



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

**"LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL
FORTALECIMIENTO DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE.
ESTUDIO DE CASO. AÑO 2023"**

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

PRESENTADO POR:

AIDA NOHEMI PEÑA CÁRCAMO

ASESOR

MAESTRA REINA GLADIS MENJÍVAR DE GALDÁMEZ

ABRIL 2024



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN

RECTOR

MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUELLAR

VICERRECTOR ACADÉMICO

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO

DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO

DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA

SAN SALVADOR, ABRIL 2024



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

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtro. Lisandro Adrián Aldana Najarro
Presidente**

**Mtro. Carlos Eduardo Ochoa López
Primer Vocal**

**Mtro. Jorge Leonardo García Meléndez
Segundo Vocal**

**Mtra. Reina Gladis Menjívar de Galdámez
Asesora**



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

Mes: ABRIL

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día diecinueve de abril del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE. ESTUDIO DE CASO. AÑO 2023", presentado por el: LCDA. AIDA NOHEMÍ PEÑA CÁRCAMO, 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. LISANDRO ADRIÁN ALDANA NAJARRO
Presidente

MTRO. CARLOS EDUARDO OCHOA LÓPEZ
1er. Vocal

MTRO. JORGE LEONARDO GARCÍA MELÉNDEZ
2do. Vocal

LCDA. AIDA NOHEMÍ PEÑA CÁRCAMO
Sustentante

DEDICATORIAS

A Dios Todopoderoso, por ser mi luz constante y mi guía, y darme las fuerzas y las herramientas necesarias para lograr culminar este proceso en el tiempo perfecto.

A mis padres, por su apoyo y amor incondicional, porque fueron los pilares que me permitieron obtener un éxito más, porque sin ellos esta meta no podría haber sido alcanzada.

A mis hijos, por ser mi permanente inspiración y mi incentivo para no rendirme en momentos difíciles.

A todas las personas, que siempre me brindaron su apoyo en este proceso.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por ser mí guía, brindarme sabiduría y darme las herramientas necesarias para culminar este proceso, permitiendo que todo se diera en el tiempo perfecto.

A mis padres, por sus oraciones, consejos y su inquebrantable apoyo.

A mis hijos, quienes siempre me han acompañado en los buenos momentos y en los no tan buenos, espero vean en mí un ejemplo de no rendirse y luchar por lo que se desea.

A mi asesora Maestra Reina Gladis Menjívar de Galdámez por su orientación oportuna, su disposición y conocimientos compartidos. Formó parte importante de esta historia con su profesionalismo.

A mis amigos, en especial a Paola de Nolasco, quien, con su amistad y compañerismo, estuvo siempre para darme ayuda, ánimo y fuerzas.

Y a quienes también contribuyeron desde sus diferentes áreas del conocimiento y me aportaron para visualizar otras perspectivas.

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de investigación fue determinar los efectos de la estructura organizacional y su incidencia en el fortalecimiento de la motivación y labor docente y, de esta manera contribuir mediante la información obtenida, a generar algunas líneas de acción orientadas a fortalecer y consolidar procesos de gestión institucional fundamentados en una estructura organizacional pertinente.

Para el logro de este objetivo se buscó dar respuestas a la siguiente pregunta de investigación **¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela en la motivación del equipo docente?** Estas repuestas se fundamentaron en ideas de autores; además, la temática se desarrolló tomando en cuenta planteamientos metodológicos, mediante un enfoque de análisis cualitativo, utilizando diferentes técnicas como la observación, el análisis documental y la entrevista estructurada; estos procesos fueron realizados con el apoyo de sus respectivos instrumentos como: guía con preguntas abiertas, diario de campo y guía de análisis documental, los cuales posibilitaron sistematizar la información brindada.

La población considerada para esta investigación estuvo conformada por docentes, directivos y estudiantes de un centro escolar público y comunidad educativa. En la información obtenida se destacan aspectos esenciales de la estructura organizacional y de los procesos de gestión de la institución. Se presentan las conclusiones mediante las cuales se plantean respuestas a la pregunta de investigación orientadas a generar una propuesta con diez líneas para la acción para fortalecer, innovar y transformar la estructura organizacional del centro escolar, así como a brindar pautas objetivas para futuras investigaciones sobre temáticas relacionadas con la gestión institucional.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to determine the effects of the organizational structure and its impact on strengthening teaching motivation and work and, in this way, contribute through the information obtained, to generate an action plan that contains lines of work aimed at improving institutional management based on a relevant organizational structure. To achieve this objective, we sought to provide answers to the following research question: What are the effects of the school's organizational structure on the motivation of the teaching team? These responses were based on ideas from various authors; Furthermore, the theme was developed taking into account methodological approaches, through a qualitative analysis approach, using different techniques such as observation, documentary analysis and structured interviews; These processes were carried out with the support of their respective instruments such as: guide with open questions, field diary and documentary analysis guide, which made it possible to systematize the information provided.

The population considered for this research was made up of teachers, managers and students from a public school and educational community. The information obtained highlights essential aspects of the organizational structure and management processes of the institution. The conclusions are presented through which answers are presented to the research question oriented at generating a proposal with ten lines of action that contribute to strengthening, innovating and transforming the organizational structure of the school, as well as providing objective guidelines for future research on topics related to institutional management.

Translated with DeepL.com (free version)

INDICE

PRESENTACION.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 Antecedentes teóricos.....	17
1.2 Definición o planteamiento del estudio	23
1.3 Objetivos de la investigación.....	27
1.4 Preguntas y categorías	28
1.5 Justificación del estudio	33
1.6. Alcances y limitaciones.....	36
2. MARCO TEORICO.....	38
2.1 Fundamentación histórica.....	38
2.1.1 La gestión educativa y su trayectoria	38
2.2 Fundamentación teórica	42
2.2.1 La estructura organizacional: conceptos y características.....	42
2.2.2. Estructura organizativa: sistema educativo nacional	44

2.2.3 La Gestión institucional: Función directiva y liderazgo del director.....	49
2.2.4. Clima institucional: ambiente laboral y función docente.....	56
2.2.5 Sistema de incentivos: Motivación y desempeño docente	58
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	62
3.1. Participantes.....	65
3.1.1 Población y muestra	65
3.2 Instrumentos	67
3.3 Estrategia de análisis de datos	69
CAPITULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
4.1 Descripción e interpretación de resultados	74
4.1.2 Labor docente.....	79
4.1.3 Motivación docente.....	83
4.1.4. Incentivos	84
4.1.5. Clima organizacional.....	85
4.1.6. Calidad de la educación.....	86
4.1.7 Gestión institucional.....	87

4.2. Análisis de documentos institucionales.....	89
4.3. Proceso de observación.....	90
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA	93
5.1 Conclusiones.....	93
5.2. Propuesta de mejora	97
REFERENCIAS	108
ANEXO 1: Instrumentos para recolección de información	114
Anexo 2. MATRIZ PARA TRIANGULACIÓN DE INFORMACIÓN	122
ANEXO 3. DIARIO DE CAMPO	149
ANEXO 4. Matriz de Categorías y preguntas por actor entrevistado	158
ANEXO 5. Revisión documental.....	162
ANEXO 7 Imágenes de espacios del centro escolar y de momentos destacados durante el proceso.	179

PRESENTACION

En los actuales tiempos de la globalización y del auge de las nuevas tecnologías, la motivación de los trabajadores en las instituciones significa un elemento importante a considerar en los procesos administrativos, por lo que su conocimiento es requerido para impulsar acciones favorecedoras de una sólida cultura organizacional. Este proceso de investigación se realizó teniendo como principal propósito destacar la importancia que reviste la motivación de las y los docentes a partir de la dinámica desarrollada en los centros educativos, sobre la base de su estructura organizacional y de cómo ayuda a mejorar la efectividad y eficiencia de las acciones educativas.

Es ampliamente reconocido que el cumplimiento de las metas institucionales dependerá, en gran medida, del grado de compromiso y esfuerzo de sus equipos de trabajo y de la mano con un liderazgo efectivo por parte de la dirección; se ha buscado evidenciar que es en las instituciones educativas donde se realizan cambios impulsores del desarrollo, la innovación y de la transformación en las organizaciones para asegurar la calidad de la educación que imparten.

El trabajo de campo de esta investigación fue realizado en el centro escolar colonia Llano Verde municipio de Jayaque Departamento de La Libertad, con el propósito de explorar y analizar los efectos generados por la estructura organizacional en la labor y motivación del equipo docente de la institución.

Se desarrolló un proceso de investigación cualitativa con un enfoque descriptivo - interpretativo, se diseñó una estrategia metodológica e instrumentos de apoyo al proceso para así conocer diferentes condiciones y experiencias de la institución educativa estudiada.

Se concibieron actividades con participación de los miembros de la comunidad educativa, disponiendo al mismo tiempo del liderazgo de la directora, de manera que aportaran sus ideas para la construcción de acciones orientadas a impulsar innovaciones y procesos de transformación para la mejora institucional.

INTRODUCCION

. Se ha planteado que uno de los factores determinantes para obtener éxito en una organización, empresa o institución educativa, es lograr implementar procesos efectivos de gestión administrativa, de modo que se implante una cultura organizacional en la cual se promueven oportunidades para el desarrollo humano y profesional de los trabajadores. Con seguridad, estas acciones posibilitarán mejoras en su calidad de vida y les ayudarán a mantener la motivación para ejercer con efectividad y entusiasmo sus funciones.

Es en ese sentido que adquiere relevancia este trabajo de investigación por medio del cual se pretendió determinar los efectos de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la labor y motivación del equipo de docentes, mediante el estudio y análisis de lo vivido en el día a día del Centro Escolar Colonia Llano Verde, ubicado en el municipio de Jayaque, departamento de La Libertad. En ese contexto, también se planteó como expectativa contribuir a generar, a partir de los aportes de los actores institucionales, una propuesta de líneas de trabajo destinadas a mejorar la gestión escolar basada en una estructura organizacional pertinente para el centro educativo antes mencionado.

En la estructura de este documento, se da cuenta con detalles del proceso realizado y del contenido de los diferentes componentes y capítulos que lo conforman.

En el Capítulo 1, se incluyen aspectos que marcan antecedentes históricos y la evolución y desarrollo tanto en el ámbito internacional como nacional sobre gestión educativa, estructura institucional y diferentes factores que han incidido en la motivación laboral de los docentes y su nivel de desempeño en sus funciones pedagógicas. Contiene, además, una descripción de la problemática focalizada en el centro escolar seleccionado y a la cual se aspira brindar respuestas que ayuden a mejorarla. También se plantean los

objetivos orientadores del proceso de trabajo. Se presenta una justificación mediante la cual se respaldan los motivos destacables para tomar la decisión de realizar este proceso investigativo. Se citan además los alcances previstos y de posibles limitantes que en alguna medida podrían incidir en el logro de los objetivos.

En el Capítulo 2, se expone el marco teórico que contiene información de carácter técnico aportada por connotados expertos y en la que se fundamenta este proceso investigativo. Se analizan aspectos relacionados con la gestión administrativa, organizacional e institucional desde la perspectiva científica y también los factores contributivos a la estructura organizacional en las instituciones u organizaciones, para lo que se definieron diferentes temáticas que impregnan de sustento sociológico, filosófico y epistemológico y a la vez enriquecen el cuerpo teórico de este proceso. Igual se abordan elementos de la motivación y el desempeño docente como también posibles componentes de un sistema de estímulos o incentivos.

En el Capítulo 3, se explica la metodología definida para ejecutar las actividades de la investigación mediante la cual se buscó dar respuesta a la interrogante ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela sobre el fortalecimiento de la labor y motivación del equipo docente en el Centro Escolar colonia Llano Verde?

Este apartado es el componente que sirve como sustento esencial al proceso. Igual se expone el proceso de elaboración de los instrumentos a utilizar, la selección de la población y muestra establecida para el trabajo de campo, cómo se obtuvo la información y el procedimiento para su análisis e interpretación y con ello asegurar su relevancia, al igual que su contribución a los propósitos y alcances de este trabajo.

El Capítulo 4, comprende los resultados y su respectivo análisis descriptivo concerniente a la información proporcionada por cada uno de los participantes en este proceso de carácter exploratorio; al mismo tiempo se presenta una valoración e interpretación de los mismos con la intención de comprender su significado y a la vez sus alcances con miras a generar una propuesta de fortalecimiento y mejora de componentes específicos de la gestión institucional.

El capítulo 5, contiene las conclusiones para cada uno de los objetivos y una propuesta de mejora y de su implementación. Se establecen las interrelaciones de lo planteado en el marco teórico con los hallazgos resultantes del trabajo realizado. Igual se incluye la propuesta denominada: “10 líneas para la acción”. Esta propuesta se formula sobre la base de lo expresado por los protagonistas institucionales y se presentan algunas estrategias contributivas con su implementación.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes teóricos

Al pretender caracterizar la estructura organizacional de los centros educativos, es también necesario abordar aspectos congruentes con el desarrollo y evolución de la gestión educativa. Este proceso de gestión implica el conjunto de acciones íntimamente relacionadas con los objetivos propuestos durante la planificación estratégica realizada por las instituciones educativas y que, además, están vinculadas con sus entornos y con sus capacidades.

En diferentes países se han realizado estudios, que evidencian en sus resultados la existencia de una fuerte relación entre los compromisos de la gestión educativa y el desempeño de los docentes. En este ámbito de la gestión, una de las lecciones aprendidas por diversos países de Latinoamérica es que, los procesos de transformación educativa deben, de manera intrínseca, aspirar a una gestión de calidad como una de las expectativas al interior de sus instituciones educativas. Así también que la gestión organizacional, se debe fortalecer en cuanto a la creación de una estructura formal, para viabilizar los objetivos, las estrategias, y otros aspectos normativos como: el manual de organizaciones, el reglamento interno de trabajo, el manual de procedimientos, con lo cual ha sido posible elevar el compromiso con la gestión escolar, sobre todo, con la función pedagógica de los docentes y las funciones de los distintos actores de los centros educativos.

En el marco general de la teoría de las organizaciones, el estudio de los centros educativos ha contribuido a obtener avances significativos en su conocimiento científico, principalmente, en lo concerniente a diferentes formas de abordar su estudio y en investigaciones realizadas sobre las escuelas, entendidas desde una perspectiva genérica

organizacional y desde la perspectiva específica por ser organizaciones que educan. Zea (2019) expone que “el comportamiento organizacional, puede definir el rendimiento del centro educativo, asimismo, dar a conocer cómo en la escuela se mide el desempeño y también la forma en que se adapta al cambio”.

