La planificación con el 100% de los miembros del CDE.	El director y el CDE
	2	Crear e impulsar comités conformados por padres de familia y estudiantes en sus para incidir en el entorno de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un mapa de zonificación de la procedencia de los estudiantes.</li> <li>- Organizar comités en las comunidades.</li> <li>- Definir y programar actividades de intervención que dinamicen la formación integral de los jóvenes y orientar la calidad de vida de las familias en las comunidades</li> </ul>	CDE, estudiantes y padres de familia	De marzo a abril 2022	Formularios de los datos de los estudiantes	Las comunidades, y las comunal de las comunidades	Al menos tres comités organizados. Proyecto definido para las comunidades.	CDE
	3	Motivar para la realización gestiones para crear o modificar proyectos educativos, sociales, culturales de beneficio las comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar a cabo reuniones para analizar viabilidad de propuesta de proyectos.</li> <li>- Apoyar en la elaboración de propuestas de proyectos sociales, educativos culturales para beneficio de la comunidad.</li> </ul>	CDE, directivas de las comunidades	De enero 2022 a diciembre 2025	Realización de propuestas y proyectos para solicitar apoyo a la alcaldía, ONG's, etc.,	Alcaldía, ONG's, FISDL, padres de familia, comunidad educativa	Los proyectos gestionados.	Director y toda la comunidad educativa y los líderes del entorno.
	4	Capacitar al director y subdirector y encargados de los comités: pedagógico de gestión y de evaluación en las áreas de liderazgo transformacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendarizar fechas de capacitación.</li> <li>- Gestionar la capacitación en el área del liderazgo transformacional.</li> <li>- Gestionar capacitación sobre el funcionamiento del sistema organizacional.</li> <li>- Planificación de actividades mensuales.</li> </ul>	Dirección y Comité de Gestión	De marzo a noviembre 2022	Profesional	La escuela	Implementación mensual de una actividad que promueva la competencia, la autonomía y el relacionarse en los miembros de la comunidad	Dirección, CDE y Comité de Gestión.

<b>EJE DE COORDINACIÓN</b>								educativa realizada al director.	
	5	Impulsar la cultura de evaluación en el proceso educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un plan de evaluación institucional para darle seguimiento a los acuerdos pedagógicos, prácticas docentes y comités de la institución.</li> <li>- Realización de evaluaciones mensuales de parte de la dirección a las prácticas educativas y comités.</li> </ul>	Dirección, Comité pedagógico y de Evaluación	De enero a noviembre 2022	Fichas de control de evaluaciones mensuales realizadas a los docentes y a los diferentes de la institución.	La escuela	Fichas que contengan las actividades, planificaciones, etc. Que la dirección debe tener realizados cada mes	Director y el Comité de Evaluación
	6	Impulsar y dinamizar la organización de los comités estudiantes, padres de familia y docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión para enlistar y programar las actividades requeridas para la formación de los comités de estudiantes y padres de familia.</li> <li>- Elaborar una programación anual para el desarrollo de reuniones informativas incluidas responsabilidades, toma de decisiones y evaluación con los comités del centro escolar.</li> </ul>	Dirección, Comités Pedagógico y de Gestión	De febrero a abril 2022	Fichas de control de evaluaciones a los docentes	La escuela	Fichas de control de las reuniones y actividades realizadas por los diferentes comités.	Director y Comité Pedagógico
	7	Acercar y motivar a los padres de familia al quehacer escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y desarrollar actividades que permitan”</li> <li>a) Mantener una comunicación fluida con los padres de familia sobre los procesos de aprendizaje, los logros y las dificultades de los estudiantes y cuestiones administrativas.</li> <li>b) Promover el involucramiento de los padres de familia.</li> <li>c) Desarrollar talleres y capacitaciones.</li> <li>- Crear diversos tipos de escuelas de padres: capacitaciones en las instalaciones, sesiones de orientación para facilitar manera de afrontar las responsabilidades y sobre temas sobre buenas prácticas de crianza o temas de interés común.</li> </ul>	Director, Comité de Pedagógico, comunidad educativa	De febrero a noviembre 2022	Elementos de las clases virtuales, tareas, procesos de evaluación.	La escuela	Verificar la asistencia de los padres de familia cada vez que se realice cada taller.	Director, planta docente, CDE
8	Difusión y Comunicación del Plan de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión interna con docente y miembros de CDE para comunicar la propuesta y definir aspectos</li> </ul>	Director, equipo pedagógico y	Entre enero y marzo 2022	Propuestas y definición de proyectos para solicitar	Alcaldía, ONG's, padres de familia, comunidad educativa	Encuestas de conocimiento del plan de mejora	Director, equipo pedagógico	

		a todos los integrantes de la comunidad educativa.	específicos requeridos para la implementación de esta. - Calendarizar y realizar Asamblea General de Padres de Familia para dar a conocer el plan de mejora.	equipo de gestión		apoyo a la alcaldía, ONG's, etc.,			
<b>EJE OPERATIVO</b>	9	Replantear los acuerdos pedagógicos de metodología y evaluación para mejorar el proceso educativo.	Reuniones para identificar aspectos a mejorar en el Proyecto Curricular del Centro	Dirección y Comité pedagógico	De enero a abril 2022	Retroalimentación de parte del grupo social para mejorar la imagen de la escuela	La escuela	La evaluación de los estudiantes de la mañana debe ser la misma de los de la tarde Control de calidad de las reuniones por medio de calificaciones hacia los maestros	Director
	10	Capacitar a los maestros en la utilización de estrategias que impulsen la innovación y el rediseño del aula	- Calendarizar fechas de capacitación. - Gestionar la capacitación - Organizar círculos de reflexión crítica sobre la práctica educativa.	Dirección y docentes, Comité Pedagógico, Comité de Gestión	De marzo a noviembre 2022	Profesional	La escuela	Reunión mensual con el equipo docente para que cada uno comparta sobre las estrategias innovadoras implementadas en el aula.	Director, Comité Pedagógico, Comité de Evaluación, profesor de Informática
	11	Involucrar a los maestros en las capacitaciones ofrecidas por el MINEDUCYT para que se actualicen	- Gestionar para que el personal docente participe en las capacitaciones del MINEDUCYT. - Organizar tiempos para la participación.	Dirección, docentes, Comité Pedagógico	Entre marzo a noviembre 2022 (según lo disponga el MINEDUCYT)	Aula de informática y recursos del MINEDUCYT	MINEDUCYT	Evaluación final realizada a cada maestro participante por MINEDUCYT.	Director, Comité Pedagógico y de Evaluación profesor de Informática

#### 6) Ejecución del plan de mejora operativa

Consiste en las evidencias de implementación como parte del ciclo de mejora continua. A través de la recopilación de información, se obtienen evidencias de cumplimiento y ejecución de las acciones emitidas y se realiza una medición de avances en la ejecución de acciones con una periodicidad constante; todo ello en un marco de entrevistas con las personas responsables de las acciones.

#### 7) Evaluación de impactos del plan de mejora operativa y revisión de gestión.

La dirección es la responsable de la actualización y análisis sistemático de los indicadores calculados (lo cual se debe de hacer de un modo periódico y continuo) tomando como base un análisis comparativo (antes y ahora) para la identificación de brechas, a partir de allí se hará una evaluación de acciones realizadas y no realizadas tanto con impacto en los indicadores como sin impacto en los indicadores. El proceso continúa con la actualización de las estrategias para el cierre de brechas: En este punto se revisará la vigencia de las acciones emitidas y se identificarán de acciones complementarias con la finalidad de dar continuidad a actividades propuestas anteriormente que tuvieron impacto positivo, generando así compromisos para formalizar el documento de acciones complementarias.