De igual modo, Macedo y Delgado (2020), han planteado que, “el comportamiento organizacional brinda herramientas que permiten la mejora de la gestión educativa, de tal manera que se ofrecen facilidades en los procesos de desarrollo institucional alineados a los objetivos estratégicos”.

Al tener conocimiento que, el comportamiento organizacional ha tenido un rol importante en el marco de la gestión pública educativa, ha servido como medio para realizar una administración adecuada. También deberá vincularse a los objetivos organizacionales; para consolidar un comportamiento organizacional apropiado, crear motivación y una cultura organizacional para desarrollar con éxito relaciones laborales que día a día se viven al interior de esas instituciones.

Es valioso además reconocer que, a lo largo de la historia, las instituciones educativas han sido de suma importancia para la sociedad, pues son consideradas como organizaciones diferentes y únicas frente a las demás; como en toda organización, la función administrativa ocupa un rol esencial para asegurar la eficiencia y la eficacia de los procesos educativos. En este ámbito, ha incidido la gestión administrativa como un proceso que contempla la capacidad de la institución para planificar, definir, alcanzar y evaluar sus propósitos por medio del uso adecuado de los recursos, favoreciendo así una cultura organizacional. Esta cultura organizacional se convierte en una responsabilidad para las instancias directivas y además en un medio para transformar e innovar a las organizaciones o instituciones.

Al estudiar y comparar algunas de las definiciones y opiniones de diferentes autores, se analiza que no explican todos los elementos que conforman el concepto de cultura organizacional, pero si se encuentran conceptos como estructura organizacional, misión y visión organizacional, valores compartidos, normas, objetivos institucionales, procedimientos de trabajo, comunicación efectiva, y actividades compartidas por los miembros de las organizaciones, que en resumen, abarcan diferentes componentes de la cultura organizacional. “Las estructuras organizacionales existentes fueron creadas desde las épocas primitivas de manera informal, de hecho, podría decirse que la organización es una parte de la realidad social que abarca la historia y evolución de la humanidad.”

Entre las personalidades que destacan en el estudio del área investigativa de la administración están Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber. Estos autores establecieron principios de la administración científica, donde se resalta la delimitación de responsabilidades y autoridad, con lo cual se fundamentaron y diseñaron las estructuras organizacionales esenciales y, definieron a la vez, los elementos, las actividades y características de cómo organizarla. A este respecto (Erra, C.2020) puntualiza que:

La administración científica consiste en una combinación de elementos que no existían en el pasado; los conocimientos reunidos, analizados, agrupados y clasificados en leyes y reglas de tal manera que se llega a constituir una ciencia, acompañada de un cambio en la actitud recíproca de los trabajadores y de la dirección.

Posterior a la etapa de la revolución industrial, se desarrolló el modelo de descentralización el cual establecía que la toma de decisiones en las instituciones educativas se delegaba a unidades autónomas más pequeñas en lugar de un control centralizado y, el objetivo

principal de la estructura organizacional era establecer un sistema de tareas a desarrollar por todos sus miembros, quienes eran capaces de crear ambientes de sinergia.

En la actualidad cuando se habla de institución educativa, se refiere específicamente a una organización educativa; a un espacio organizado e interrelacionado con cada elemento que lo integra, de manera especial, con el talento humano (docentes, alumnos y director), al mismo tiempo, se busca que esa estructura organizativa favorezca el desempeño y la motivación de los docentes y se reafirma que la estructura organizacional de una institución educativa conlleva un papel fundamental para ese propósito. Para comprender en forma apropiada esta relación, es esencial examinar los antecedentes de investigación vinculados con este tema.

Un estudio clave que abordó esta cuestión fue realizado por (Conexión Esa, 2016 como se cita en Mintzberg en 1980):

Las características de las organizaciones permiten clasificarlas dentro de agrupamientos naturales o configuraciones: organización simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la burocracia divisional y la androcracia. Este marco proporcionó una base conceptual para analizar cómo diferentes estructuras organizacionales impactan en el trabajo de los docentes.

Así también, se encontró que, en algunos países de América Latina como Venezuela, México, Colombia, Paraguay, Argentina y Perú, se ha innovado en sus competencias tecnológicas para hacer de la gestión educacional un proceso de interacción a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). El término usado para referirse a la gestión educacional es diverso según el tesoro de la UNESCO y plantea que sus acepciones en el campo educativo tienen iguales connotaciones al especificar el término

como gestión educativa, gestión directiva, gestión escolar e incorporándole nuevas perspectivas dentro de la gestión del conocimiento; lo importante de las perspectivas señaladas, es la transformación en su accionar para lograr una gestión de calidad.

El factor motivacional es uno de los componentes que un buen docente debe poseer, pero algunos autores mencionan que es uno de los más deteriorados a lo largo de su trayectoria profesional y en su labor educativa. Lo cierto es que se ha brindado mayor importancia a la formación profesional en torno a contenidos, nuevas metodologías y manejo de las mismas y, de forma muy limitada al desarrollo de habilidades y capacidades que propicien mejoras en su ámbito personal. Por ello se busca destacar la importancia del factor motivacional del docente como elemento clave y favorecedor del camino para lograr una educación de calidad.

Ajello (2003) señala que la motivación en el plano educativo debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de forma autónoma. Esto implica que la motivación es una emoción que mueve la conducta humana y la cultura organizacional, la cual constituye el espacio psicosocial en el que se llevan a cabo todas las actividades en la gestión de las organizaciones. Su impacto en los individuos ha sido evidenciado y dicha variable se considera como un importante predictor del desempeño organizacional.

Es factible afirmar que el desempeño y la eficiencia de una organización es directamente influenciada por la forma de comportamiento de sus trabajadores, ante todo, por la motivación que estos tengan en sus cargos. A su vez, la motivación es altamente influenciada por las dinámicas organizacionales, entre las cuales está la estructura organizacional y el tipo de liderazgo implementado. Al respecto (Jiménez S., 2020) expone:

En las escuelas se requiere de un líder cuya gestión educativa responda a habilidades y destrezas comunicacionales de interacción constante con la colectividad; el director toma en cuenta el contexto de la escuela para viabilizar cambios, en los cuales debe prevalecer una relación positiva con los compromisos de la gestión escolar que asume como líder de la escuela.

Un enfoque más reciente en la investigación se ha centrado en la tecnología de la información y su relación con las estructuras organizacionales. Las tecnologías educativas son un conjunto de recursos, procesos y herramientas de información y comunicación aplicadas tanto a la estructura como a las actividades del sistema educativo en sus diversos ámbitos y niveles, para ello se dispone de múltiples recursos organizacionales como también de planificación.

Es importante recalcar que los antecedentes de investigación sobre la relación entre estructura organizacional y la motivación del equipo docente son amplios y diversos; desde los trabajos pioneros de Mintzberg hasta investigaciones más contemporáneas sobre liderazgo y tecnología, existe abundante literatura que demuestra como la forma en que se organiza una institución educativa puede tener un alto grado de impacto en la motivación y el rendimiento de su equipo docente. Estos estudios proporcionan una base sólida para comprender mejor esta dinámica y tomar decisiones informadas sobre cómo diseñar y gestionar las estructuras organizacionales en instituciones educativas.

1.2 Definición o planteamiento del estudio

Se ha planteado antes que, para una buena gestión en el ámbito escolar se requiere impulsar acciones educativas y al mismo tiempo acciones administrativas, directivas y participativas que ayuden a garantizar una educación de calidad, la convivencia social, económica, política, cultural y cognitiva para la comunidad educativa.

Una de las problemáticas que en la actualidad afecta a la mayoría de las instituciones educativas está referida a la dinámica de administrar con propósitos de liderar de manera eficiente y eficaz una estructura organizacional encaminada a fortalecer el trabajo docente y, motivar un buen desempeño. Este desempeño, debe orientarse a dar cumplimiento a la misión y las metas establecidas por la institución, todo para obtener en forma sostenida, un clima de aprendizaje positivo; significa que la gestión educativa no tiene mayor interés si no desemboca en lo operativo y se vincula como necesidad social con los objetivos y las metas organizacionales.

Es conocido que las direcciones implementan estrategias para el fortalecimiento de la labor y motivación docente, entre lo que se destaca: buen clima organizacional, estabilidad laboral, material didáctico, infraestructura y recientemente, equipo tecnológico, así como diseños curriculares mediante los cuales desarrollan nuevas competencias. Al respecto Vegas, E. (2006.) expone: “Existen muchos tipos de incentivos para atraer y retener a docentes eficaces, algunos de los cuales no son monetarios”. (p.213)

Se tiene claro el factor fundamental que desempeña el docente tal como lo destaca en sus investigaciones el autor (Flores y Flores 2007 citado en Tamayo, A. 2015): el profesor en el aula es el factor más importante y la calidad de la educación depende de él, aunque existen diferentes factores humanos, sociales y económicos que inciden en la educación.

Aún con todos estos esfuerzos, se encuentran algunas deficiencias en el fortalecimiento de la labor y la motivación docente con respecto de la estructura organizacional, la cual no logra crear vínculos entre los elementos que integran la comunidad educativa. Esto, se afirma genera preocupaciones al tener un impacto significativo en el contexto de la enseñanza, el aprendizaje y la calidad educativa.

Es sobre la base de lo antes expuesto que este proceso investigativo es enfocado en algunas de las variables internas que constituyen la estructura organizacional del Centro Escolar Colonia Llano Verde. Estas variables requieren ser analizadas con acciones de observación, estudio y análisis de documentación del centro escolar y entrevistas con las instancias de dirección, algunos docentes y de ser factible con miembros de los organismos de administración institucional que operen en el mismo como: Consejo de maestros, el CDE, directiva de padres de familia, consejo de estudiantes, entre otros.

Cabe destacar que estudiar la función de la dirección del centro seleccionado, posibilitará una experiencia que ayude a impulsar cambios en el estilo de administración, con una nueva orientación en la estructura organizacional y en definitiva con nuevos componentes que enriquezcan su enfoque y sus dinámicas funcionales hacia áreas de oportunidad que lleven a garantizar un legado orientado a fortalecer competencias y la motivación del equipo docente en sus labores. De igual modo se hace también necesario indagar sobre el sentir y pensar de los docentes, de los estudiantes y de miembros de las instancias que intervienen o apoyan el funcionamiento institucional con énfasis en la estructura organizativa y los procesos de la gestión institucional que impulsan.

El adecuado funcionamiento de una institución educativa tiene mucha relación con el rol de quien ejerce la dirección; es quien debe actuar como administrador pedagógico y a la

vez contribuir al desarrollo de la institución poniendo mayor interés en la observación en el aula, el monitoreo permanente del desempeño docente con los estudiantes y en su contribución con el trabajo institucional, pues todo esto forma parte de este proceso de enseñanza, tal como lo afirma Fullan (2016) “el futuro del director escolar puede ser apasionante y profundamente significativo para la mejora de la escuela y del sistema. Al recentrar el rol del director, ponemos a nuestro alcance el ideal del director escolar como agente clave del cambio” (p. 15).

Al respecto también, en documentos del (MINED, 2010 p.61) se planteaba que:

el papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la administración sea adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura, logre el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que les sirva para la vida.

La dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Esa es la razón por la cual se ha proyectado como objetivo de esta acción investigativa, caracterizar la estructura organizacional del Centro Escolar Colonia Llano Verde y determinar cuáles son los efectos en la labor y motivación de los docentes.

Al conocer la perspectiva de la dirección orientada a mejorar la calidad educativa y el desempeño docente, cabe destacar el máximo interés expresado por parte de quien ejerce esa función en el sentido de promover un buen clima organizacional, donde se estimule el liderazgo, la cooperación, la empatía y la democracia entre los docentes y el conglomerado estudiantil, y puedan adaptarse a un nuevo liderazgo que los conduzca a un proceso de cambio de la administración escolar.

La directora expresó sus expectativas con este proceso, y su aspiración de lograr en gran medida, construir, rediseñar y transformar la escuela. También desde su gestión como nueva funcionaria, buscará promover el fortalecimiento de la labor de su equipo docente y aspectos referidos a su estructura organizacional. Es este marco de aspiraciones institucionales lo que establece pautas claras y orientadoras para este proceso de estudio focalizado en el Centro Escolar Llano Verde. Implica un compromiso personal para la transformación, aprender, saber, actualizarse mediante un esfuerzo colectivo de participación, es decir con trabajo democrático, retomando ideas de cada miembro de la institución en beneficio de la misma y lograr un liderazgo efectivo.

Como responsable del estudio se espera realizar las actividades necesarias para trabajar como una sólida estructura, con el liderazgo de la dirección y con el compromiso, la responsabilidad y voluntad de todos para obtener los resultados esperados.

Lo antes planteado ha servido para definir el siguiente enunciado, el cual es orientador de este estudio: **¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela, en la motivación del equipo docente?**

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Caracterizar los efectos de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la labor y la motivación de los docentes del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad.

Objetivos específicos

- Analizar la influencia de la estructura organizacional en la calidad de la educación impartida en el centro escolar Colonia Llano Verde.
- Describir la influencia de la gestión institucional en la labor y motivación del equipo docente a partir de sus percepciones.
- Definir con participación del equipo docente “10 Líneas para la Acción” orientadas a fortalecer e innovar la gestión institucional del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad. Ruta de trabajo.

1.4 Preguntas y categorías

Preguntas

- ¿Cómo definir la estructura organizacional y los efectos en el fortalecimiento de la labor y motivación docente que contribuya a mejorar el desempeño de los maestros?
- ¿De qué manera determinar el nivel de influencia de la gestión institucional para incidir en la mejora de la calidad educativa?
- ¿Cómo la definición de líneas para la acción podrá aportar en fortalecer e innovar la gestión institucional del centro escolar?

Categorías

Estas categorías se han definido sobre la base de los componentes que implica la gestión institucional y que son orientadoras de acciones investigativas:

a) Gestión educativa

La gestión educativa conlleva acciones y decisiones emanadas por las instancias políticas y administrativas responsables del desarrollo de las instituciones educativas de una determinada sociedad. La gestión institucional se refiere a la conducción de una institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa; comprende el conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las actividades y los recursos

materiales, humanos y financieros de una institución de acuerdo con los propósitos y alcances previstos.