### Anexo “A” Categorización de las entrevistas

PREGUNTA	CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORIAL	DIRECTOR	CDE	DOCENTES DE COMITES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
¿Quiénes llevan a cabo el trabajo de relacionar a la escuela con el medio?	Categoría 1: SISTEMA ORGANIZACIONAL Nivel Estratégico: Involucrados utilizados para relacionar la escuela con el medio	Identifica las personas envueltas en relacionar a la escuela con el medio.	Personal docente, padres de familia y estudiantes siendo ellos los principales actores del desarrollo de la comunidad, de cómo se influye en ella, damos apertura aprendiendo de ellos e influyendo en ellos. CDE.	El CDE El director	a nivel institucional son: los maestros por indicaciones del director, en cuestiones de gestión está el equipo de gestión que son los encargados de socializar con el medio es decir alcaldías, la comunidad, unidad de salud.	En todo centro escolar están tres comités: de gestión que es quien hace los enlaces con las instituciones, el comité pedagógico es el que señala cuales son las actividades adecuadas para los estudiantes, el comité de evaluación es el que supervisa y controla. El director a través de los padres de familia tomando en cuenta los filtros: zona, situación conflictiva, distancia.	El director Es necesario preguntar a cada uno de los estudiantes las necesidades de su colonia a través de una manera participativa. Algunas materias permiten conocer las necesidades entre ellas están sociales y valores, proyectos en beneficio de la comunidad durante este tiempo solo las entregas de paquete alimenticio, paquete escolar, existen preguntas frecuentes de la escuela hacia las familias de los estudiantes como: si viven en zonas de riesgo o contaminados.	No se han desarrollado actividades a excepción de una que se realizó hace años donde se reforestaba cerca de las campaneras, casi no hay acercamiento a las comunidades.

PREGUNTA	CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORIAL	DIRECTOR	CDE	DOCENTES MIEMBROS DE COMITES	DOCENTES
¿Cuáles son los mecanismos que implementa el centro educativo para verificar la interacción que tiene con el medio?	Categoría 2: SISTEMA ORGANIZACIONAL Retroalimentación Mecanismos de Control	Da a conocer la manera como la escuela reflexiona sobre su interacción con el medio	Se realizan reuniones tanto virtuales como presenciales, cuestionarios de preguntas a padres de familia donde se opina: ¿Qué está bueno? ¿Qué está malo? Siendo las preguntas abiertas tanto para los responsables de familia como para los estudiantes siendo esta la manera de conocer, involucrarse en la comunidad.	Reuniones virtuales y presenciales para expresar opiniones. Cuestionarios a los padres y estudiantes. Se desconoce	Todo este desarrollo de interactuar con el medio tiene su proceso en el que se evalúa como está fluyendo la interacción de la escuela con el medio, no se tiene alguna manera de verificación, pero si se evalúa con el producto que genera al ver los resultados de las gestiones o del apoyo ahí es donde se verifica si se sigue trabajando con ellos o no, o si se les da prioridad o no.	Una forma de evaluar la interacción de la escuela con el medio son los propios padres de familia pues tiene mucha comunicación con los maestros, director donde se expresan. El mecanismo implementado en el centro educativo es realizado por cada docente por medio del contacto de los padres de familia donde se plantean necesidades que son necesarias atender.

PREGUNTA	CATEGORIA	DEFINICIÓN CATEGORIAL	DIRECTOR	CDE	DOCENTES DE COMITES	DOCENTES
¿Cómo integran los planes diseñados por el CD a las actividades realizadas por los docentes en beneficio del centro educativo?	<p><b>Categoría 3:</b></p> <p>SISTEMA ORGANIZACIONAL</p> <p><b>Nivel de Coordinación:</b></p>	Señala como lo que se ha planificado, es coordinada para que se lleve a cabo.	<p>Dentro del PEA va inmerso lo que se va abordar dentro del aula, planes de trabajo siendo el análisis el saber quiénes se involucran dentro de este plan; a través de la difusión de plática propuestas por los docentes e integrada por el CDE.</p> <p>Como primer lugar se establece una reunión, acordado como CDE, aprobado y ejecutado por los docentes.</p> <p>La mediación entre el CDE y el docente recae en dirección, haciendo un proceso de integración a través de reuniones mensuales fuera de clases donde se informa.</p> <p>Dando las líneas en tiempo normal una vez al mes, de acuerdo la necesidad que se tenga, fuera de las horas clases. La mediación entre el CDE y el docente recae en dirección, haciendo un proceso de integración a través de reuniones mensuales fuera de clases donde se informa.</p>	Se realiza una reunión virtual donde se especifica lo que está planificado a futuro. Se desconoce	Las actividades o planes que realiza el CDE se dan a conocer a través del PLAN ANUAL que contempla todas las actividades que se desarrollan en la escuela a inicio del año reunidos en la escuela junto al director como representante del CDE donde se reúnen los miembros siendo algunos planes específicos que vienen del ministerio de educación como: proyectos de infraestructura que se dan a conocer a los docentes donde habrá a los cambios y en el que todos y todas deben saber. En el PEA participa el CDE, alguna actividad diseñada por el CDE que esté ligada con el trabajo de aula de los docentes, la ejecución está ligada a todo lo que se realiza en el aula junto con el padre de familia que es parte del consejo directivo escolar que planifica las actividades a desarrollar en todas las áreas ya sea pedagógico, o de carácter social donde se pide la colaboración a todos demás padres y así poderse involucrar en todas las actividades que el docente realiza en todas las áreas sobre todo pedagógico existiendo en si una interrelación siendo el CDE integrado por padres de familia estudiantes y docentes.	Pudimos observar que el año 2021 una de las orientaciones del Ministerio de Educación fue dar a la escuela un folleto donde se dedicaba los primeros diez minutos de tiempo los cuales eran para tener una lectura y momento de relajación, pero antes de llevarlo al aula se tuvo una reunión para saber cómo trabajarlo.

PREGUNTA	CATEGORIAS	DEFINICIÓN CATEGORIAL	DIRECTOR	CDE	DOCENTES DE COMITES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
¿Cómo identificar los requerimientos e restricciones del medio para ajustarlos a la planificación de la institución?	<p>SISTEMA ORGANIZACIONAL Nivel Estratégico: Formas de trabajo</p> <p>Mecanismos utilizados para relacionar la escuela con el medio</p>	Identifica la manera en la que la escuela conoce las necesidades y restricciones del medio.	Existe un consejo directivo escolar que involucra a los padres de familia donde se escuchan opiniones, necesidades de la parte del factor padre de familia que viene siendo reflejo de las comunidades. Hay iglesias, apoyo de alcaldía, organizaciones como ONG, apoyo de la Fundación Pablo Tesak, FEPADE, USAID, FUSALMO. El CDE es el que se involucra en el rumbo que va a tomar la institución, las mejoras a la institución, como apoyar a las familias.	El director realiza a un censo para identificar las necesidades de las familias del centro escolar y muchas veces son beneficiados con ayuda. Estudiante: no se sabe	La forma de identificar e incorporar la planificación, requerimientos y restricciones de este medio por lo general tiene referentes que apoyan en las actividades de la institución al igual que los docentes apoyan las actividades que realizan haciendo un proceso gestionado y recíproco. Con las ONG se hacen las gestiones por medio de algún docente o por el comité de gestión algunos ejemplos de ONG con las que se trabajan: red VIVA con quienes hemos trabajado por años siendo beneficiados los niños con zapatos entre otras que han donado camisas recibiendo apoyo en otras actividades como : escuelas de padres, trabajo en el área emocional de los adolescentes, proyectos de vida siendo una entidad que ha apoyado mucho durante años, entre otras entidades están FUSALMO, USAID, fundación Pablo Tesak, con las comunidades cercanas por medio de las directivas siendo esta la forma de conseguir donaciones también por medio del CDE donde los padres de familia han sido involucrados en el que hacer educativo.	Dentro de la planificación se toman en cuenta las situaciones de bajo rendimiento, priorizaciones de contenidos y se planifica en forma de ayudar u apoyar al que tiene problemas dentro de este aspecto. Este es un centro escolar que funciona como centro de votación podría decirse que colabora con la comunidad, posee una banda de paz que sirven en las alcaldías, desfiles, y en nuestra comunidad, también existe grupos de exalumno definiendo así a nuestra escuela con una trayectoria. También durante la entrega de alimento se brinda apoyo docente beneficiando a la comunidad. Los proyectos o planes diseñados por el CDE son: determinación de necesidades en infraestructura, nueva reelección del CDE, plan retorno a la escuela tomando las medidas de bioseguridad.	Es necesario preguntar a cada uno de los estudiantes las necesidades de su colonia a través de una manera participativa. Algunas materias permiten conocer las necesidades entre ellas están sociales y valores, proyectos en beneficio de la comunidad durante este tiempo solo las entregas de paquete alimenticio, paquete escolar, existen preguntas como: si viven en zonas de riesgo o contaminados. Visitando a los estudiantes para conocer las necesidades, preguntando	Es bastante difícil realizar actividades por el problema de la inseguridad que se vive ya que no se puede andar a los estudiantes en cualquier zona, con base a la experiencia de años anteriores que se les llevaba al polideportivo España y en la cual uno de esos días un estudiante fue asesinado limitando así el hecho de sacarlo poder sacarlo a que el alumno trabaje por la comunidad y es difícil también traer a alguien de afuera para que trabaje con nuestra escuela. La solución es trabajar con los de la misma comunidad. <b>¿Qué estrategias han visualizado para incorporar las demandas a los planes de la escuela?</b> Es necesaria la comunicación para comentar las necesidades que surjan

PREGUNTA	CATEGORIA	DEFINICIÓN CATEGORIAL	DIRECTOR	CDE	DOCENTES DE COMITES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
¿Qué actividades lleva a cabo la dirección para promover un clima de participación, compromiso, competencia, valores y que responda a las necesidades?	<p><b>Categoría 4:</b> SISTEMA ORGANIZACIONAL Nivel de Coordinación: liderazgo:</p> <p><b>Formas de trabajo del Liderazgo</b></p>	Conocer las formas de trabajo desarrolladas por la dirección.	Como institución se realizan talleres de auto cuidado. Un buen proceso depende de un buen clima institucional abordándolo con auto cuidados, practica de valores, respeto a los cargos dentro de la institución no sintiéndose más que otros ni siendo autoritario. En los estudiantes se dan talleres de diferentes organizaciones que apoyan a la institución.	Planeación del día del padre, madre, amistad, actualmente en pandemia no se están realizando actividades. Realización de juegos en los grados, saludos,	Las reuniones por grado que se realizan, el trabajo con los valores a través de habilidades socioemocionales practicando la comunicación con los padres de familia evidenciando el respeto, amabilidad, las celebraciones o convivios ayudan a interactuar y practicar los valores.	<p>Una de estas actividades fue realizar la convocatoria a todos los padres de familia sin excluir y el que consideraba si podía participar tomaba su decisión y se llevaba a votación. Con relación a la promoción de valores como sabemos la situación ha cambiado el ambiente y ha afectado las reuniones de convivencia y la participación en reuniones como equipo, durante una semana se trabajaron energías socioemocionales donde cada guía promovía valores desde primero a noveno grado, en el caso de tercer ciclo está participando en talleres impartidos por FUSALMO y Pablo Tesak a padres y alumnos.</p> <p>Algunas actividades para promover los valores con los estudiantes: la oración dirigida a Dios la cual es la base para una jornada ayudándonos a crecer en la escuela y hogar junto con los valores morales que se desarrollan en la escuela. Los objetivos y fines de la educación incluyen el formar al niño, en este tiempo se ha podido observar los vacíos que los niños tienen a raíz de estar en casa por la pandemia es ahí donde es necesario retroalimentar y dentro de las actividades que se realizan entre alumnos y maestros esta una plática donde se conversa con el estudiante sobre la vida de ellos y compartir experiencias de la vida de su maestro. Como docentes debemos hacer entender a los niños que ellos pueden ser mejores personas por los valores que ellos puedan practicar.</p>	<p>Celebración del 15 de septiembre, día del padre/madre.</p> <p>A través de las clases</p>	<p>Durante el 2018 se dieron capacitaciones, actividades de huerto escolar y durante la pandemia ya no se han desarrollado ningún tipo de actividades.</p> <p>Hoy en día las actividades son virtuales en las cuales los maestros mandan anuncios a los estudiantes para que sus padres se conecten y así realizar talleres por medio de zoom.</p>

PREGUNTA	CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORIAL	DIRECTOR	CDE	DOCENTES DE COMITES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
¿Cómo se lleva a cabo el proceso de la toma de decisiones, ejecución y evaluación de los acuerdos pedagógicos?	<p><b>Categoría 5: SISTEMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Nivel Operativo:</p> <p><b>Acuerdos Pedagógicos</b></p>	Explica cómo se lleva a cabo el proceso de los acuerdos pedagógicos	Los acuerdos se hacen a través de un diagnóstico, donde se generan preguntas vistas en la comunidad, donde se analizó el ambiente, a los estudiantes e incluso se realizó un auto análisis en los maestros donde nos preguntamos ¿Qué cambiar? ¿Qué estrategias cambiar? al final se llegó a un acuerdo enfocado en el rendimiento escolar del estudiante, pero también fue necesario llevar a los estudiantes a liberarse desarrollando visitas a lugares como el parque Chantecuan entre el desarrollo de otras actividades artísticas.	<p><b>¿Cómo los docentes llevan el proceso de toma de decisiones de los acuerdos pedagógicos?</b></p> <p>Por medio de reuniones virtuales se capacitan los docentes y transmiten los lineamientos con base a los donde se evaluara.</p> <p><b>¿Cuál es el proceso que los docentes realizan para mejorar sus clases cada año?</b></p> <p>Por medio de la evaluación virtual en Classroom.</p> <p>En primera instancia el director, la subdirectora, luego los docentes. Luego le piden firmas a los demás del CDE.</p>	En los acuerdos pedagógicos participan todos los docentes cada grupo en su turno a través de la lluvia de ideas valorando las experiencias con las cuales se toman decisiones donde se retoma si cambiamos, si mantenemos o reforzamos siendo por último el director quien unifica y reúne al equipo pedagógico para evaluar las decisiones, comunicar a los docentes y así ejecutar las actividades en el tiempo.	<p>¿Quiénes y cómo realizan el proceso de toma de decisiones de los acuerdos? Con la apertura del año escolar inicia este proceso en el que cada comité trabaja simultáneamente con esos acuerdos siendo el comité pedagógico el que realiza la última revisión el curricular.</p> <p>¿Qué tipos de temas se centra en la toma de decisiones? Se priorizan las áreas débiles del estudiantado y del docente evaluando a fin de año y preparando al inicio un programa de apoyo que sirva para que el docente se auto evalué en como hizo su trabajo. El proceso de ejecución se lleva a cabo acordándose el estilo de trabajo, forma de evaluación, si la evaluación se dará de diferente forma, si se toma el plan de refuerzo.</p> <p>A través de los comités los cuales se reúnen para plantear las necesidades de cada ciclo en donde se buscan estrategias a utilizar para llevar a cabo los acuerdos como que estrategia utilizar, realización de evaluaciones donde se medirá el nivel del aprendizaje.</p> <p>¿Cuál es el proceso ejecutado por los docentes para planificar sus clases y mejorarlas cada año vinculándola con el PEA? El proceso ha cambiado a híbrido tratando de hacerlo lo más que se puede ya que se está trabajando doble en línea pues hay que capacitarse e individualmente, hay que formarse como ciudadanía digital preparándonos y dejando la monotonía.</p>	<p><b>Tienen algún conocimiento de cómo los docentes imparten las clases y de los aspectos que toman en cuenta para las prácticas educativas:</b> durante este tiempo de pandemia las clases han sido en línea por medio de explicaciones de las guías, si surgen preguntas las resuelven desarrollando una hora cada materia.</p> <p>A través de reuniones para conocer el rendimiento académico/</p> <p>El mobiliario</p>	<p><b>Tienen algún conocimiento de cómo los docentes imparten las clases y de los aspectos que toman en cuenta para las prácticas educativas:</b> A comparación del año pasado ha mejorado ya que el año escolar 2021 solo se nos enviaban guías de trabajo considerando mucho mejor en el caso de algunos las clases en línea en otros es mejor asistir a clases presenciales.</p> <p><b>¿Qué cambios pueden realizar los docentes para mejorar el aprendizaje en los estudiantes?</b></p> <p>Actualmente consideramos que el trabajo de modo virtual desde casa está bien.</p> <p><b>¿Cómo los docentes imparten sus clases y los aspectos que toman en cuenta para el desarrollo de las clases?</b></p> <p>El trabajo de alguno es por WhatsApp, correo, Classroom, trabajo en libros.</p>