Blanco. L. & Quesada (s.f.) definen la gestión como un elemento vital para la organización y la calidad de desempeño de cualquier institución, en donde se sitúan dispositivos como el clima organizacional, el liderazgo y las políticas normativas. Todo ello, hace que los actores del ámbito educativo gestionen procesos adecuados y coherentes con la movilidad social que acontece en la sociedad.

b) Estructura organizacional

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema o conjunto de acciones que deben desarrollar los miembros de una institución para trabajar en conjunto de manera eficiente y que se alcancen las metas fijadas, (Ramos. 2007 como se cita en Batisda, V. 2018). Plantea que “La organización, como función administrativa, define la distribución de funciones y actividades inherentes al plan. Como etapa del proceso administrativo es consecuente con la planificación.” Se destaca que los autores explican que la organización es sinónimo de “estructurar” y cómo deberían ser las jerarquías, actividades y funciones.

Una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e inter organizativos y unos valores” (Morales Gutiérrez 2000, como se cita en Batisda, V. 2018).

Luego de citar diferentes conceptos de diversos autores, se llega a establecer que la administración es de suma importancia dentro de las instituciones, sin esta parte fundamental toda institución estaría a la deriva.

c) Labor Docente.

La labor del docente tiene una gran importancia, ya que debe interactuar con sus alumnos de forma holística y asumir un rol de guía en los procesos de enseñanza aprendizaje, por lo tanto, su desempeño que va más allá de la actividad en aula, se ha vuelto cada vez más difícil (Vollmer 2004) como se cita en Romero, J. (2013). “señala que el docente tiene la oportunidad histórica no sólo de desarrollar competencias para el mundo profesional y laboral, sino para su desarrollo personal y ciudadano; lograr capacidades para la autonomía, la autorrealización y la capacidad de comprensión y acción ante los problemas sociales.”

Bajo esta mirada, la práctica docente se entiende como un proceso formativo que compete a cada docente; pero también, al colectivo, lo que significa que al interior de las instituciones educativas se deben realizar cambios importantes en el quehacer educativo.

d) Motivación docente

(Franco, J. 2021) “El docente debe mantener un alto grado de motivación, entendiéndose como esa fuerza que hace moverse y surge por necesidad de lograr mejores estándares; esencial en los docentes, para tener alta calidad en el proceso formativo y participar adecuadamente en el futuro profesional.” Como afirma el autor, la motivación es la base fundamental de la calidad, la cual sólo se logrará con una estructura organizativa de la institución que engloba todos los aspectos cercanos a su entorno.

e) Calidad de la educación

La calidad educativa se refiere a las características positivas y beneficiosas de la enseñanza y el aprendizaje que permiten guiar a una persona en su proceso educativo donde se adquieren los conocimientos y competencias necesarias; para García Hoz. (1986). Citado en del Chavajay, G. (2021). define la calidad educativa como: “el modo de ser de la educación que reúne las características de integridad, coherencia y eficacia. Significa entonces que, una educación tiene calidad en la medida que es integral, coherente y eficaz”.

La calidad educativa cuenta con principios resaltantes como tal, según lo sostiene Badero, H. (2014):

- La estructura del sistema educativo y la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los alumnos.
- La función docente, garantizando las condiciones que permitan a los profesores el desarrollo de su labor, su formación inicial y permanente y su reconocimiento profesional.
- La evaluación del sistema educativo, de los centros y del rendimiento de los alumnos, de acuerdo con los estándares establecidos en los países del entorno europeo.
- El fortalecimiento institucional de los centros educativos, mediante el refuerzo de su autonomía, la profesionalización de la dirección y un sistema de verificación de los procesos y los resultados.
- Determinación de las competencias y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia escolar. (p.113)

f) Gestión institucional.

Es la administración del recurso que posee una institución educativa, y lograr que los fines y propósitos de la institución sean cumplidos de forma eficaz y eficiente, a través de la buena gestión del líder por medio de la planeación estratégica, tal como lo afirma Ramos, E. (s.f.)

La gestión institucional es “un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos, del conjunto de acciones relacionadas entre sí, emprendidas por el equipo directivo de una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica, con y para la oportunidad educativa”, misma que se vincula con gobierno y dirección, es decir, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar, el rediseñar y el evaluar. (p.1)

g) Clima organizacional

Chiavenato (1999) define que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (p.8).

De acuerdo con la mención del autor, se puede definir clima organizacional como la motivación y la estructura en la cual desempeñan labores los trabajadores, en este caso docentes, lo cual influye de manera significativa en el rendimiento personal, y a la vez en el éxito o fracaso como organización.

El clima institucional es el reflejo del trabajo en equipo y el desarrollo de un conjunto de habilidades interpersonales, intrapersonales y emocionales que contribuye en el logro de los planes u objetivos planteados en la organización. (Aguirre Trejo,2022, p.8). Un buen clima organizacional es esencial para el buen funcionamiento de una institución educativa.

-

1.5 Justificación del estudio

La estructura organizacional en las instituciones educativas es un aspecto fundamental que afecta en gran medida el desempeño y la motivación del equipo docente. En el contexto de El Salvador, la educación desempeña un papel crucial para el desarrollo y el progreso social, por lo que comprender y optimizar la relación entre la estructura organizacional y el personal docente como un actor clave, será contributivo para avanzar hacia un sistema educativo más efectivo y motivado.

En toda institución educativa es imprescindible la existencia de una estructura organizacional adecuada que permita una efectiva gestión del personal docente de modo que la interrelación entre las jerarquías, puestos y mandos asignados resulte decisiva para potenciar su crecimiento, desarrollo sostenible y sustentable. Son estas algunas de las razones que dan importancia a este proceso investigativo mediante el cual se pretende analizar cómo ha sido la estructura organizacional actual y al mismo tiempo cuáles son sus efectos en la labor y la motivación de los docentes.

Se espera, al mismo tiempo, determinar la relación entre la estructura organizacional y la motivación laboral de los docentes en una institución focalizada. No está demás mencionar que en todo este proceso y al ser los docentes parte sustancial de la muestra de

esta investigación, sus opiniones y valoraciones serán insumos esenciales para enriquecer los resultados esperados.

La labor de los docentes no se limita únicamente a la enseñanza en el aula, sino que también involucra la planificación, la evaluación, la colaboración y la adaptación a las necesidades cambiantes de los estudiantes y en ese sentido, esta investigación, se justifica, pues posibilitará conocer sobre el impacto directo de la estructura organizacional en la labor del equipo docente, la forma en que se distribuyen las responsabilidades, cómo se establecen las jerarquías y se diseñan los procesos administrativos en una institución educativa. Así mismo, en torno a cómo puede facilitar o dificultar la eficiencia y la efectividad del trabajo docente.

De igual manera, será posible advertir que la motivación del equipo docente es un factor determinante en la calidad de la enseñanza. Cuando los docentes están motivados tienden a ser más comprometidos con su trabajo, buscan constantemente mejorar sus habilidades y se esfuerzan por brindar experiencias de aprendizaje de alta calidad a sus estudiantes; la motivación del personal docente también influye en su retención en la profesión, son más propensos a permanecer en sus puestos lo cual repercute en la estabilidad del sistema educativo.

La estructura organizacional de una institución educativa puede ejercer influencia significativa en la motivación de los docentes al determinar factores como: la participación en la toma de decisiones, la percepción de equidad en las oportunidades de desarrollo profesional y la coherencia en la implementación de políticas educativas.

Por tanto, esta investigación se justifica en el contexto de la evolución constante de la educación, especialmente en lo que respecta a la integración de la tecnología y los cambios en

los métodos de enseñanza. La forma en que las instituciones educativas se adaptan y responden a estas transformaciones puede depender en gran medida de su estructura organizacional.

La tecnología está desempeñando un papel cada vez más trascendente en la enseñanza y el aprendizaje, y la capacidad de las instituciones educativas para adoptar de manera efectiva estas herramientas marca la diferencia en la calidad de la educación proporcionada. Además, la pedagogía está experimentando cambios significativos, con un enfoque creciente en métodos de enseñanza más activos y personalizados.

Una estructura organizacional que fomente la innovación y la adaptabilidad ayuda a facilitar la adopción de estas prácticas pedagógicas avanzadas por lo cual es posible afirmar que estudiar estas temáticas es primordial ya que el sistema educativo de El Salvador enfrenta desafíos significativos, (Siteal 2021). Entre estos desafíos, se ha planteado promover cambios en la formación docente para garantizar la calidad educativa, proporcionar condiciones laborales dignas al sector docente; además, se menciona reducir las tasas de deserción escolar y lograr la adaptación a un entorno educativo en constante cambio.

Comprender cómo la estructura organizacional de las instituciones educativas contribuye a abordar estos desafíos es fundamental para el progreso del sistema educativo salvadoreño; al mismo tiempo, una investigación contextualizada en El Salvador constituirá un aporte valioso para entender lo que quieren y valoran los docentes de su trabajo, qué les motiva a cumplir eficientemente con las funciones asignadas.

Es importante expresar que se cuenta con la aprobación y apoyo de la dirección de la institución en la cual se realizará la investigación de campo, y al finalizar el proceso, será

factible detectar fortalezas y limitantes que lleven a identificar espacios de intervención y a construir una propuesta con acciones para mejorar e innovar las áreas que así lo requieran.

1.6. Alcances y limitaciones

Alcances

- Identificar cómo la influencia de la estructura organizacional afecta en la calidad de la educación impartida en el centro escolar colonia Llano Verde.

- Establecer cómo influye la estructura organizacional en la labor y motivación del equipo docente, en el centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad.

- Definir con participación del equipo docente, 10 líneas de acción orientadas a fortalecer e innovar la gestión institucional del centro escolar colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de la libertad.

Limitaciones

- a) La investigación estará dirigida a identificar la incidencia de la estructura organizacional en el funcionamiento escolar, con lo cual no será factible realizar un análisis a profundidad del impacto sobre la labor y motivación del equipo docente de la institución.

- b) El nombramiento de la nueva directora es un hecho reciente, por lo cual no cuenta con mucha experiencia en el liderazgo en la institución y sus conocimientos sobre hechos anteriores relacionados a la organización serán limitados.

- c) La investigación pretende proponer líneas para definir acciones de mejora en la estructura organizacional, pero no será parte de la investigación implementarlo y determinar su efecto dada la disponibilidad de los tiempos en que se desarrolla.

2. MARCO TEORICO

2.1 Fundamentación histórica

2.1.1 La gestión educativa y su trayectoria

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, los setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina (Botero, 2009).

En Estados Unidos, durante los años 70, hubo muchos avances en cuanto a innovaciones educativas, se mostraron motivados por mejorar sus conocimientos en cuanto a viajes a la luna, y así competir con los rusos. Aumentaron su inversión en educación mejorando infraestructura, cobertura escolar, docentes más capacitados, menos alumnos por salón, pero a pesar de todo esto los niveles de competitividad educativa con respecto a otros países se mantenían constantes, "rompiendo con la hipótesis que se sostenía a la fecha de que a mayor nivel educativo mayor productividad y mayor participación social" (Fullan, 2002 como se citó en Tedesco, 1995).

Según algunos de los procesos investigativos realizados en países como México, Chile y Ecuador se expone que, en las instituciones del ámbito educativo se ha venido utilizando el vocablo administración educativa y se afirma que este término se fundamenta en algunos de los principios generales de la teoría de la administración general por lo cual se planteó la necesidad de actualizar este término y denominarlo como gestión educativa, esto debido a la influencia de algunas de las teorías convencionales de la administración, y por otras disciplinas científicas que han influido en el análisis como la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

En Europa, la gestión educativa surgió más por carácter formativo, y con el propósito de fortalecer el área educativa, se crearon programas de formación para docentes encaminados a la modalidad de organización escolar.

En cuanto a la gestión educativa en Europa, Álvarez, et al., (2011) sostienen lo siguiente:

Puntualizan que a inicios de los años ochenta, países europeos como Francia, Inglaterra, Suecia y posteriormente España, decidieron establecer políticas orientadas hacia la oferta de oportunidades de formación específica para la gestión a los directivos de centros escolares, promoviendo su profesionalización bajo modalidades apropiadas para cada director y aplicadas al contexto y desarrollo de cada sistema educativo. El director es el representante de la gestión en las organizaciones educativas, es quien mediante un plan establece las directrices que regirán y dirigirán a la institución (p.137).

En España, se dio importancia a la gestión educativa tanto que directivos de instituciones educativas, debieron tener formación en liderazgo en esas instituciones, habilidades y aptitudes para aspirar a dichos cargos. En América latina los países deciden retomar el modelo de Estados Unidos de organización y administración. Tal como lo establece Flores H. (2021). Los movimientos internacionales de la administración para el desarrollo, la economía de la educación, la planificación de los recursos humanos, las teorías del capital humano e inversión social fue replicado en América Latina. Y, en cuanto a educación se tuvo que cambiar del modelo prospectivo a un estratégico, en ese momento surgió la llamada descentralización de la educación, es decir, el Estado transfirió su poder a gobiernos locales e incluyó la influencia del sector privado.

Se pretendía obtener buenos resultados en cuanto a calidad de la educación con menor inversión, y se dieron muchos cambios en cuanto a gestión educativa, la autonomía y la participación social, así como en la definición de las políticas educativas. También es importante mencionar que en lo relativo al ámbito nacional, señala Picardo (2009), “en 1992 se firmaron los Acuerdos de Paz y se establecieron las bases del programa de reconstrucción nacional, el cual incluyó una profunda reforma educativa iniciada en 1995 con cuatro ejes: cobertura, calidad, modernización y valores”.

En cuanto a su estructura, el Sistema Educativo Nacional, fue organizado en dos subsistemas: la Educación Formal y la Educación no Formal. Este sistema se conformó con los niveles de estudios, sus ciclos y las edades normales de las personas. De acuerdo con la Ley General de Educación de 1990, en el Título III, capítulo I, Artículo 12, se estableció que "la educación Parvularia y Básica serían obligatorias para todos y juntamente con la educación especial, gratuitas cuando las imparta el Estado." La Educación General se identificó con la educación básica y la educación diversificada o profesionalizante que tenía como mira la formación de recursos humanos para reforzar y subir los niveles de eficiencia en los sectores de producción y progreso material, con la finalidad de apoyar la economía del país, se incluyó la educación media y la superior.

Desde esos años se ha venido planteando la necesidad de realizar cambios que resulten factibles y viables, que promuevan la participación de diferentes sectores y actores, teniendo en cuenta que el sistema educativo posee interconexiones e interacciones directas e indirectas con otras esferas como la económica y la política, en las cuales una variación en el sector de la educación produce cambios significativos en dichos entornos.