PREGUNTA	CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORIAL	DIRECTOR	CDE	DOCENTES DE COMITES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
¿Cómo articulan los objetivos de la educación nacional, con los del centro educativo y las prácticas educativas realizadas en la institución?	<p><b>Categoría 6:</b></p> <p>Nivel Operativo</p> <p>PROCESO EDUCATIVO</p> <p><b>Prácticas Educativas</b></p>	Da a conocer aspectos tomados en cuenta para el desarrollo de las prácticas educativas	A través de PCC: Plan Curricular del Centro, a través de sus planes dando seguimiento a los lineamientos del programa de estudios y monitoreando que se cumpla las competencias en desarrollo de los estudiantes.	<p>El director: El PCC</p> <p>La representación de estudiantes y padres de familia: se desconocen</p>	Con relación a los objetivos de la educación como docentes encargados de comités estos objetivos se articulan con relación al trabajo creando una planta docente donde se asigna a cada maestro un comité donde trabajará leyéndose los lineamientos a seguir y las atribuciones que tendrá a cada comité para su ejecución. Existe un documento que se lee a inicio del año donde dice que atribución o trabajo se deberá desarrollar en los diferentes comités donde se planifica, se organiza el comité, se pone a andar, se plasman objetivos, metas para ver en si hacia dónde va el trabajo	<p>Como docentes sabemos que hay Objetivos Nacionales de Educación</p> <p>En este tiempo de pandemia es bastante difícil cumplir con esos objetivos debido a la falta de estudiantes sin embargo se trabaja con lo que se tiene y lo mejor que se pueda.</p> <p>A través de la concientización durante el desarrollo de la clase, la enseñanza de valores, principios jugando así la escuela un papel importante y sobre todo contrarrestando los antivalores.</p> <p>Para hacer cumplir los objetivos los maestros no formamos para una materia sino para la vida entrelazando cada asignatura.</p>	<p>A través de la distribución de materias por cada profesor.</p> <p>Se desconoce</p>	<p>Imaginamos que es lo que la escuela pretende para el futuro de los estudiantes y más hoy en día que se pretende actualizarlos tecnológicamente.</p> <p>Se desconocen</p>

PREGUNTA	CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORIAL	DIRECTOR	CDE	DOCENTES DE COMITES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
¿Cuál es el proceso para evaluar las practicas docentes?	<p><b>Categoría 7:</b></p> <p>Nivel Operativo</p> <p>PROCESO EDUCATIVO</p> <p>Supervisión de las Prácticas Educativas</p>	Explica cómo se evalúan las clases impartidas por los docentes	<p>Existe un formulario donde se evalúa el contacto del profesor con el estudiante, el seguimiento.</p> <p>¿Se han desarrollado evaluaciones presenciales a los docentes? Se ha realizado a través del seguimiento determinando la cantidad de alumnos que atendió cada día, contenidos cubiertos en clases, número de estudiantes que tienen continuidad y por qué otros no tienen continuidad. Tomando en cuenta que los Planes de trabajo son entregados a inicios del año.</p>	<p>Se desconoce ,</p> <p>Pasan viendo los grados que todo esté bien, que los maestros estén haciendo lo que se debe.</p>	<p>El proceso para evaluar las practicas docentes es continuo, cada lunes se desarrolla la asignación de tareas por ciclo reunidos valorando algunas cosas a mejorar en el aspecto pedagógico, que cosas funcionan y que no funciona. Actualmente como los estudiantes no asisten a clases es el director o subdirector quien llega al aula a con una lista de cotejo a evaluar al docente supervisando que el docente lleve su material completo, que su libro de registro este al día quien aun en tiempo de pandemia el director ha seguido con su función pues llamaba un día a la semana y pedía a cada docente mostrar sus evidencias como tareas, cuadro de notas, el trabajo que se hace es monitoreado. Las clases presenciales han partido desde hace cinco semana anteriormente las clases eran en línea con guías del MINEDUCYT utilizando Meet, la forma en como se ha estado midiendo el proceso educativo en consideración de los acuerdos pedagógicos ha sido con el aprendizaje que el niño ha obtenido es decir el rendimiento continuo que se ha obtenido, sabemos que un primer grado obtendrá un buen aprendizaje de forma presencial y el año pasado fue un reto por la pandemia pero al final tuvimos un 95% de resultado satisfactorio buscando asesoría con otros docentes de otras instituciones a cargo de primer grado, con respecto a la lectura fue un reto aun así se logró que un 98% aprendiera a leer, solo dos estudiantes no lograron desarrollar la competencia de lectura del total de estudiantes de primer grado siendo los padres de familia quienes se convirtieron en docentes.</p>	<p>El trabajo se divide por ciclo y en equipo realizando la evaluación necesaria, en el caso de segundo y tercer ciclo existe un acuerdo de reunión para dialogar sobre el resultado, de parte del director hay supervisión en la forma de llamar a cada docente para compartir con él la forma en la que se está trabajando tomando en cuenta la situación del ambiente o incluso del estudiante personalmente, el control del director está presente a través de los grupos de WhatsApp, visitas durante la clase, pasando lista en cada salón y observando la forma en la que se está desarrollando la clase.</p> <p>El director lleva un expediente unificado con la subdirectora para cada maestro en donde realizan vivitas y pregunta: tiene su guion de clases, si se tiene todo el ornamento en el salón de clases, se evalúa la conducta dentro de la institución siendo así el filtro de evaluación para cada docente donde se tiene un expediente y se marca si tiene planificación, formato de exámenes.</p>	<p>¿Cuál es el proceso para realizar la evaluación de los aprendizajes por los docentes a los estudiantes? Por medio de tareas, proyectos, actividades, evaluaciones.</p> <p>Los cuadernos, guías, libros</p> <p>El director pasa por los grados</p>	<p>¿Cuál es el proceso para realizar la evaluación de los aprendizajes por los docentes a los estudiantes? A través de una hoja de autoevaluación con base a las guías, avaluando la participación.</p>

PREGUNTA	CATEGORIA	DEFINICIÓN CATEGORIAL	DIRECTOR	CDE	DOCENTES DE COMITES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
¿Cómo están funcionando los diferentes comités?	<b>Categoría 8:</b> Funcionamientos de los Comités	Explica cómo están actualmente funcionando los diferentes comités educativos	<p><b>Pedagógico:</b> coordina y sugiere estrategias pedagógicas que se pueden implementar o mejorar.</p> <p><b>Evaluación:</b> evalúa los procesos y los ajusta.</p> <p><b>Gestión:</b> toma la iniciativa en todo lo que la institución necesita para mejorar su calidad educativa o para mejorar de los recursos con la comunidad.</p> <p>El director debe abrir las puertas para que el docente y comité se luzcan y así sentirse los protagonistas de lo que ellos lideran.</p>	Se desconoce cómo están trabajando los comités de docentes, el de padres no está funcionando debido al poco tiempo.	Actualmente en tiempo de pandemia el funcionamiento de los comités como el de evaluación en el que se llevó a una reunión con los compañeros al inicio del año encaminado a la realidad en pandemia rediseñándolo, modificándolo, plasmando en él lo que evalúa y toma como base la realidad de nuestro entorno de bioseguridad a través de los diferentes instrumentos y técnicas a utilizar adaptados al trabajo del niño, las evaluaciones virtuales eran dirigidas para niños que están en casa a diferencia de hoy que es semipresencial tomando en cuenta la realidad del acceso a la tecnología, el acceso a las guías virtuales del MINEDUCYT de manera de darle al niño las herramientas, técnicas con las que pueden trabajar desde casa y el docente poderle evaluar por ejemplo el uso de Classroom que ha sido de mucha ayuda, clases impartidas en Meets arrancando con lo que se tiene con dificultades encaminadas a la realidad en la que ha tocado dar un refuerzo para observar en que están fallando los estudiantes reforzando aquellos contenidos que no han podido asimilar, este refuerzo se ha desarrollado al terminar cada trimestre sacando los contenidos, indicadores de logros priorizando los que el niño no ha logrado dominar y son en esos en los que se han trabajado actualmente de manera personal siendo la asistencia semipresencial a clases, el trabajo asignado es con las guías del ministerio de educación semanalmente la cuales son ponderadas cada actividad por el docente y al final es el total de una actividad semanalmente. En el caso de los niños con reporte que no envían nada se les recuerda con frecuencia, se manda a llamar al padre de familia de todos estos niños con ausentismo de clases semipresenciales y en entrega de actividades. También mencionar que como docentes no solo hemos tenido que basarnos en el área académica sino también él lo socioemocional donde hemos sido capacitados y hemos trabajado dando charlas del área socioemocional con la realización de	Desde el inicio del año se nos informó de la forma de trabajo semipresencial sin embargo vamos trabajando como si lo estudiantes estuvieran presentes aun así su participación en línea es notable; como docentes se armó un WhatsApp con cada comité donde se creó los formatos de evaluación y reglas en línea que se compartieron y se monitorean. Los comités de estudiantes y padres se retomaron con los que se tenían el año pasado.	Se desconoce el funcionamiento de los comités de docentes, pero el de los estudiantes anteriormente era organizado por los maestros y los estudiantes participábamos en la elección para cada cargo, en el caso de comités de padres no se tiene actualmente	<p><b>¿Cómo están funcionando actualmente los comités principalmente los de los docentes?</b> Se desconoce al igual que no hay participación de comités de padres ni de estudiantes actualmente por la pandemia.</p> <p><b>¿Qué actividades se realizan como consejo de padres?</b> Ninguno ahorita, pero años atrás el día del niño, festival del maíz, feria de logros, fiesta con temática de reciclaje donde los estudiantes participaban si recolectaban botellas y con el dinero recogido de la venta de botellas se utilizó para impartir clases de manualidades, se realizaban talleres para aprender hacer lociones, jabones.</p>