Estos datos históricos sobre la trayectoria de la administración y gestión educativa denotan que los nuevos esquemas sugieren aceptar los cambios, considerarlos como oportunidades para aprender, fortalecer e innovar los procesos educativos y mejorar sus servicios mediante la incorporación de nuevas tecnologías; se ha llegado a afirmar que la cultura en la organización escolar se ha visto confrontada con un conjunto de nociones derivadas de la teoría pedagógica que en gran medida han dado origen a nuevos planteamientos que influyen en el ambiente educativo.

Lo antes mencionado implica enfrentarse a una sociedad compleja e insertarse a la globalidad, en donde una institución fraccionada, no estaría en capacidad de asumir los retos y desafíos que se le presenten. Al respecto, Morín (2002) refiere que “el desafío de la globalidad es, por lo tanto, al mismo tiempo el desafío de la complejidad” (p.14). Es esto una de las razones por la que todos los miembros de la comunidad educativa deben adecuarse, y unir sus saberes, compartirlos con otros, para así enfrentar los problemas o realidades cada vez más complejas, poli disciplinarias, transversales, multidimensionales, y globales.

Implica, de igual modo, lograr un cambio actitudinal en los directivos, y para lograrlo es necesario que cada miembro de una institución asuma compromisos y sus funciones con el propósito de llevarla hacia el éxito. Igual los procesos de gestión necesitan responder a las carencias del entorno y quienes gestionan deben ser receptivos, comprensivos, competentes, promover el diálogo para asegurar la comprensión de los problemas mundiales y nacionales que desde todo punto de vista han soportado cambios en los procesos educativos.

Con los abordajes de una nueva teoría de la gestión educativa, se vuelve sumamente necesaria la reflexión en torno a los propósitos y los alcances de este campo y, de igual

manera, también se ha necesitado la confrontación de ideas favorecedoras a lograr procesos de innovación.

La Gestión educativa del presente siglo XXI se aborda bajo el paradigma de estrategias capaces de afrontar riesgos, lo inesperado, lo incierto y modificar su desarrollo en virtud de las informaciones adquiridas en el camino. Es decir, el auténtico camino para gestionar las instituciones con la capacidad de comprender los procesos y trabajar con apoyo de todos los sectores de la sociedad por una verdadera educación.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 La estructura organizacional: conceptos y características

Así como lo sostiene Badista, V. (2018):

La etimología del término estructura permite una primera aproximación a su definición. Deriva del verbo latino *struere*, que significa construir, y en su uso actual se refiere tanto a construcción como soporte o basamento de sistemas constituidos por elementos físicos, como de sistemas abstractos en los que se interrelacionan conceptos, ideas o símbolos” (p.64).

Por otro lado, (Barone,2009, p.27) “Entendemos por estructuras organizacionales los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir las metas que se ha propuesto y lograr el objetivo deseado”. Luego de citar estos conceptos es posible exponer que la estructura es fundamental en una organización, sea grande o pequeña, pues es a través de la aplicación de las estrategias que será posible obtener resultados que marquen la diferencia. Se considera que la estructura organizacional promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que realiza el

personal en una determinada institución, por la cual la estructura tiene una relación directa con las actitudes y el comportamiento de sus empleados.

Es sabido que toda organización comprende diferentes componentes como definición de metas u objetivos, división y distribución de funciones y tareas, coordinación del trabajo, planes de acción y rendición de responsabilidades. El valor implícito de una organización se lo impregnan aquellos componentes que no son visibles pero que conllevan la verdadera riqueza de la organización y al mismo tiempo constituyen la base fundamental para asegurar su éxito. Son esos componentes no visibles los que contribuyen a impulsar procesos de innovación y competitividad en las organizaciones, teniendo en cuenta que se desarrollan en un mundo cambiante, competitivo y globalizado.

La estructura organizativa es el comienzo de todos los procesos que afirman la obtención de los beneficios a futuro de una organización. Dentro de esta perspectiva, la estructura administrativa ayuda al funcionamiento de la empresa para que resulte de una manera práctica y, por ende, los procesos deben estar claros para quienes laboran en ella; tal es el caso de la satisfacción y la atención al cliente (Münch, 2010).

Significa entonces que las organizaciones deben echar mano de medios y recursos mediante sus talentos humanos. Esta es una de las principales razones que hacen posible el que algunas organizaciones consigan ser siempre exitosas y logren trazar su rumbo hacia un desarrollo sostenido y con calidad.

Es la estructura organizacional la que debe reflejar la forma en que se dividen, organizan y coordinan las diferentes actividades y sus componentes para realizar las acciones y alcanzar los objetivos. Cada organización tiene su propio diseño y una manera de integrar y asignar recursos para operar con eficiencia y eficacia. “La estructura representa la

interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales'' (Chiavenato, 2009, p. 14).

2.2.2. Estructura organizativa: sistema educativo nacional

Al interior de las instituciones educativas adquiere especial importancia disponer de una estructura organizativa adecuada de tal modo que el personal tenga la oportunidad de reconocer las jerarquías. Dentro de la organización también se encuentran las funciones departamentales, las cuales se consiguen por la división del trabajo y le permite desarrollar a la organización las actividades de una forma ágil y eficaz. Al respecto (Gilmer, 2007, p.23) expresa que: ''La estructura organizacional es fundamental porque refiere al conjunto no sólo de funciones, sino también de relaciones que determinan formalmente dichas funciones''. En este sentido, una organización es un espacio importante de participación; de allí que los valores, conocidos también como principios organizacionales, soportan la misión y la visión de una organización.

El ámbito organizacional educativo, '' permitirá desarrollar un conjunto de mecanismos informativos, de control y ejecución, que a futuro se pueda utilizar en el sentido de direccionar y aumentar la probabilidad del comportamiento de las personas que forman parte de la institución '' (Majad, 2016, p. 151).

El Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, MINEDUCYT, es la institución del Estado salvadoreño responsable de administrar y gestionar las políticas educativas que rigen el Sistema Educativo Nacional de El Salvador. Es garante de la concreción de políticas educativas y de proyectos específicos para la educación, así también de identificar condiciones materiales, recursos, salarios, modos de organizar el trabajo y el proceso

pedagógico; incluyendo las normativas de funcionamiento, supervisión, control y de las diferentes instancias para la toma de decisiones. Es responsable de organizar, planificar y dirigir la educación, establecer normas para la organización de criterios pedagógicos y administrativos en los departamentos y municipios para lo cual debe garantizar un currículo adecuado y pertinente, que responda a los cambios y la evolución constante del contexto nacional;

En el Sistema educativo del país, de manera constante, a partir de los cambios de administración gubernamentales se han generado procesos de reforma y modificaciones a normativas y leyes, mediante las cuales se han instalado diferentes lineamientos de organización y funcionamiento tanto técnicos, como también administrativos. Durante la actual gestión, el MINEDUCYT ha impulsado acciones con un fuerte énfasis en el uso de la tecnología., esto en conjunto con el viceministerio de Ciencia y Tecnología, proyecto sobre el cual se ha venido trabajando desde 2009 como una apuesta al desarrollo social y económico. Igual, se ha dado continuidad a la implementación de políticas dirigidas a la protección de los derechos de la Primera Infancia y, por ende, del núcleo familiar.

Asimismo, en gran medida se realizan esfuerzos al ejecutar acciones orientadas a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con ello mejorar la situación de pobreza en los hogares de miles de salvadoreños y además mejorar la calidad de la educación. En cuanto a procesos normativos, para el periodo de 2019- 2024, se dispone de un manual de organización y funciones institucionales, en el que se define la estructura organizativa del Sistema Educativo Nacional, manteniendo siempre los dos subsistemas: la educación formal y la educación no formal, conformado por niveles de estudios, sus ciclos y los rangos de edad establecidos para quienes se incorporen. Así también, desde la perspectiva territorial, se organiza en tres niveles: central, departamental y centros escolares.

Nivel central: Es el nivel donde se coordina toda la actividad, se crean las directrices educativas a nivel nacional las cuales son emanadas a las direcciones departamentales. En total el MINEDUCYT está conformado por dos viceministerios y trece direcciones principales.

Nivel departamental: constituido por las 14 direcciones departamentales, una por cada departamento que conforma la república de El Salvador, son encargadas de garantizar el correcto funcionamiento de los centros escolares en lo administrativo y lo pedagógico. Estas direcciones están dirigidas por el director departamental de educación y tiene la responsabilidad de administrar el recurso humano, material y financiero. Está estructurado de la siguiente forma:

- Departamento administrativo: gestiona procesos administrativos que se desarrollan para apoyar la gestión de los centros escolares.
- Departamento de asistencia técnica: proporcionan asistencia técnica a los centros escolares en las áreas pedagógica, administrativa, así como en la administración de programas complementarios al proceso educativo.
- Departamento de arte, cultura, recreación y deportes: promueve actividades que fomenten el desarrollo de la cultura, deportes y recreación de los estudiantes que asisten a los diversos centros escolares.

Es importante, en este ámbito nacional, mencionar que en este mismo periodo 2019-2024 se impulsa un plan estratégico denominado el ‘‘Plan Torogoz’’ 2019, orientado a transformar la educación y en el contexto de la pandemia del COVID 19, se dio mayor impulso a la transformación tecnológica. Los aspectos fundamentales considerados en este plan son:

- 1) aprendizajes de calidad y significativos a lo largo del ciclo de vida, con pedagogía y currículo pertinente e inclusivo;
- 2) profesionalización docente, para la dignificación del magisterio al servicio de los aprendizajes;
- 3) ciencia, tecnología e innovación para impactar positivamente el sector educativo productivo y académico;
- 4) infraestructura educativa suficiente, con estándares de calidad y seguridad que favorezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje en ambientes escolares sostenibles;
- 5) una escuela que favorezca una educación para la convivencia, la inclusión y la diversidad;
- 6) una institución transformada que responde a las necesidades del territorio educativo.

Estos aspectos contenidos en el Plan Torogoz 2019, constituyen directrices y pautas para que los centros escolares del país, las consideren al definir los planes de acción institucionales.

La gestión en los centros escolares: el centro escolar Colonia Llano Verde

Los centros escolares se rigen por los lineamientos emanados desde el nivel central del MINEDUCYT a través de las direcciones departamentales, tanto en lo administrativo como en lo pedagógico. La estructura organizativa de los centros escolares como en este caso específico del Centro escolar colonia Llano Verde, la integran:

- a. El director, como máxima autoridad y representante ante el MINEDUCYT.
- b. El subdirector quien además de sus funciones establecidas, asume las funciones del cargo y responsabilidades del director si este no estuviera;
- c. Profesores de los diferentes niveles educativos.
- d. El Consejo Directivo Escolar (CDE) el cual es un organismo de administración escolar.

Esta estructura es fundamental, para el funcionamiento del centro escolar, pues es básica para ordenar y coordinar tanto recursos como personas y para favorecer el aprendizaje de sus alumnos. Los docentes están organizados en Equipos Dinamizadores (equipo pedagógico, de gestión y de evaluación). Tanto el director como el subdirector desempeñan un papel importante en la institución, se encargan de observar, evaluar, buscar estrategias y metodologías adecuadas a través de una gestión efectiva y, de esta manera obtener mejoras en el centro educativo; igual, velar por el cumplimiento de las normas y reglas establecidas para brindar a los alumnos un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad. Esta estructura es respaldada por la normativa institucional. MINED (2008).

La participación democrática y cooperativa del profesorado en labores del proceso educativo a través de los equipos dinamizadores, posibilita una relación personalizada entre la dirección escolar y los docentes en general; de esa forma se han creado espacios para el desarrollo del liderazgo directivo, no directivo y de colaboración.

El centro escolar cuenta con su Proyecto Educativo Institucional (PEI) el cual tiene vigencia para 5 años. Es en el PEI donde se reflejan la misión, visión y el diagnóstico institucional elaborado con la participación de docentes, alumnos y padres de familia.

También deben elaborar un Plan Escolar Anual (PEA) con vigencia de un año y donde se establecen los objetivos, actividades, recursos, cronograma y, además se especifica quienes son responsables de cada actividad, los ingresos y egresos, así como las fuentes de financiamiento. El PEA debe ser aprobado por el CDE previo a su implementación.

2.2.3 La Gestión institucional: Función directiva y liderazgo del director

Refiriéndose a las implicaciones de la gestión. Alvarado, O. (1999), afirma que “puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales” (p. 17).

Ampliando esta definición de gestión (Botero, C. 2009):

Es la capacidad de alcanzar lo propuesto en la etapa de planeación, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos, humanos financieros y materiales.

Por lo tanto, para una buena gestión es necesario establecer un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí misma, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

La gestión educativa abarca cuatro dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, las cuales se entrelazan y complementan para determinar si una gestión es eficiente o no e identificar sus fortalezas y debilidades. Es por ello que la Unesco (2011) afirma que todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

La gestión institucional

Conlleva que al interior de la institución educativa existen componentes diferentes de gestión contributivos en identificar las formas de cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa y con ello se asegura un buen funcionamiento. Entre estos componentes se consideran tanto los que forman parte de la estructura formal como los organigramas, la distribución de tareas, la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios, como los que conforman la estructura informal: vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución entre otros.

Las bases para la planificación, organización y la buena marcha institucional, se construyen a partir de su capacidad para generar procesos efectivos en la gestión institucional y de esa forma garantiza a la institución un desarrollo autónomo, competente y flexible.

Gestión administrativa.

Esta dimensión hace referencia a la gestión de recursos con que cuenta la institución: materiales, financieros o humanos. Es sobre la base de una adecuada administración de estos recursos que dependerá el desarrollo exitoso de la institución.

Al hablar de gestión administrativa la Unesco (2011) expone: en esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y a la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. (p.36).

Gestión pedagógica.

Esta dimensión atiende a la necesidad de que todo líder de una institución educativa debe convertirse sobre todo en un líder pedagógico que sepa guiar y acompañar la labor docente en aula. Es en este proceso de gestión donde se decide y organizan las acciones y recursos, para garantizar la adecuada implementación y mejoramiento constante de la oferta curricular; así mismo se hacen constantes evaluaciones al currículo, tomando en cuenta la dimensión pedagógica didáctica y académica cada gestión desde su realidad institucional, ya que cada una es diferente y única; los alcances de la gestión pedagógica son:

- El diseño de la oferta curricular.

- La implementación de la oferta curricular y pedagógica, congruente con el proyecto educativo institucional.
- El apoyo a la gestión de los procesos de enseñanza.
- El apoyo a la gestión de los procesos de aprendizaje de los alumnos.

La gestión pedagógica es responsabilidad del líder directivo, conlleva trabajar las debilidades y promover las fortalezas de la planta docente, a partir de un buen liderazgo pedagógico donde se dote al docente de condiciones para elevar su perfil profesional, conduce hacia el logro del mejoramiento curricular a través del desempeño docente; procurando la mejora e innovación curricular, el desarrollo profesional y personal del docente.

Gestión comunitaria

Conlleva el trabajo que se hace con la comunidad educativa y hace referencia a lo más valioso que tiene la organización, lo cual es el recurso humano, es decir; estudiantes, padres, madres de familia y maestros, a quienes se debe motivar en el desempeño de sus labores de manera que trabajen con compromiso por su trabajo, la organización de esta comunidad se integra por: organización de los docentes, Consejo de profesores, Equipo pedagógico, Equipo de gestión, Equipo de evaluación, Organización de los estudiantes y Organización de madres, padres o familiares:

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. De acuerdo con la Unesco (2011):

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. (p. 36).

Función directiva y liderazgo del director

En la teoría de la Administración se plantean varias ideas orientadoras con respecto del significado de la función directiva y se expresa en torno a la separación de la organización, la administración y la coordinación, dejando la dirección como una actividad bien diferenciada. La gestión directiva tiene por tarea fundamental identificar estrategias, acciones y mecanismos para influir en que sus equipos de trabajo logren alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización.

Es hacer posible la ejecución de lo planeado dentro de la estructura organizacional formal e informal, definida para tal fin; el reto principal al que se enfrenta la gestión directiva es lograr cumplir su misión educativa y el Proyecto Educativo Institucional PEI, en conjunto con los equipos de trabajo. Es por ello que surge la necesidad de directores y equipos directivos escolares que cuenten con la preparación necesaria para generar cambios en la estructura de la organización educativa y así favorecer a su interior procesos de transformación.

La dirección es un rol asociado a coordinar el funcionamiento de una organización, se deben conocer todos sus componentes y los propósitos a conseguir, los medios con los que se trabajará, y cómo desarrollar las acciones con eficiencia y efectividad. Esta función requiere de liderazgo como un componente esencial para quien dirige una institución educativa.

Conlleva habilidades para transformar actitudes y conductas personales que, a su vez, son orientadas hacia el éxito de la propia institución.

Para (Sánchez Pérez 2022) la excelencia organizacional requiere tanto de liderazgo como de dirección; el objetivo de la dirección es contribuir a que las personas sean eficientes; es el liderazgo, en su máxima expresión, es contribuir a que sean felices, no se sustituyen, sino que se complementan.

Es importante mencionar que en un documento publicado por el Ministerio de Educación de El Salvador (2008) elaborado como “Gestión Escolar efectiva”, se toman en cuenta las funciones de un director, el cual ejerce la dirección y la gestión escolar del centro educativo, apoyándolo a guiarse como gerente y como un líder pedagógico. Ayuda directamente al objetivo que promueve organizar la estructura del centro educativo, señalando las funciones efectivas que en este caso debe asumir el director.

El papel de la dirección es importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la administración resulte adecuada con los recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura y logre el resultado esperado: que los estudiantes aprendan más y que les sirva para la vida. Esto implica que, la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (MINED, 2010 p.61). También se expresa que algunas de las características a considerar en la dirección escolar efectiva son: el tener claridad de sus propósitos por medio del PEI, PEA, ser participativa (involucrar a toda la comunidad educativa) y ser efectiva (lograr estudiantes exitosos en la vida). Si el director es responsable de la gestión escolar, debe actuar como un gerente y un líder pedagógico, un guía, motiva,

involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.

Campos, S. (2018) también plantea que los directores de hoy deben ser líderes capaces de desarrollar un equipo de profesores que dan instrucción efectiva a cada estudiante'' (p.1) La responsabilidad de los directores es cada vez más compleja, se relaciona estrechamente con el buen desempeño de la labor docente y los resultados obtenidos de los estudiantes, es decir, un buen liderazgo del director evidencia mejoras en el aprendizaje de los estudiantes.

Para este desempeño es fundamental disponer de una estructura organizacional reflejada en un organigrama, en el cual se delegue una supervisión interna y contenga las siguientes dependencias administrativas: Dirección, Subdirección y los Equipos Dinamizadores (equipo pedagógico, gestión y evaluación); tanto el director como el subdirector, desempeñan un papel muy importante en la institución.

La dirección y subdirección, trabajan de la mano con el equipo pedagógico, cuya función principal es supervisar y monitorear que los docentes cumplan con las planificaciones adecuadas, actualizadas y en coherencia con los lineamientos del MINEDUCYT. Estos a su vez lleven un registro minucioso de los alumnos con la finalidad de apoyar al docente para buscar soluciones a diferentes problemáticas. De igual manera, el equipo de evaluación realiza visitas al aula para brindar apoyo y formación a docentes, adicionalmente el equipo de gestión apoya a los equipos pedagógicos y de evaluación en actividades relacionadas con la gestión del docente.

De esa forma, se reflejan condiciones para una dirección escolar exitosa, al asegurar que los maestros cuenten con las herramientas y el soporte necesario, para realizar su labor

docente de forma eficiente y eficaz. En definitiva, dirección escolar y un buen liderazgo evidencian un enfoque proactivo y orientado al crecimiento y la excelencia del docente y por ende de la enseñanza.

2.2.4. Clima institucional: ambiente laboral y función docente

El clima institucional es un término que se refiere al ambiente de una institución, el cual es generado a partir de la percepción por parte de los miembros que la conforman. Surge como una consecuencia de distintas variables, como la cultura, las políticas internas, el trato hacia los empleados, las condiciones laborales y está directamente relacionado con emociones, pensamientos y motivaciones.

Una de las características de la gestión de una organización es que se tiene la oportunidad de crear un buen clima organizacional, donde las personas se sientan verdaderamente comprometidas con los objetivos de la institución, que se sienten apoyados en sus iniciativas, se reconocen sus cualidades, destrezas, hay participación, respeto y buena comunicación; esto de la mano con la inversión en capital humano mediante capacitaciones y actualizaciones en las áreas requeridas. Estas condiciones conllevan a la satisfacción del personal docente los cuales estarán motivados en el desempeño de sus labores. Según (Martín 2000, citado por Berrocal 2007, p. 32), el clima institucional, es la percepción colectiva de la organización en su conjunto, constituyéndose en un espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir de la cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada organización educativa.

Entendida en esta dimensión, el clima institucional puede ser vínculo u obstáculo para el desempeño de la organización, constituyéndose en un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; expresión que se manifiesta en términos de compromiso con la institución: participación, cooperación, ayuda, confianza, responsabilidad y otros. El recurso humano es lo más valioso que debe gestionar una organización pues de este dependerá su éxito.

Asegurar un buen clima laboral en los centros educativos es, a su vez, una gran motivación para la mejora organizacional entre los docentes y trabajadores administrativos de los centros de enseñanza. La sinergia entre los miembros de las organizaciones educativas es clave para la gestión y el desarrollo de una organización eficiente de la institución escolar.

Al respecto Buitrón (2006), señala que los factores que determinan la calidad de los centros de enseñanza son: “los recursos materiales disponibles, los recursos humanos, la dirección y gestión administrativa y académica del centro, el desarrollo de los aspectos pedagógicos como la evaluación, objetivos y contenidos y el tratamiento diverso de la metodología didáctica” (p. 86).

Según lo expuesto por el autor antes citado, los procesos de gestión institucional tanto en lo administrativo como en lo académico son fundamentales para garantizar la calidad de educación de la población que atiende; constituyen una herramienta para trabajar el componente estratégico y operativo de la institución. Además, se debe trabajar uniendo esfuerzos que permitan lograr una gestión eficaz, siendo esto uno de los mayores retos enfrentados por la institución. De allí que realizar procesos evaluativos que ayuden a detectar y medir el nivel de satisfacción de los docentes y de otros trabajadores, es esencial para tomar decisiones que les ayuden a mantenerse motivados.

La relación clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes, es un tema clave a considerar para impulsar acciones tendientes a propiciar un adecuado clima organizacional en el cual los docentes desempeñen de manera satisfactoria sus funciones relativas a la gestión pedagógica y a otras requeridas por su rol profesional. La forma en que los empleados son tratados por los líderes institucionales y las condiciones laborales existentes construyen la manera en que los trabajadores perciben a la organización.

Hay una relación existente entre factores de gestión institucional y de enseñanza efectiva, diversos autores como Fullan y Elmore en Estados Unidos, Canadá y América Latina lo afirman. “ los elementos de gestión institucional eficaces lo son en tanto no están presentes de forma separada, sino que actúan en conjunto, ” (Fullan, 2016).

Los beneficios y recompensas que la institución pueda ofrecer a sus trabajadores serán una contribución para mantenerles motivados y de allí la importancia de valorar la posibilidad de generar beneficios y recompensas alineados a la cultura organizacional.

2.2.5 Sistema de incentivos: Motivación y desempeño docente

Cuando se habla de motivación docente se hace referencia a diferentes acciones orientadas a que ellos realicen su labor con interés y dedicación, activando así su sentido de vocación, donde la principal responsabilidad de dichas acciones recae sobre el director; los docentes estarán mayormente motivados con la visión y el tipo de liderazgo que tiene el director de cada centro educativo; la motivación es una pieza fundamental en el proceso de enseñanza debido a que este transmite sus emociones; algunas de las principales motivaciones son la expresadas por el autor Martínez, V.(2010):

Entre las fuentes de motivación para los profesores se encuentran: sentirse seguros en la escuela, tener alumnos exitosos, gustarles su trabajo, tener alta autoestima, pensar que tienen un trabajo respetado en la sociedad, lograr buenos resultados por parte de la inspección, autorrealización, un clima positivo en la escuela, cooperación, relaciones positivas y solidarizarse con compañeros docentes, la percepción de ellos mismos como competentes en su campo, auto valerosos y auto respetuosos, sus valores respetados, trabajando las horas convenientes, efectiva comunicación con los miembros de la escuela, buscando su sueldo adecuado, y un gobierno administrativo escolar efectivo. (p.6).

Existen muchos factores que determinan la motivación laboral y como consecuencia favorecen el desempeño en el trabajo, en este caso en particular el trabajo docente; de manera general se pueden mencionar 4 aspectos que son básicos en la motivación:

- a) Satisfacción laboral: estado de ánimo placentero ante la realización de un trabajo
- b) Remuneración: uno de los mayores determinantes de la motivación es la remuneración recibida por el trabajo realizado; a mayor remuneración, mayor satisfacción
- c) Sentido de pertenencia: es el sentimiento que percibe una persona al ser parte de un grupo o institución. En este sentido, el director del centro educativo debe velar por crear y establecer una cultura organizacional donde el docente se apropie y reconozca que pertenece a esa comunidad, además debe contar con una estrategia de motivación conociendo a sus empleados y preocupándose por ellos, creando canales de comunicación creativas y eficientes.
- d) Capacitación: un empleado capacitado puede cumplir su trabajo y dar su mejor empeño de esta manera aumenta su motivación, toda institución debe velar por desarrollar las capacidades de sus empleados.

Sobre la base de estos planteamientos, es factible poner en marcha un sistema de incentivos que contribuya al reconocimiento del buen desempeño docente. La Real Academia de la Lengua Española (RAE 2023), define al incentivo como aquello: Que mueve o excita desear a hacer algo, significa que el incentivo se convierte en un estímulo, que incita a realizar una determinada actividad.

A partir de lo que menciona Deckers (2001), como se cita en Solar. (2008) un incentivo es un estímulo que atrae a una persona a realizar una determinada conducta, o la aleja y señala que los incentivos son estímulos externos que motivan o inducen a que ocurra una determinada conducta. En el ámbito educativo, un incentivo es relacionado con un reconocimiento que se hace efectivo ya sea a docentes o a las instituciones por brindar servicios educativos de manera eficiente y sobresaliente con sus resultados y logros. Es decir, por tener un buen desempeño.

Estos logros son altamente significativos y son favorecedores del mejoramiento de la calidad de la educación sobre la base de las innovaciones y acciones transformadoras incorporadas a sus prácticas pedagógicas y, generan a la vez otros beneficios para las poblaciones estudiantiles y para las comunidades de sus contextos. Al respecto de lo anterior Rubinsztein (2005) manifiesta que el incentivo es un motivador y motivar equivale a poner en movimiento e impulsar a realizar determinadas acciones, ya fuere por necesidades del actor o por las expectativas del resultado que se genere en el mismo. Implica que, en cualquier ámbito laboral, es reconocer a aquellos que lo hacen bien y de esa manera generar incentivos por el buen desempeño, creatividad, éxito y entrega como esfuerzo adicional a sus funciones y al trabajo que realizan a diario.

Todo lo expuesto constituye un reto para pensar, reflexionar y plantear cuales deberían ser los componentes de un sistema o un plan de incentivos contributivo para atraer y retener a

docentes calificados. Vegas (2006) propone siete tipos de incentivos que pueden aplicarse para atraer a maestros altamente calificados y motivarlos a desempeñarse en forma eficaz en su trabajo:

- Satisfacción por la labor con la niñez.
- La representación social de ser maestro.
- Los diferenciales de sueldo y otros beneficios monetarios.
- La estabilidad laboral.
- Pensiones y otros beneficios de seguridad social.
- El desarrollo profesional.
- Ambientes de desarrollo laboral.

Estos planteamientos conllevan a que un sistema de incentivos podría considerar los beneficios y estímulos que motiven a los docentes. Pueden ser como bonificaciones para maestros con mejor desempeño, mejores sueldos para quienes trabajan en condiciones difíciles (como zonas de difícil acceso o con poblaciones vulnerables), oportunidades de formación, reconocimientos públicos, comisiones por encargos (Vegas, 2006). Deberá ser un plan que ayude a reconocer las iniciativas que, además de favorecer la calidad de educación, contribuyen también al mejoramiento de la vida de los docentes según sus necesidades y su contexto, y la formación integral de la comunidad educativa en general.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

La metodología de investigación del presente estudio fue definida con un enfoque cualitativo de carácter descriptivo exploratorio. Este tipo de investigaciones se caracteriza porque tienen como principal propósito comprender las vivencias y experiencias de los protagonistas, contextualizar e interpretar sus actitudes y motivaciones al tiempo que posibilitan examinar escenarios y situaciones concretas que lleven a reflexionar respecto de las interrelaciones entre los diferentes componentes del proceso investigativo.