		<p>La escuela está unida cuando un personal está unido en la forma de llevarse dejando el protagonismo o centrado en los docentes.</p> <p>Cada comité se reúne por separado para finalmente reunirse en conjunto y así dar el visto bueno de todos los docentes al plan de trabajo de cada comité porque la fuerza de un centro educativo es el profesor.</p>	<p>talleres tratando las emociones aparte de tratar el área formativa de los niños.</p> <p>El comité pedagógico se está trabajando con base a las guías tomando en cuenta los indicadores de logros impartiendo las clases con tercer ciclo en dos grupos, segundo ciclo un grupo que asiste dos días a la semana al igual que primer ciclo partiendo la guía por la mitad trabajándola un día la mitad y otro día la otra mitad de la guía por actividades siempre tratando que el niño ejecute la actividad pensada para la vida diaria.</p> <p>El comité de gestión no está ejecutando actividades debido a la situación actual a comparación de años anteriores donde se ha gestionado donaciones a empresas como alcaldía donde se ha solicitado donaciones de juguetes para el día del niño, empresa como la coca cola que ha donado caja de bebidas para los niños.</p> <p>El trabajo de estos comités se evalúa haciendo participe a otros docentes realizando un plan a inicio del año donde cada comité dio a conocer los lineamientos a seguir dando por enterado de la forma a evaluar, las herramientas a utilizar, es así como todos los comités están enlazados y enterados de la forma de trabajo entre cada uno siendo así la evaluación de los diferentes comités y sus actividades desarrolladas cada trimestre.</p> <p>En el caso de los comités de padres y estudiantes actualmente no están funcionando en un 100% pero con la organización se logró que con el comité de convivencia celebrara el día de la madre para los docentes, se realizó celebración de jubilación para compañeras que se retiraron el año pasado.</p> <p>El comité de bioseguridad es decir el de emergencia está encargado del protocolo a desarrollar en la escuela, en el caso del comité de aseo y ornato a cargo de los niños están trabajando según el número de estudiantes que se presentan a clases, los coordinadores generales o por ciclo son quienes reciben el mensaje del director y lo transmiten a los docentes, la comunicación con el padre de familia se mantiene a diario.</p>	<p>Se desconoce, al igual que el funcionamiento de los comités de estudiantes y padres.</p> <p><b>¿Cómo es la participación como padres en diferentes proyectos de la escuela?</b> Si se realiza una invitación si se participa.</p> <p><b>¿Por qué los padres no se involucran en actividades de la escuela?</b> Falta de tiempo, trabajo.</p> <p><b>¿Cómo hacer que los padres se involucren más en las actividades escolares?</b> Citarlos días libres, delegar a un representante</p>
--	--	---	--	---

PREGUNTA	CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORIAL	DIRECTOR	CDE	DOCENTES DE COMITES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
¿Cómo valoran la calidad del proceso educativo en la institución?	<b>Categoría 9:</b> Calidad del proceso educativo	Da a conocer indicadores de calidad en el proceso educativo	Rendimiento académico, uso de metodologías, seguimiento a las dificultades de los estudiantes, uso eficiente del tiempo, manejo de emociones	Es un excelente trabajo el que realizan con la atención de cada estudiante. Por el papel que desempeña el docente. Excelente, los maestros están al pendiente, organizados, pendientes de que se tomen las medidas de prevención	A través del aprendizaje de los estudiantes. Rendimiento El producto	Planteándolo desde la realidad los padres que deciden mandar al colegio a sus niños porque tienen mayor exigencia, mejor organización, pero en las escuelas existe mucha organización, exigencia incluso acuerdos que se toman y que como institución nos rigen. Otra forma es la participación fuera del área; como institución se ha sobresalido en áreas de matemáticas, banda de paz, inglés visualizando así la calidad.  Como institución podíamos visualizar que la población prefería estudiar en la 14 de diciembre habiendo otras escuelas teniendo así gran población de las margaritas, pero con el tiempo esto fue afectado debido a la situación de conflicto en el cual un gran porcentaje se fue de la escuela.  Partiendo de la calidad docente que se tiene respetando la especialidad de cada uno para así verificar el dominio de los conocimientos siendo el resultado obtenido al final gracias al excelente trabajo que se tiene.	¿Cómo valoran la calidad del proceso educativo en la institución?  Es bueno porque se va aprendiendo siempre.  Buena, imparten bien las clases	Actualmente es aceptable el proceso educativo tomando en cuenta la conducta, el rendimiento académico, la participación del padre de familia  Muy bueno por la organización que se ha tenido durante esta época de pandemia.

PREGUNTA	CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORIAL	DIRECTOR	CDE	DOCENTES DE COMITES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
<p>¿Qué cambios al sistema organizacional del centro educativo deberían de realizarse en función de la mejora del centro educativo?</p>	<p><b>Categoría 10:</b> Cambios al Sistema Organizacional</p>	<p>Da a conocer las áreas de mejora</p>	<p>Se debe trabajar en el involucramiento de toda la población educativa en un 100% logrando que el padre de familia interiorice que la única forma de salir del nivel social que tiene es la <b>EDUCACION</b> para lo cual lo ideal sería que como docentes se debería formar comités de padres de familia líderes de las diferentes comunidades.</p>	<p>No se necesita ningún cambio porque se tiene el material en buenas condiciones, implementar nuevamente el proyecto de biblioteca, tener un laboratorio además de contar con el equipo tecnológico para que estudiantes que no poseen recursos en sus casas lo utilice.</p> <p>Que se coloquen cocinas para que den alimentos, vigilancia.</p>	<p>Es necesaria una propuesta útil para la institución donde la sociedad de nuestro alrededor no se vea afectada por problemas sociales como la violencia, también falta de cultura las cuales hacen que no se logren los objetivos, la misión y visión de la institución.</p> <p>La institución podría lograr obtener un lugar donde se tengan proyectos a desarrollar y así evitar que emigren, que ingresen a pandillas para ello los valores es lo necesario en una familia y en nuestra sociedad salvadoreña.</p> <p>Tomar una casa y poner algo para que los niños aprendan un conocimiento bueno, útil.</p> <p>Un acercamiento a la comunidad. Sería bueno comités en las comunidades.</p> <p>Hacer conciencia como padre de familia de su rol como orientador y trabajar los valores.</p>	<p>Uno de los cambios necesarios es el espacio físico de la institución que beneficiaría el desarrollo de los estudiantes gestionando con las instituciones, además se necesita impulsar más el contacto con otras comunidades de alrededor la cual se perdió por la situación que se vive y en la cual afecto la matrícula, otra sería mejorar la falta de herramientas virtuales en los estudiantes lo cual influye en la comunicación.</p> <p>En este tiempo de pandemia muchos estudiantes que iniciaron siendo responsables con sus entregas poco han ido dejando de serlo siendo una de las limitantes el no tener tecnología ni tener acceso a internet en la cual como institución se ha gestionado pero debido a la zona es limitada. En este tiempo de pandemia medir la calidad educativa es bastante difícil ya que con solo entregar 4 guías y colocarle una nota de 5 sin medir el aprendizaje es complicado. El ministerio de educación tiene programado realizar una prueba diagnóstica y así medir el nivel de aprendizaje, pero no se saben los resultados que se obtendrá y si en verdad son reflejo de lo que el estudiante aprendió.</p>	<p>La escuela necesita mejorar la comunicación con las comunidades formando comités de estudiantes en cada colonia para realizar actividades deportivas, educativas. La escuela internamente está haciendo un buen resultado solo se debería hacer cambios en maestros para que la educación sea mejor y así salgan mejores estudiantes.</p>	<p>Tratar de involucrar más al padre de familia, estudiantes; para realizar un buen trabajo entre alumnos, maestros y padres haciendo uso de la motivación a aquellos que no son constantes.</p>

## Anexo “B” Instrumentos Administrados

 <b>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR</b> <b>DR. LUIS ALONSO APARICIO</b> 	
<b>DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN</b> <b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</b>	
<b>“Rediseño del sistema organizacional del Centro Escolar 14 de diciembre de 1948 ”</b>	
<b>INSTRUMENTO Nº 1</b>	<b>Guion de entrevista dirigida al director del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948, Soyapango, San Salvador.</b>

### I. GENERALIDADES:

SEXO: F  M  EDAD:

ESPECIALIDAD:

### II. OBJETIVO:

Recolectar información sobre el sistema organizacional en los procesos educativos para generar una propuesta de un nuevo modelo organizacional para la escuela en el Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948.

### III. INDICACIONES:

- El instrumento tiene como finalidad determinar el sistema organizacional para generar una propuesta de mejora del Modelo Organizacional.
- En la conversación podrá expresar su opinión de acuerdo a la realidad que se vivencia en la institución educativa.
- Se agradece por su disposición y colaboración para el presente proceso.
- Solicitamos su permiso para realizar la grabación.

1. ¿Cómo se organiza el CDE para identificar y relacionar los requerimientos y restricciones provenientes del medio a la planificación?
2. ¿Cuáles son los mecanismos que se implementan en el centro educativo para verificar la interacción que se tiene con el medio social, económico y político?
3. ¿Cómo integran los planes diseñados por el CDE con las actividades realizadas en el aula por los docentes en beneficio del proceso educativo?
4. ¿Cómo articulan los objetivos de la educación nacional, con los del centro educativo y el proceso educativo realizado en la institución?
5. Comente sobre el liderazgo que se lleva a cabo en el centro escolar.

¿Qué actividades lleva a cabo la dirección para promover un clima de participación, compromiso, competencia, respeto, valores y al mismo tiempo respondan a las necesidades de docentes padres de familia y estudiantes de la institución?

6. ¿Cómo los docentes realizan el proceso de la toma de decisiones, ejecución y evaluación de los acuerdos pedagógicos?

7. ¿Cuál es el proceso ejecutado por los docentes para planificar y desarrollar sus clases y mejorándolas cada año?

8. ¿Cuál es el proceso que se desarrolla para la Evaluación de las practicas docentes?

9. ¿Cómo miden la calidad del proceso educativo en el centro educativo?

10. ¿Cómo están funcionando los diferentes comités (pedagógico, de gestión, de evaluación) (de estudiantes y padres) y que actividades realizan dentro de la institución, en el contexto de la pandemia?

11. Comente como se siente dentro del sistema organizacional del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1942.

12. ¿Qué cambios al sistema organizacional del centro educativo deberían realizarse con el fin de propiciar la mejora de la calidad de su proceso educativo?

 <b>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR</b> <b>DR. LUIS ALONSO APARICIO</b> 	
<b>DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN</b> <b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</b>	
<b>“Rediseño del sistema organizacional del Centro Escolar 14 de diciembre de 1948 ”</b>	
<b>INSTRUMENTO N° 2</b>	<b>Guion de entrevista focal dirigida a docentes encargados de los comités, docentes en general y CDE del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948, Soyapango, San Salvador.</b>

**I. GENERALIDADES:**

SEXO: F  M  EDAD:

ESPECIALIDAD:  COMITÉ:

**II. OBJETIVO:**

Recolectar información sobre el sistema organizacional en los procesos educativos para generar una propuesta de un nuevo modelo organizacional para la escuela en el Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948.

**III. INDICACIONES:**

- El instrumento tiene como finalidad determinar el sistema organizacional para generar una propuesta de mejora del Modelo Organizacional.
  - En la conversación podrá expresar su opinión de acuerdo a la realidad que se vivencia en la institución educativa.
  - Se agradece por su disposición y colaboración para el presente proceso.
  - Solicitamos su permiso para realizar la grabación.
- 

1. ¿Cómo se organiza el CDE para identificar y relacionar los requerimientos y restricciones provenientes del medio a la planificación?
2. ¿Cuáles son los mecanismos que se implementan en el centro educativo para verificar la interacción que se tiene con el medio social, económico y político?
3. ¿Cómo integran los planes diseñados por el CDE con las actividades realizadas en el aula por los docentes en beneficio del proceso educativo?
4. ¿Cómo articulan los objetivos de la educación nacional, con los del centro educativo y el proceso educativo realizado en la institución?
5. Comente sobre el liderazgo que se lleva a cabo en el centro escolar.  
¿Qué actividades lleva a cabo la dirección para promover un clima de participación, compromiso, competencia, respeto, valores y al mismo tiempo respondan a las necesidades de docentes padres de familia y estudiantes de la institución?
6. ¿Cómo los docentes realizan el proceso de la toma de decisiones, ejecución y evaluación de los acuerdos pedagógicos?
7. ¿Cuál es el proceso ejecutado por los docentes para planificar y desarrollar sus clases y mejorándolas cada año?
8. ¿Cuál es el proceso que se desarrolla para la Evaluación de las practicas docentes?
9. ¿Cómo miden la calidad del proceso educativo en el centro educativo?
10. ¿Cómo están funcionando los diferentes comités (pedagógico, de gestión, de evaluación) (de estudiantes y padres) y que actividades realizan dentro de la institución, en el contexto de la pandemia?
11. Comente como se siente dentro del sistema organizacional del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1942.
12. ¿Qué cambios al sistema organizacional del centro educativo deberían realizarse con el fin de propiciar la mejora de la calidad de su proceso educativo?

 <b>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR</b> <b>DR. LUIS ALONSO APARICIO</b> 	
<b>DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN</b> <b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</b>	
<b>“Rediseño del sistema organizacional del Centro Escolar 14 de diciembre de 1948 ”</b>	
<b>INSTRUMENTO Nº 3</b>	<b>Guion de entrevista focal para los estudiantes y padres de familia miembros de los comités del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948, Soyapango, San Salvador.</b>

**I. GENERALIDADES:**

SEXO:      F       M       EDAD:       GRADO:

COMITÉ AL QUE PERTENECE:       CARGO:

**II. OBJETIVO:**

Recolectar información sobre el sistema organizacional en los procesos educativos para generar una propuesta de un nuevo modelo organizacional para la escuela en el Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948.

**III. INDICACIONES:**

- El instrumento tiene como finalidad determinar el sistema organizacional para generar una propuesta de mejora del Modelo Organizacional.
- En la conversación podrá expresar su opinión de acuerdo a la realidad que se vivencia en la institución educativa.
- Se agradece por su disposición y colaboración para el presente proceso.
- Solicitamos su permiso para realizar la grabación.

1. ¿Cómo se organiza el CDE para identificar los requerimientos y restricciones provenientes del medio a la planificación?
2. ¿Qué estrategias han visualizado para incorporar las demandas de la comunidad a los planes de la escuela?
3. ¿Cuáles son las acciones que realiza el centro escolar para verificar la interacción que se tiene con el medio social, económico y político?
4. ¿Cuáles actividades realizadas por la dirección están vinculadas con las actividades de aula?
5. ¿Comente lo que sabe sobre los objetivos de la educación nacional, los del centro educativo y el proceso educativo realizado en la institución?
6. Comente sobre el liderazgo que se lleva a cabo en el centro escolar. ¿Qué actividades lleva a cabo la dirección para promover un clima de participación, compromiso, competencia, respeto, valores y al mismo tiempo respondan a las necesidades de docentes padres de familia y estudiantes de la institución?
7. Describa como imparten sus clases los docentes y los aspectos que toman en cuenta para el desarrollo de las prácticas educativas.
8. ¿Qué cambios realizan los docentes a sus clases y a condiciones del aprendizaje para mejorarlas cada año?