Cortés Cortés e Iglesias León (2004), resumen el enfoque cualitativo de la siguiente manera:

es una vía de investigar sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, y puntos de vista de los investigadores. A este enfoque se le llama holístico porque desde su forma de ver las cosas, las aprecian en su totalidad, como un TODO, sin reducirlos a sus partes integrantes. (p.10)

Se proyectó describir los componentes principales y aspectos de interés de este proceso investigativo, analizar situaciones concretas al interior del centro educativo para definir con mayor profundidad características, comportamientos y fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. Se hizo énfasis en aspectos esenciales del objeto de estudio con la intencionalidad de encontrar comportamientos, componentes, la estructura o la forma en que acontecen determinados sucesos o hechos educativos, los diversos procedimientos que se desarrollan y resultados obtenidos.

Para analizar la información, se combinó lo inductivo y lo deductivo a partir del análisis de datos particulares para obtener conclusiones y valoraciones generales. Es un proceso investigativo con el que se ha logrado obtener diferentes datos proporcionados por

los protagonistas, quienes a partir de sus vivencias y de sus experiencias expresaron y describieron diferentes sucesos o hechos.

De igual modo, se fundamentó en técnicas que ayudarán a interpretar la información y los datos obtenidos mediante la revisión y el análisis de documentos institucionales relacionados con la gestión administrativa del centro Escolar Llano Verde y con la función directiva y docente, como también de otras fuentes que fueran requeridas.

Para sistematizar la información se establecieron categorías de análisis las cuales se han especificado en una tabla. Para obtener la información se utilizaron instrumentos apropiados como guía de entrevista, guía de análisis, diarios de campo, registros u otros. La guía de entrevista es semi estructurada y fue elaborada con preguntas abiertas para docentes y directivos con el objeto de recabar información contributiva para profundizar en el conocimiento de la estructura organizacional y los efectos en la labor y motivación del personal docente y directivo de la institución.

Así también se desarrollaron procesos de observación mediante los cuales fue posible optimizar los espacios y momentos presenciales en el centro educativo. Estos tiempos y espacios, fueron pactados y autorizados con la dirección del mismo.

Se dispuso de un diario de campo para documentar los procesos de cada día y para sistematizar la información recabada; fue la intención mantener interacción constante con los participantes en su contexto durante un periodo de 10 semanas. Con esta observación resultó posible reflexionar y construir valoraciones con un enfoque interpretativo del proceso.

La recogida de datos se realizó con las personas indicadas y en los lugares acordados. El análisis y reflexión sobre los hallazgos han sido relacionados con conductas,

acontecimientos, procesos vinculados con el tema de investigación y con los alcances de la misma. Se utilizó la triangulación de información para contrastar opiniones y valoraciones de los participantes.

Este proceso reflexivo de los datos obtenidos contribuyó a estimular además la inducción analítica de diversos fundamentos teóricos provenientes de las referencias bibliográficas pertinentes.

Se detallan a continuación las categorías y subcategorías antes mencionadas. Es de hacer notar que estas también responden a los objetivos específicos previstos.

Tabla 1. Categorías de análisis codificadas

“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. AÑO 2023			
Código	Objetivos	Subcategorías	Categorías
01	OE1. Caracterizar la influencia de la estructura organizacional en la calidad de la educación impartida en el centro escolar Colonia Llano Verde.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de personal docente sobre estructura organizacional • Cuál es el tipo de estructura organizacional de la institución • Impacto de la estructura organizacional en la labor docente • Aspectos con los cuales el personal docente se siente motivado • Sistemas de incentivos docente • Bienestar emocional 	1. Estructura organizacional 2. Labor docente 3. Motivación docente 4. Incentivos 5. Clima organizacional

		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna 	
02	OE2. Describir la influencia de la gestión institucional en la labor y motivación del equipo docente a partir de sus percepciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Característica de la calidad educativa. • Influencia de la dirección en la calidad educativa 	6. Calidad de la educación
03	OE3. Definir con participación del equipo docente “10 Líneas para la Acción” orientadas a fortalecer e innovar la gestión institucional del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad. Ruta de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones directivas y liderazgo institucional • El ambiente laboral para una adecuada gestión institucional 	7. Gestión institucional

Fuente: creación propia.

3.1. Participantes

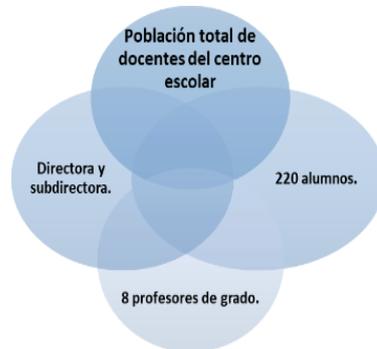
3.1.1 Población y muestra

La población participante en este proceso la constituyó todo el personal de la institución educativa objeto de estudio: el centro escolar Colonia Llano Verde, con código de infraestructura 68060, ubicado en el municipio de Jayaque del departamento de La Libertad; así también fue la que constituyó el universo.

Este centro educativo cuenta con una planta docente de 8 maestros, quienes en su mayoría tienen unos 20 años de laborar en esta institución y otros un promedio de un año. Se atienden los niveles de parvularia, y educación básica (primero, segundo y tercer ciclo); la actual directora inició sus funciones en el mes de agosto del año 2023, y además de la dirección tiene un grado asignado, no dispone de personal administrativo, posee un CDE conformado por 12 integrantes. La población total de docentes del centro escolar es de 8 profesores, incluyendo a la directora y subdirectora. La institución educativa funciona en el

turno matutino y vespertino, atiende a 220 alumnos. Es apoyada por una funcionaria supervisora.

Figura 1. Población de centro educativo



Fuente: creación propia

Este centro escolar se caracteriza por ser una institución de educación básica que promueve la enseñanza de valores a sus estudiantes.

Muestra

Supo (2011), en relación con lo que es una muestra, expone:

Una muestra es una parte de la población que tenemos que estudiar para llevar sus conclusiones desde la muestra hacia la población, a este procedimiento se le conoce como inferencia y se hará efectivo únicamente si hemos seleccionado una muestra representativa. (p.1)

La muestra fue seleccionada de manera segmentada y estuvo conformada por:

Figura 2. Muestra segmentada



Fuente: creación propia

Los criterios para definir la muestra fueron los siguientes:

Directora, por ser la principal líder pedagógica de la institución y sobre quien recae la responsabilidad de administrar y gestionar.

Docentes, son los principales sujetos en la investigación, ligada al desempeño y a la motivación docente y representan cada uno de los niveles educativos en la estructura de la institución.

Alumnos, se tomó en cuenta a los alumnos que conforman el CDE pues conocen cómo se implementa la gestión del centro escolar.

Padres de familias, al igual que los estudiantes, los padres seleccionados integran el CDE y están informados e involucrados en los procesos de la gestión del centro escolar.

3.2 Instrumentos

Para la recolección de datos y considerando el enfoque cualitativo de la presente investigación, se utilizaron instrumentos que cumplen con requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad, y de ese modo fue posible prever que fueran

contributivos para obtener y medir información de diferentes fuentes y lograr visualizar con precisión las situaciones de interés en el centro seleccionado.

Se utilizó la entrevista como instrumento, con apoyo de la herramienta “guía de entrevista”. Esta fue elaborada con preguntas abiertas para facilitar la recolección de datos, lo cual ayudo a obtener información certera en el proceso de investigación.

Las entrevistas se realizaron por medio de la conversación directa y de forma individual se abordó a cada uno de los sujetos seleccionados. Las sesiones fueron grabadas, previa autorización de los mismos y así resultó posible disponer de evidencias que retroalimentaron la interpretación y el análisis de los datos recolectados y sistematizados.

Se diseñaron cuatro guías de entrevista: para director, los docentes, estudiantes y padres de familia de la institución educativa con el propósito principal de analizar de manera integral y profunda la gestión institucional y su impacto en el fortalecimiento de la labor y motivación del equipo docente.

Tabla 2. Técnica e instrumentos:

Técnica	Instrumento
<p>1- Revisión de documentos (Documentos que son parte de la gestión del centro escolar): Consiste en tomar bases teóricas de diferentes documentos de interés, analizar sus temáticas y disposiciones relacionadas con temas de gestión institucional. Esto para respaldar una investigación y trasladar esta información a otro documento de forma personalizada, es decir, el investigador realiza una interpretación y a la vez la enriquece con sus aportes.</p>	<p>Registros o Guía de análisis</p> <p>Durante el desarrollo de la investigación se realizará el análisis de documentos que forman parte de la gestión que se lleva a cabo en la institución en estudio, ejemplo de estos documentos son: PEI, PEA, libros de actas, acuerdos, ley general de educación, ley de la carrera docente; entre otros.</p>
<p>2- Entrevistas semiestructurada a personal de dirección y docentes: En este tipo de entrevistas no existe un protocolo</p>	<p>Guía de entrevista: Ayudará en conocer a profundidad la perspectiva de las personas sobre un tema específico, luego se van a</p>

<p>estructurado, sino que se utilizará una guía de entrevista para asegurar que los temas clave sean explorados por un cierto número de informantes. Estas guías son una lista de áreas generales relacionadas con las categorías y subcategorías establecidas para orientar el proceso y que deben cubrirse con cada entrevistado. Serán dirigidas al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar en forma directa. Los informantes describen lo que sucede, como lo ven ellos y las perspectivas de otras personas; El investigador decidirá, en la entrevista cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas.</p>	<p>analizar sus opiniones para obtener información más detallada.</p> <p>Esta guía será aplicada con personal docente de la institución, y a un grupo de alumnos y padres que conforman el CDE.</p> <p>Guía de entrevista semiestructurada.</p> <p>CTRL + CLIP para redireccionar a guía</p> <p><u>ANEXO.1</u></p>
<p>3. Observación: Se establecieron procedimientos para observar y determinar a quienes y qué acontecimientos. Con ese propósito se utilizarán diarios de campo que contengan registros de los sucesos del día, según hayan ocurrido las distintas experiencias y conceptos personales; además responderán a una secuencia de hechos en su contexto. Requerirá que quien escribe el diario tenga manejo del tema de interés y el marco de referencia del estudio para registrar la información pertinente; esta información será relacionada con sus recuerdos y percepciones, y al escribirlas se cuidarán los significados.</p>	<p>Diario de campo</p> <p>Primera visita al centro escolar para solicitar permiso de realizar el trabajo de investigación y luego establecer tiempos y espacios de trabajo.</p> <p>Diario de campo</p> <p>CTRL + CLIP para redireccionar</p> <p><u>ANEXO 2</u></p>

Fuente: creación propia

3.3 Estrategia de análisis de datos

La estrategia de análisis de los datos e informaciones obtenidas en cada una de las acciones establecidas para este proceso investigativo, fue sustentada en la matriz de categorías y subcategorías y, además se procedió a la elaboración de una matriz de análisis de consistencia, con la cual fue posible evaluar el grado de relación lógica y coherencia entre el título, problema, objetivos y categorías.

Mediante la triangulación de información se logró establecer los criterios necesarios para construir un buen análisis de la información recolectada en la guía de entrevista aplicada

al personal docente del centro escolar estudiado. Esta información fue enriquecida con los resultados sistematizados en el diario de campo y con la sistematización de datos obtenidos mediante el análisis de documentos institucionales.

Para sistematizar estos datos, se utilizó una matriz donde fueron organizados según los aportes de cada participante a quienes se les asignó un código que facilitara la identificación:

Tabla 3. Códigos de participantes

CARGO	CODIGO
Directora	L01
Docentes	D02
Estudiantes	E03
Padres de familia	P04

Fuente: creación propia

Tabla 4. Matriz de consistencia.

Matriz de consistencia				
Problema General	Objetivo General	Variable	Hipótesis	Metodología
¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela sobre el fortalecimiento de la labor y motivación docente en el Centro Escolar colonia Llano Verde?	Caracterizar los efectos de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la labor y la motivación de los docentes del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad.	Variable independiente Estructura organizacional	La estructura organizacional fortalece la labor y la motivación de los docentes del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad.	Enfoque de análisis cualitativo tipo de investigación descriptiva
problemas específicos ¿Cómo definir la estructura	Objetivos específicos Analizar la influencia de la	Variable dependiente Labor docente		Técnica

<p>organizacional y los efectos en el fortalecimiento de la labor y motivación docente que contribuya a mejorar el desempeño de los maestros?</p>	<p>estructura organizacional en la calidad de la educación impartida en el centro escolar Colonia Llano Verde.</p>	<p>Motivación docente</p>		<p>Análisis documental entrevista observación</p> <p>Instrumento: guía de análisis, guía de entrevista, diario de campo</p>
<p>¿De qué manera determinar el nivel de influencia de la estructura organizativa para lograr incidir en la mejora de la calidad educativa?</p>	<p>Describir la influencia de la gestión institucional en la labor y motivación del equipo docente a partir de sus percepciones.</p>			<p>muestra: 4 docentes 4 alumnos 2 padres de familia</p>
<p>¿Cómo la construcción de un plan de acción puede aportar en la mejora de la gestión institucional fundamentada en una estructura organizacional pertinente para el centro?</p>	<p>Definir con participación del equipo docente “10 Líneas para la Acción” orientadas a fortalecer e innovar la gestión institucional del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad. Ruta de trabajo</p>			<p>1 director</p>

Fuente: creación propia

Triangulación de la información

Este proceso de triangulación fue utilizado para relacionar e interpretar en forma organizada la información obtenida por parte de los diferentes actores considerados en la muestra de este proceso. Luego, se procedió a realizar la integración de los diferentes puntos de vista con la finalidad de profundizar en el análisis al efectuar los cruces entre cada uno de ellos. La información se organizó en la siguiente matriz, en la cual cada categoría fue

identificada por color y según las preguntas de cada uno de los instrumentos utilizados para cada actor.

Tabla 5. Matriz para triangulación de datos

Matriz para triangulación de información o datos						
Categorías y Subcategorías	Preguntas	Directora	Docentes	Estudiantes	Padres de familia	Observación de investigadora
1						
1.1						
1.2						
1.3						
1.4						
2						
2.1						
2.2						
2.3						
2.4						

Fuente creación propia

CAPITULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos durante este proceso investigativo ayuda a visualizar una perspectiva precisa para lograr caracterizar al centro escolar objeto de este estudio. Así también contribuye a focalizar áreas de mejora y de ese modo aportar ideas que lleven a innovar y transformar la cultura organizacional y la gestión institucional del centro.