9. Cuál es el proceso que se desarrolla para la Evaluación de las practicas docentes?
10. ¿Cómo miden la calidad del proceso educativo en el centro educativo?
12. ¿Cómo están funcionando los diferentes comités (pedagógico, de gestión, de evaluación) (de estudiantes y padres) y que actividades realizan dentro de la institución, en el contexto de la pandemia?
13. ¿Qué actividades realizan como Consejo Estudiantil?
14. Comente como se siente dentro del sistema organizacional del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1942.
15. Que cambios al sistema organizacional del centro educativo deben realizarse con el fin de propiciar la mejora de la calidad de su proceso educativo.

## Referencias

- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima edición ed.). México: Cengage Learning.
- Alejo, M., & Osorio, B. (2019). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. *GACETA DE PEDAGOGÍA* N° 3. *ResearchGate*, 74-85. Obtenido de El informante como persona clave en la investigación cualitativa:  
[https://www.researchgate.net/publication/337428362\\_El\\_informante\\_como\\_persona\\_clave\\_en\\_la\\_investigacion\\_cualitativa](https://www.researchgate.net/publication/337428362_El_informante_como_persona_clave_en_la_investigacion_cualitativa)
- Amaru, A. C. (2009). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Ambrosio, R. (2018). La socioformación: un enfoque de cambio educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 57-82.
- Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares (Hacia una gestión participativa y autónoma)*. Barcelona: Editorial Horsori.
- Aquino, S., Izquierdo, J., & Echaz, B. (2013). EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA: UNA REVISIÓN DE SUS BASES CONCEPTUALES. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1-21. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v13n1/a02v13n1.pdf>
- Argos, J., & Esquerra, M. (2014). *Liderazgo y educación. Santander: Ediciones.*
- Asamblea Legislativa. (1983, 20 de diciembre). *Constitución de la de la República de El Salvador*. San Salvador: Diario Oficial 142. Obtenido de <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/EISal/constitucion.pdf>
- Asamblea Legislativa. (2001, 19 de diciembre). *Ley de la Carrera Docente*. San Salvador: Diario Oficial. Obtenido de <https://www.mined.gob.sv/descargas/category/1287-leyes.html>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (12 de Diciembre de 1996). DECRETO N° 917.-. *Ley General de Educación*. San Salvador, San Salvador, El Salvador: D. Oficial: 242 Tomo: 333 Publicación DO: 21/12/1996.
- Borda Pablo, Dabenigno Valeria, Freidin Betina. (2017). *Estrategias de datos para el Analisis Cualitativo*. Buenos Aires, Argentina: Carolina De Volder - Centro de Documentación e Información, IIGG.
- Bureau Veritas Business School . (2012). *Conocer los Modelos de Excelencia: Deming, Malcolm Baldrige e Iberoamericano*. Bureau Veritas Business School . Obtenido de Bureau Veritas Formación, S.A.: [http://40.78.67.220/posgrados/pluginfile.php/10327/mod\\_resource/content/1/Bureau%20Veritas%20Modelos%20Deming%20y%20Baldrige.pdf](http://40.78.67.220/posgrados/pluginfile.php/10327/mod_resource/content/1/Bureau%20Veritas%20Modelos%20Deming%20y%20Baldrige.pdf)
- Bureau Veritas Business School. (2012). *Conocer el Modelo EFQM de Excelencia*. Bureau Veritas Business School. Obtenido de

- file:///C:/Users/user/Desktop/MAESTRIA%202018/MODULO%202/GESTION%20DE%20LA%20%20CALIDAD%20EDUCATIVA/SEMANA%206/Bureau%20Veritas%20Modelo%20EFQM.pdf
- Camarero, M. (2015). *Dirección Escolar y Liderazgo: Análisis del Desempeño de la Figura Directiva de Centros de Educación Primaria de Tarragona*. Tarragona: Universitat Rovila I Virgili.
- Carranza, N. (19 de Septiembre de 2019). Diagnostico Curricular del Centro Escolar 14 de Diciembre de 1948. (J. Rodriguez, Entrevistador)
- Casanova, M. A. (01 de Julio de 2005). <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/2>. Obtenido de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/2>: <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/2>
- casos., H. u. (1992). Métodos de estudio de casos en la formación de profesores. *Nueva York: Teachers College Press.*, 1-30.
- Chann, A. (2018). <https://es.scribd.com/document/323818728/Tecnicas-de-Analisis-Documental>. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/323818728/Tecnicas-de-Analisis-Documental>
- Chiavenato, I. (2007). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones. Octava edición*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Constituyente, D. d. (1983). Constitución de La Republica De El Salvador. *Constitucion de La Republica De El Salvador*, 12-14.
- Correa, A., Álvarez, A., & Correa, S. (2011). La visión sistémica: un referente para la gestión educativa. *Fundación Universitaria Luis Amigó*.
- Covey , S. (2013). *El Liderazgo Centrado en Principios*. España: Editorial Paidós.
- Covey , S. (2013). *El liderazgo centrado en principios* . España: Editorial Paidós.
- Dave Bouckennooghe , Geert Devos y Herman Van den Broeck. (8 de julio de 2010). *Cuestionario de cambio organizacion*. Obtenido de Cuestionario de cambio organizacion: DOI: 10.1080 / 00223980903218216
- De Lella, C. (enero de 2001). *Modelos y tendencias de la formación docente*. Obtenido de Organización de Estados Iberoamericanos: <http://www.oei.es/cayetano.htm>
- Duarte Analítica. (2020). *Proyecto Curricular de Centro Educativo (PCC)*. Obtenido de Duarte Analítica: <https://duarteanalitica.com/proyecto-curricular-de-centro-educativo-pcc>
- Ejecutiva, C. C. (2009). Ley de Protección a la Niñez y Adolescencia. *Ley Lepina*, 47-47.
- Elola, N., & Toranzos, L. (2000). *Evaluación educativa: una aproximación conceptual*. Obtenido de <http://www.oei.es/calidad2/luis2.pdf>
- ESEN. (2016). ¿Qué es una buena escuela? *Cuederno FES*, 29-31.

- Excelencia, P. T. (2018). *ISOTools*. Obtenido de Normas ISO: <https://www.isotools.org/normas/>
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Formichella, M. M. (2011). Análisis del concepto de equidad educativa a la luz del enfoque de las capacidades de Amartya Sen. *Revista Educació*n, 1-36.
- GestioPolis.com Experto. (13 de marzo de 2019). *Qué es proceso administrativo. Origen, fases y etapas*. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- González, F. (2001). *La Calidad de la Educación y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad. Ponencia presentada en la junta de Castilla y León*. . Valladolid. España.
- GRAFFE, Gilberto José. (2018). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía. Scielo*, 495-517. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007)
- Guiselle, M., & Garbanzo, V. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Universidad de Costa Rica*, , vol. 40, núm. 01, pp. 67-87.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10 ed.). México: McGraw-Hill de México.
- Huamán, L., & Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Segunda Edición*. Perú: YoPublico S.A.C.
- L.Richard, D. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- La Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador. (2000, 22 de diciembre). *Ley General de Educación*. San salvador: Diario Oficial. Obtenido de <file:///C:/Users/user/Downloads/LEY%20GENERAL%20DE%20EDUCACION.pdf>
- López Ruiz, M. Y. (2011). *Calidad Educativa y Normas ISO*. Lima: Escuela de Postgrados. Universidad Wiener.
- Lopez, F., & Salas, H. (2009). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN ADMINISTRACIÓN. *Universidad de Chile*, 128-145. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/101/10111909004.pdf>
- MARÍN-IDÁRRAGA, DIEGO ARMANDO; CUARTAS-MARÍN, UAN CARLOS. (2014). TEORÍAS DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN A LOS POSTULADOS. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*; pp. 153-168.
- Martín Rodríguez, E. (2014). *Dirección y supervisión de centros formativos : bloque temático II, supervisión*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