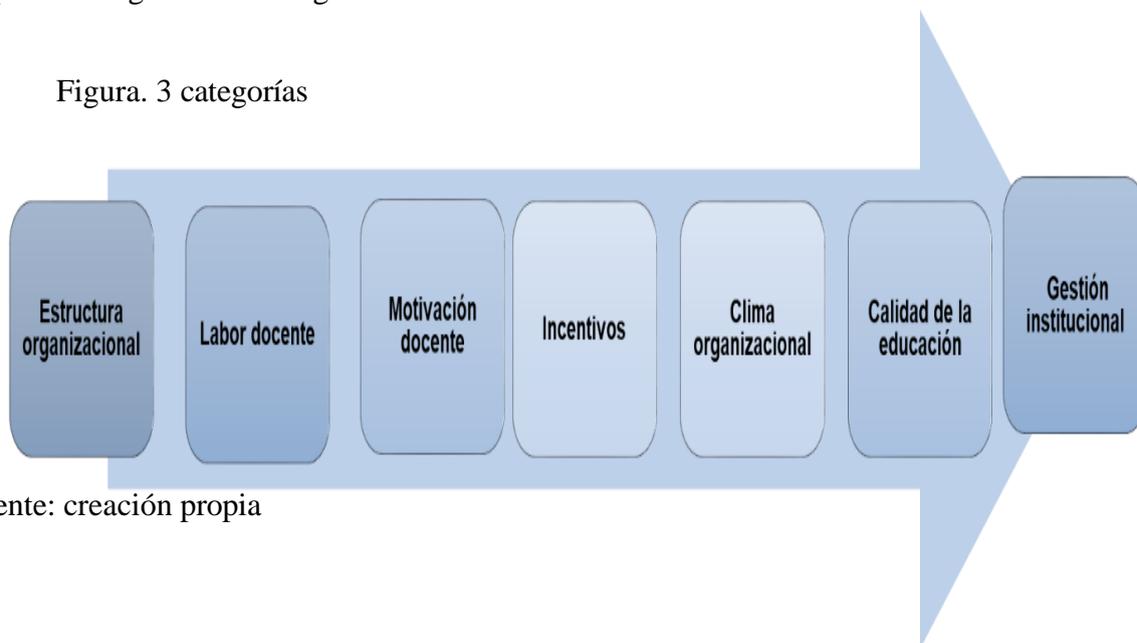
Estos resultados se obtuvieron mediante una dinámica exploratoria con apoyo de la aplicación de técnicas e instrumentos como entrevistas a directora, docentes, padres y estudiantes miembros del CDE, guía de análisis de documentos normativos institucionales y diarios de campo en apoyo a los procesos de observación.

Las opiniones, experiencias y expectativas de los miembros de la comunidad educativa, sobre todo de los docentes como principales actores del proceso educativo, denotan una actitud favorable ante los cambios, las fortalezas y los obstáculos que conlleva la actual gestión. Dada la incidencia de la organización en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en los mismos resultados, consideran que es de suma importancia fortalecer la estructura organizacional del centro escolar. Manifiestan que es fundamental para propiciar acciones que en gran medida posibiliten elevar los niveles de motivación de los docentes, asegurar la atención integral de los estudiantes y así lograr una educación de calidad con el compromiso de quien ejerce el liderazgo, de cada uno de los docentes y, por supuesto también de familias y estudiantes como entes activos del trabajo institucional

4.1 Descripción e interpretación de resultados

La descripción e interpretación de los resultados se realizó sobre la base de la metodología utilizada para sistematizar la información referida cada una de las categorías de análisis mediante las correspondientes preguntas relacionadas con los aspectos que se requería indagar. Estas categorías son:

Figura. 3 categorías



Fuente: creación propia

Es importante reiterar que se tuvo sumo cuidado para asegurar la coherencia de las categorías con cada uno de los objetivos establecidos. Del mismo modo se organizaron los demás aspectos relativos al análisis de documentos institucionales como los del diario de campo con el cual se apoyó el proceso de observación.

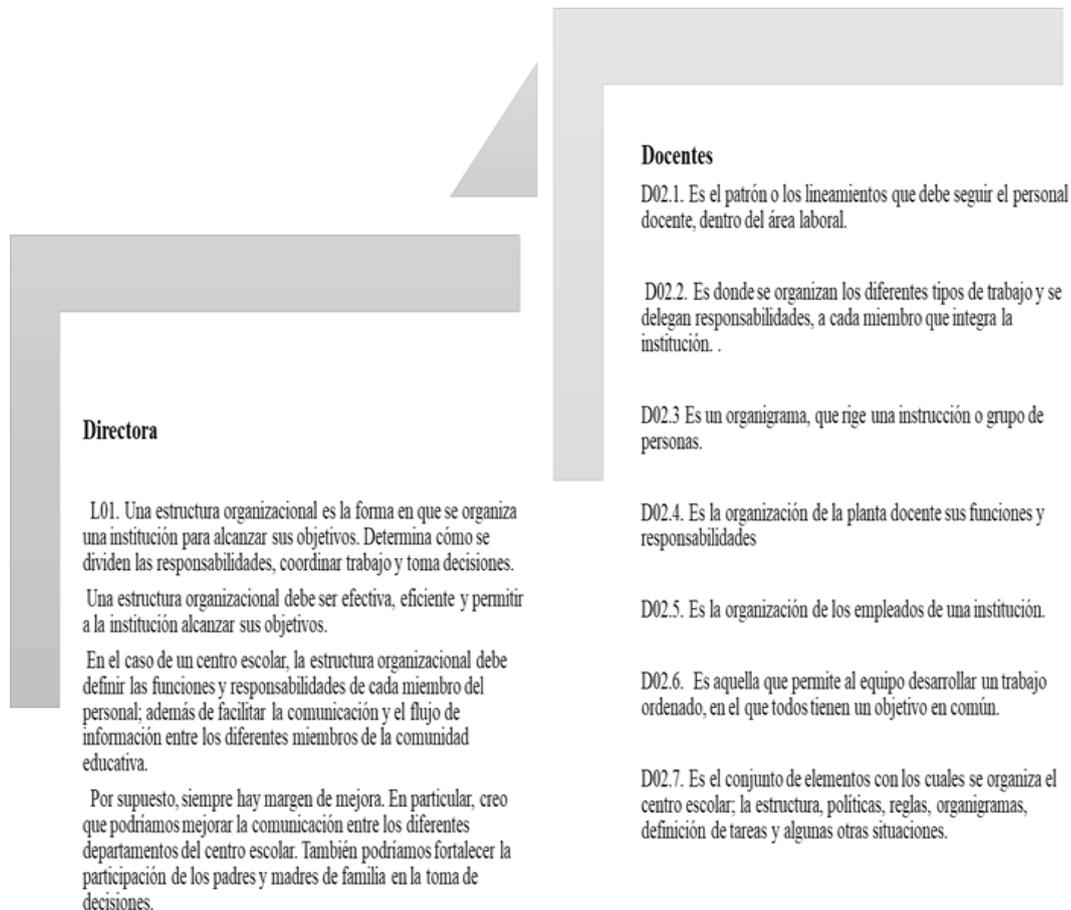
Se exponen a continuación los resultados según categoría y su correspondiente análisis realizado sobre la base de las respuestas obtenidas en las entrevistas a los actores institucionales ya mencionados, de la observación desarrollada en la institución y del análisis de documentos de gestión utilizados para el funcionamiento del centro educativo como el Plan Educativo Institucional PEI y el Plan Escolar Anual, PEA, y otros establecidos por el MINEDUCYT.

4.1.1 Estructura organizacional.

La estructura organizacional es un sistema de interrelaciones entre los miembros de una institución educativa, constituye un marco flexible e innovador donde se desarrollan los procesos educativos para alcanzar los objetivos establecidos en un plan estratégico que lleve a garantizar aprendizajes de calidad para la población que atienden.

Al preguntar tanto a la directora como a los docentes ¿Cómo define una estructura organizacional? y ¿qué aspectos de la organización del centro escolar considera que ayudan en su labor?, expresaron las siguientes opiniones:

Figura 4. Opiniones de directora y docentes



Fuente: creación propia

Lo expresado, sin duda muestra que se comprende el significado y objeto de esta categoría; ambos actores valoran y consideran necesario que en cada centro educativo se fomente una actitud favorable y de motivación hacia la enseñanza. Se identifica que con la estructura organizacional se establecen de manera precisa las funciones existentes, las funciones nuevas y se realizan los ajustes necesarios para el cumplimiento de responsabilidades de quienes allí laboran, para promover participación en la toma de decisiones e impulsar mejoras en la organización.

En cuanto a los componentes de la estructura organizacional proyectadas desde la dirección, se mencionan:

“conformar los comités de alumnos que ayuden en las actividades de la institución, también un sistema de apoyo a la innovación educativa, que ayude a los docentes a desarrollar nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje. Igual un sistema de formación continua para la dirección y los docentes. Este sistema ayudaría a garantizar que se tengan las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar las correspondientes funciones de manera eficaz.”

Por parte de la directora, se percibe la intencionalidad de promover acciones que además de promover la participación de los alumnos y de quienes conforman su equipo docente buscará fortalecer sus competencias para lograr mejoras en su desempeño profesional y las de ella como líder institucional.

Al indagar sobre limitantes que consideran existen en el centro escolar en lo referido a su estructura organizacional y de esta manera conocer cómo la dirección y el equipo docente podrían contribuir a mejorarlas. Algunos de los docentes expresaron que:

“deberá ser un sistema de apoyo a la innovación educativa, que ayude a los docentes a desarrollar nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje”. Igual manifestaron que “se deberán mejorar las relaciones interpersonales y los canales de comunicación en el centro escolar”.

Sobre los aspectos de la organización del centro que consideran ayudan con su labor, también dijeron que es:

“ la capacidad de la dirección para administrar y brindarles el apoyo necesario, la organización de actividades, teniendo clara la visión, los valores institucionales y las relaciones interpersonales o las formas de convivencia y recalcaron en lo clave de propiciar participación en aspectos de planeamiento del PEA y del PEI y en otros relacionados con la toma de decisiones por parte de la dirección”.

Lo expresado por los docentes muestra su valoración la capacidad para unificar actividades en cuanto al planeamiento estratégico y de la importancia que exista unidad en la claridad de la visión y de los valores institucionales, de las formas de convivencia y de la participación de sus miembros en la toma de decisiones. Al preguntar a los estudiantes: ¿Cómo describirías una estructura organizacional? y ¿Qué piensas de la de tu escuela?, comentaron:

Figura 5. Opiniones de estudiantes



E03.1 Es la jerarquía de mando, de una escuela; donde la directora es la máxima autoridad.
E03.2 Estructura organizacional es la forma en que se organizan los profesores y los estudiantes. La estructura de la escuela está mal organizada en cuanto a dar apoyo, cuando un profesor no asiste a clases.
E02.3 Es cómo se organizan las personas para hacer actividades, la escuela es participativa y democrática.
E03.4 Es una forma de delegar puestos y lo que se debe hacer en ese puesto, quien tiene mayor autoridad debe verificar que todo marche bien; en la escuela todos saben que les corresponde realizar.

Fuente: creación propia.

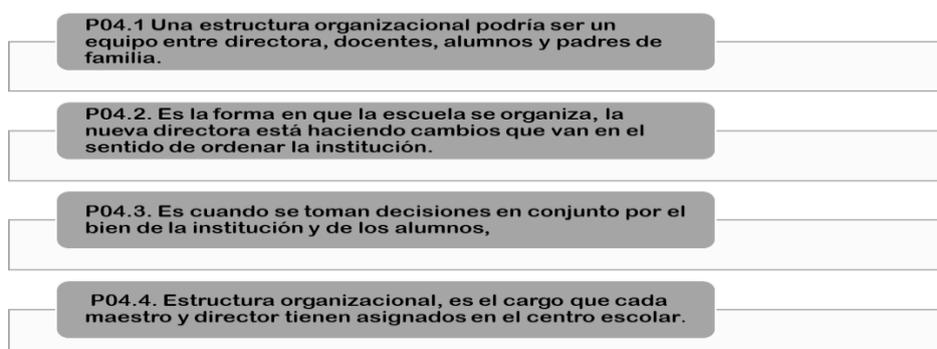
Los estudiantes tienen una concepción y comprensión del significado de la categoría analizada y describen con sus palabras lo que implica para el funcionamiento adecuado de su centro educativo. Con lo expuesto durante la entrevista reconocen que:

“la nueva directora está haciendo cambios que van en el sentido de ordenar la institución y que, para asegurar mejoras, será necesario que se tomen decisiones en conjunto con los docentes y padres, por el bien de los alumnos y del centro escolar.”

Hay reconocimiento por parte de los alumnos a los procesos desempeñados por quien ejerce la dirección y de la necesidad de que propicie la integración de esfuerzos entre docentes y padres de familia en beneficio de su alumnado y del centro escolar. A partir delo expresado, se logró identificar como principal área de mejora, la promoción de una cultura organizacional armoniosa, que fortalezca la motivación del personal docente de modo que, se sienta protagonista de su mejora continua y de sus aportes para elevar la calidad de educación y de los diversos procesos que conlleva construir una escuela que aspira a ser modelo.

Durante el proceso de recolección de datos, también se constató el importante papel desempeñado por los padres de familia y de sus nociones del concepto de estructura organizacional. A continuación, se presentan sus opiniones:

Figura 6. Opiniones de padres de familia



Fuente: creación propia.

Este hecho es significativo para el logro de las metas institucionales. En el caso de los estudiantes mostraron conocimientos sobre el significado de estructura organizacional. Ellos también expresaron que existen áreas de mejora, principalmente, las relacionadas con el apoyo que debe generarse entre los docentes.

Los padres de familia del centro escolar, de igual manera, expresan sus nociones del concepto de estructura organizacional; también comentaron sobre áreas de oportunidad identificadas desde su perspectiva para mejoras en la institución sobre este tema y exponen, además, expectativas respecto de los cambios que podrá realizar la nueva directora a favor de la escuela.

Los miembros de la comunidad educativa, conocen sobre los alcances de la gestión institucional en lo concerniente a la estructura organizacional que asegura en gran medida, procesos de participación contributivos en generar acciones de mejora educativa efectiva.