- MINED. (1996). REGLAMENTO PARA LA CREACION, ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMITÉS ESCOLARES. San Salvador, El Salvador.
- Ministerio de Educación (MINED). (2008). *Normativa de Funcionamiento (Documento 5)*. San Salvador: Imprenta Nacional. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/normativa-de-funcionamiento\_5%20(5).pdf
- Ministerio de Educación (MINED). (2012). *Proceso de inducción para directores, directoras subdirectores y subdirectoros de centros escolares. En el marco del plan social educativo 2009 - 2014 “vamos a la escuela”: organización escolar para una educación inclusiva: módulo 3*. San Salvador: USAID.
- Ministerio de Educación (MINED). (2017). *Módulo 1: Liderazgo Directivo*. San Salvador.
- Ministerio de Educación. (2008). *Currículo al servicio del aprendizaje. Aprendizaje por competencias*. (Segunda ed.). San Salvador.
- Ministerio de Educación. (2017). *Módulo 1. Liderazgo directivo*. San Salvador.
- Ministerio de Educación. (2017). *Módulo 3. Calidad y Gestión Educativa*. San Salvador: Diario Oficial. Obtenido de file:///C:/Users/user/Desktop/MINEDUCYT/Modulo%203%20CALIDAD%20Y%20GESTION%20EDUCATIVA.pdf
- Ministerio de Educación. (2017). *Módulo 4. Gestión Curricular y Pedagógica*. San Salvador.
- Ministerio de Educación. (2017). *Módulo 8. Organización y participación comunitaria*. San Salvador. Obtenido de file:///C:/Users/user/Desktop/MINEDUCYT/Modulo%208%20ORGANIZACION%20Y%20PARTICIPACION%20COMUNITARIA.pdf
- Ministerio de Educación. (11 de Diciembre de 2020). *Estos son los resultados de El 78.4% de estudiantes de bachillerato alcanzan nivel intermedio y superior en prueba AVANZO*. Obtenido de Noticias: <https://www.mined.gob.sv/noticias/item/1015969-el-78-4-de-estudiantes-de-bachillerato-alcanzan-nivel-intermedio-y-superior-en-prueba-avanzo.html>
- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología. (24 de Marzo de 2020). *Emergencia COVID-19, Circular Ministerial 10/2020*. Obtenido de Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, El Salvador, Centro América: <http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Circulares%20Institucionales/Circulares%202020/Circular%20Ministerial%2010-2020.pdf>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. DIRECCIÓN ADJUNTA DE SISTEMA INTEGRADO EITP. (2014). *EL SISTEMA INTEGRADO DE EITP, DOCUMENTO MARCO*. San Salvador,.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. DIRECCIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN. (1999). *Fundamentos curriculares de la educación nacional*. San Salvador.

- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Argentina: "EL ATENEO" Pedro García SA .
- Miranda, E. (2004). *Supervisión y cambio educativo: modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros*.
- Murillo, F. Javier; Krichesky, Gabriela J. (2015). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 13, núm. 1,, pp. 69-102.
- Nóchez, M. (2007). *BREVE ANÁLISIS DE LA REFORMA EDUCATIVA EN EL SALVADOR*. San Salvador, El Salvador.
- OEI. (2010). Metas Educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Pallarés, S., & Buch, R. (2007). LA EVALUACIÓN DE CENTROS DOCENTES: UN ENFOQUE INTEGRADO. *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España* , 1-17.
- Parra, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. 97-108.
- Pastor, A., Pastor, J., Calcedo , J., Royo, M., & Navarro, L. (2013). COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, Tourism & Management Studies*, vol. 4, 2013, 1058-1072.
- Peña, D. Z. (2011). INTEGRACIÓN "ESCUELA-COMUNIDAD" EN LA PERSPECTIVA DE LA VISIÓN COMPARTIDA Y EL TRABAJO EN EQUIPO. *REVISTA ARBITRADA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES A.C*, 118-138. Obtenido de [https://www.grupociieg.org/archivos\\_revista/2-3-8%20\(118-138\)%20Dexi%20Zulay%20Pena%20rcieg%20febrero%202012\\_articulo\\_id81.pdf](https://www.grupociieg.org/archivos_revista/2-3-8%20(118-138)%20Dexi%20Zulay%20Pena%20rcieg%20febrero%202012_articulo_id81.pdf)
- Pérez, J., & Merino, M. (2015). *Definicion.de*. Obtenido de Definición de proceso educativo: <https://definicion.de/proceso-educativo/>
- Pérez, J., & Merino, M. (Actualizado: 2016). *Definición de rediseño*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/redisenor/>
- Pinto, L. (2019). *Rediseñar la escuela para y con las habilidades del siglo xxi*. Buenos Aires, Argentina: Fundación Santillana.
- Porporato , M., & García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 47, 61-77.
- Prats, J. (2002). ¿Hay que reformar la reforma educativa? *Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e Historia*. Nº 33., 2-3.
- Raffino, M. (2 de junio de 2020). *Concepto de "Proceso"*. Obtenido de Concepto.de.: <https://concepto.de/proceso/>.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional. Decimoquinta edición*. México: Pearson.
- Robinson, V. (22 de 12 de 2017). *CÓMO LOGRAR CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS ESCOLARES*. Obtenido de Revista de Educación: <http://www.revistadeeducacion.cl/viviane-robinson-profesora-la-universidad-auckland-lograr-cambios-significativos-los-establecimientos-escolares/>
- Rodríguez, J. (2003). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos* (Tercera ed.). México: Thomson. Obtenido de [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est\\_sis/1.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/1.pdf)
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (5 ed.). Bilbao: Universidad de Deusto Bilbao.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar*. New York: University of Rochester.
- Salazar, S. (2012). *El Conocimiento Pedagógico del Contenido Como Modelo de Mediación Docente*. San José, C.R: Coordinación Educativa y Cultural, (CECC/SICA). Obtenido de [https://ceccsica.info/sites/default/files/content/Volumen\\_55.pdf](https://ceccsica.info/sites/default/files/content/Volumen_55.pdf)
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Schwartzman, F. (1993). *Autonocimiento en Occidente*. Chile: Anales de la Universidad de Chile, Sexta Serie, N° 3.
- Scribd. (2018). *Scribd*. Obtenido de El Modelo Deming: <https://www.scribd.com/doc/12843869/Modelo-Deming>
- Silva Murillo, R. (2009). CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES. *PERSPECTIVAS*, 149-163. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159009>
- Stover, J., Bruno, F., Uriel, F., & Fernández, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, vol. 14, núm. 2, pp. 105-115.
- Tarrés, M. (2001). *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social. MarPrimera edición ed.). México: Porrúa. Obtenido de <https://periferiaactiva.files.wordpress.com/2016/08/vela-peon.pdf>
- Tarrés, M. (2001). *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: Porrúa.
- Taylor, S. y. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires.: Paidós.

- Tobar, L. (23 de abril de 2020). *Los retos de la educación en El Salvador ante las pandemias líquidas*. Obtenido de Diario Digital Contra Punto, El Salvador, Centro América. Opinión: <https://www.contrapunto.com.sv/opinion/tribuna/los-retos-de-la-educacion-en-el-salvador-ante-las-pandemias-liquidadas/13629>
- Torres , Z. (2014). *Teoría General de la Administración, 2a.Edición*. México: Grupo Editorial Patria.
- UNESCO. (2008). Un enfoque de la educación basado en Derechos Humanos. 32.
- Universidad de los Andes. (2012). LA FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE JUVENTUD. *Política pública de juventud de Bogotá 2003-2012* , 4-7.
- Verde, L. (2013). *Guía buenas práctica ambientales*. Obtenido de Módulo V: Modelo EFQM: <http://www.lineaverdemunicipal.com/Guias-buenas-practicas-ambientales/es/e-Modelo-EFQM.pdf>
- Vivas, M. (1999). El Modelo de la Calidad Total para las Instituciones Educativas. *Acción Pedagógica. Dossier Calidad de la Educación*, 66-76 Vol. 8, No. 2.
- White, B. R. (8 de 1973 de 1973). <https://doi.org/10.1037/h0040934>. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/h0040934>.
- Yin, R. (1984). *INVESTIGACION SOBRE ESTUDIO DE CASOS*. London: International Educational and Professional Publisher.
- Yin, R. K. (1984). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos. Segunda Edición* (Segunda Edición ed.). London: International Educational and Professional Publisher. Obtenido de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>