Existe coincidencia entre las personas entrevistadas sobre la necesidad de fomentar la participación activa de los diferentes miembros de la comunidad educativa con el propósito de fortalecer la estructura organizativa del centro escolar, lo cual será contributivo para gestionar y movilizar apoyos y colaboración entre los miembros de la organización escolar.

4.1.2 Labor docente

Es la función desempeñada por un profesional con capacidad para organizar y desarrollar la tarea educativa; conlleva la responsabilidad de formar personas, contribuir a su desarrollo integral, de sus capacidades, sus competencias cognitivas y humanísticas. Esta función es esencial para la educación y formación de los individuos de una sociedad como referente educativo dentro del ámbito escolar

Implica la realización de la acción pedagógica, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje como de sus resultados. Asume también otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional de los centros escolares.

Al preguntar a la directora sobre ¿Qué aspectos de la organización del centro considera le ayudan con su función directiva? Expresó lo siguiente:

“la participación de los padres de familia, alumnos, docentes y el apoyo que brindan algunas ONGs”.

En cuanto a los aspectos de la organización del centro que consideran ayudan con su función directiva, la directora, expresó que:

“ es importante para que los docentes tengan el apoyo y la colaboración de sus colegas, de la dirección y de otros miembros de la comunidad educativa. Esto ayuda a que se sientan motivados y comprometidos con su trabajo”

También mencionó que:

“parte fundamental del éxito de la gestión es la colaboración de toda la comunidad educativa, como, además, la participación activa de todos sus miembros orientados a lograr una educación de calidad en un ambiente agradable y motivador y que es importante para que los docentes tengan el apoyo y la colaboración de sus colegas, de la dirección y de otros miembros de la comunidad educativa. Esto ayuda a que se sientan motivados y comprometidos con su trabajo”.

Los docentes por su parte opinaron:

“ la estructura organizacional, es un factor determinante que influye en la coordinación de las actividades, da orden y certeza de lo que se debe realizar, y se especifica cómo está estructurada la jerarquía de mandos en la institución. Igual en el aspecto psicológico pues se logra incentivar o afectar el desempeño”.

Con lo expresado por docentes y estudiantes es factible reconocer que valoran de manera positiva la estructura organizacional, consideran que se provee de lineamientos que son orientadores para el desempeño de sus funciones, les ayuda a tener certeza de objetivos a

cumplir; además, para influir de forma positiva en el orden, disciplina y metodologías de enseñanza. La gestión pedagógica se desarrollará teniendo en cuenta la planeación estratégica institucional y un buen liderazgo. Los estudiantes manifestaron su opinión referida a que:

” con la nueva dirección mejore el centro escolar, en el sentido de más orden, mejores relaciones institucionales y que se debe apoyar el trabajo de sus docentes en lo que necesiten, siendo más participativos, conscientes del esfuerzo, colaborar con el orden y disciplina, ser atentos, responsables, tener un buen compañerismo con los demás estudiantes y piensan que se debe mejorar la estructura organizacional del centro escolar para fortalecer la función como docentes, colaborar, realizar esfuerzos en la ordenamiento de los maestros y controlar en los alumnos, buena relación entre los docentes y crear un ambiente agradable y que las decisiones se tomen en conjunto”.

Por su parte los padres de familia expresaron:

“ser constantes en las reuniones, brindar apoyo moral a docentes ante determinadas situaciones, dar apoyo con el aprendizaje de sus hijos, es decir no dejar sólo a los docentes la carga de la enseñanza, para lo cual proponen ser colaboradores, de modo que el rol de enseñanza hacia los hijos sea en conjunto entre padres y maestros”.

Se plantean altas expectativas con la nueva gestión de la directora, quien recientemente fue nombrada, pues se conoce del impacto generado en la labor docente y en la estructura organizacional. Los padres de familia mencionaron que:

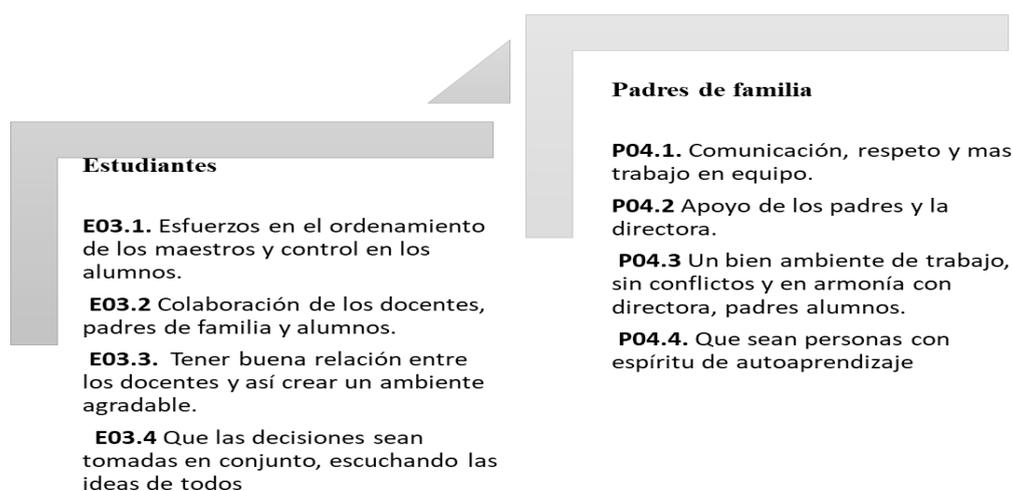
“saben que su participación y colaboración con los docentes ayuda a un mejor desempeño; que otro aspecto a destacar en beneficio de la labor docente es su adecuada distribución o planeación de la planta docente y que para ese fin recurren a los expedientes profesionales de los que dispone el centro escolar”.

Los estudiantes expresaron que:

“para lograr un buen ambiente laboral y apoyar el buen desempeño de los docentes, deben ser personas participativas, democráticas y responsables”.

Al respecto es de mencionar que la institución cuenta con un reglamento interno como marco normativo institucional en el cual se plasman diferentes pautas de convivencia y armonía entre la comunidad educativa. Sobre las acciones que consideran podrían mejorar la función de los docentes, estudiantes y padres de familia expresaron lo siguiente:

Figura 7. Opinión de estudiantes y padres de familia.



Fuente: creación propia.

Los docentes comentaron que:

“es necesario generar un liderazgo democrático y participativo por parte de la dirección del centro escolar; a la vez integrar en la planificación estratégica (PEA) actividades que promuevan el desarrollo de habilidades de cada uno”

Es evidente que padres de familia y estudiantes valoran los procesos de participación y las acciones que se impulsen para el mejoramiento de habilidades y del desarrollo profesional de los docentes; a su vez los docentes, valoran la puesta en práctica de un liderazgo democrático y de una dinámica participativa desde el planeamiento institucional.

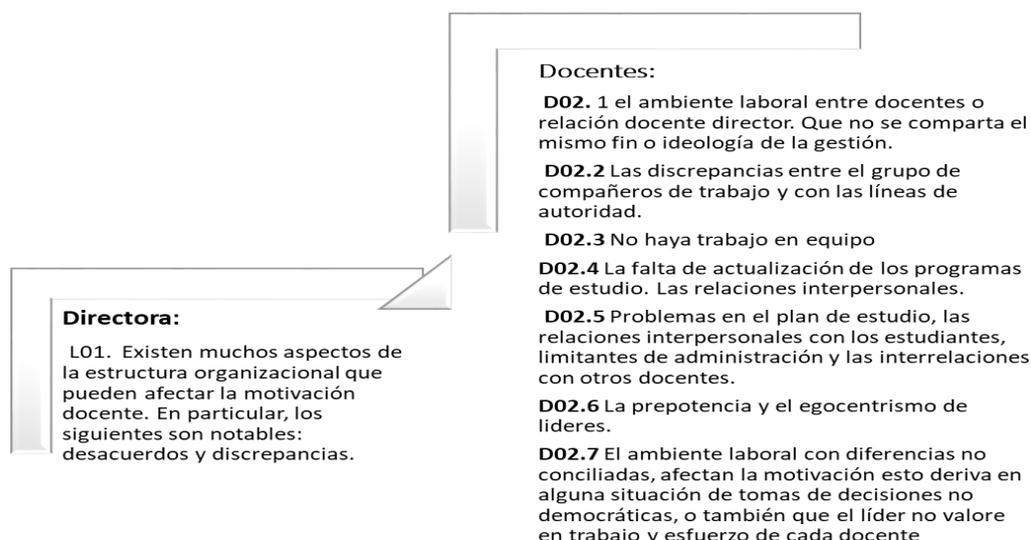
Es ineludible reconocer y valorar la labor docente, se presenta como uno de los desafíos de la gestión institucional, de manera que haya claridad de su función, exista un ambiente laboral armonioso en el que se propicia la participación de todos los sectores, haya apertura para aprender de modo permanente, se brinde apoyo en el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación, así como para aprender a trabajar en comunidad.

Reconocer además que la función de los docentes es la de un guía, un mediador, una persona que acompaña a quienes aprenden para la construcción de conocimientos, tanto de forma individual, como de manera colaborativa.

4.1.3 Motivación docente

En lo referido a los aspectos de la estructura organizacional que pueden afectar la motivación docente, la directora y los docentes respondieron lo siguiente:

Figura 8. Opiniones de directora y docentes.



Fuente: creación propia.

Se percibe en lo dicho por la directora y los docentes que en los ambientes laborales surgen algunas diferencias en maneras de pensar y de actuar que podrían afectar la motivación del personal docente o también puedan afectar los procesos de gestión directiva.

En relación con qué acciones consideran podrían mejorar la función de los docentes de la institución, la directora y los estudiantes coinciden al comentar que se debe fortalecer el trabajo en equipo y colaborativo, que las decisiones sean tomadas en conjunto, escuchando las ideas de todos. Los padres de familia expresaron que:

“consideran como un aspecto positivo a resaltar, el conocimiento que se tiene sobre la situación en el centro educativo, que se deberá hacer esfuerzos para fomentar el trabajo en equipo con participación de todos y, además, en impulsar supervisiones y capacitaciones como acciones complementarias para mejorar la motivación del equipo docente”.

Así también expresaron que:

“para apoyar el trabajo de sus docentes deberán ser constantes en las reuniones, brindar apoyo moral ante determinadas situaciones, apoyar en el aprendizaje de sus hijos, sobre todo, participar y colaborar”.

4.1.4. Incentivos

Los docentes del centro escolar manifestaron que hay muy pocos incentivos al trabajo docente por parte del Ministerio de Educación y mencionaron que si bien es cierto cada profesor tiene la necesidad de estímulos no monetarios como son: reconocimientos al buen desempeño, oportunidades de desarrollo profesional. La mayoría de ellos coinciden en que los incentivos más importantes son los monetarios. Al igual que los docentes, los alumnos y padres de familia en su mayoría opinan que los incentivos económicos son la principal opción a considerar para motivar a los docentes.

Sobre incentivos la directora manifestó que:

“incentivos económicos son una forma de reconocer y recompensar a los docentes que obtienen resultados académicos sobresalientes con sus estudiantes. Estos incentivos pueden ser en forma de bonificaciones, aumentos salariales o incentivos por desempeño”. Igual, es factible proponer oportunidades de desarrollo profesional que los lleven a mejorar sus habilidades y conocimientos. Estas oportunidades pueden incluir cursos, talleres o seminarios. El reconocimiento es una forma de motivar a los docentes y de mostrarles su valor; el reconocimiento puede ser en forma de premios, menciones honoríficas o simplemente palabras de agradecimiento”.

Es evidente la coincidencia en la valoración atribuida a los incentivos para los docentes. Es expreso el reconocer que los incentivos estimulan mayor compromiso en el desempeño de su labor y de esta forma, en mejorar su función educadora y los procesos de enseñanza aprendizaje con los estudiantes.

4.1.5. Clima organizacional

Al referirse a qué recomendaciones daría para mejorar la estructura organizacional del centro escolar con el fin de fortalecer su función de dirección y docente y sobre si considera que puede contar con sus compañeros de trabajo cuando lo necesita, la actual dirección del centro escolar, enfoca sus esfuerzos en “fortalecer el trabajo en equipo en función del aprendizaje de los niños y mejorar las relaciones personales” y de esta manera crear una comunicación más abierta.

Mediante las múltiples reuniones sostenidas con los docentes con el objetivo de planificar el año escolar 2024, se ha logrado identificar que el liderazgo con participación de la comunidad educativa, es el área principal a mejorar durante esta gestión.

En cuanto a si consideran que su ambiente de trabajo está libre de situaciones que afectan su tranquilidad personal y si se les trata con respeto por parte de los demás actores de esta comunidad educativa, los docentes dijeron tener un nivel adecuado de compañerismo y

colaboración. Expresaron que “en ocasiones se generan conflictos por diferencias de pensamiento o forma de trabajo” ante lo cual la dirección debe mantener la estabilidad en el ambiente de trabajo, y “promover bienestar emocional para el equipo”; igual los padres de familia son coincidentes con estos planteamientos.

4.1.6. Calidad de la educación

Es fundamental mencionar que, para la dirección del centro escolar, la estructura de la institución influye en la calidad de la educación; así fue expresado por la directora:

“garantiza que los docentes estén enfocados en los aprendizajes a promover en sus estudiantes. Cuando los docentes saben qué se espera de ellos, pueden diseñar sus clases y sus actividades de manera efectiva. Abriendo canales de comunicación; además cuando los docentes están bien informados, toman mejores decisiones y responden con mayor efectividad a las necesidades de sus estudiantes”.

Con lo antes expresado, se evidencia el interés de la dirección y del equipo docente por mejorar el entorno educativo de modo que sea más inclusivo y equitativo, donde los estudiantes, los docentes, padres y madres de familia y otros miembros de la comunidad educativa participen en la toma de decisiones.

Se aprecia también que las personas entrevistadas piensan que la estructura organizacional de una institución es parte fundamental para alcanzar sus objetivos orientados a lograr una educación de calidad; este aspecto lo tienen muy claro al considerar que una estructura bien diseñada y si se dispone de los recursos necesarios, de la ayuda de docentes, padres, CDE y estudiantes, resultará factible obtener una educación de calidad.

Al preguntar a los estudiantes su opinión sobre la calidad de educación brindada en su departamento o municipio, manifestaron que:

“la consideran buena, aunque siempre hay escuelas de mejor calidad de enseñanza, puede ser por los docentes más capacitados o preparados, área de la cual debería velar el Ministerio de Educación”.

Los padres de familia opinaron de igual manera; además agregaron: “también la directora de la institución debe ser una persona con muchos conocimientos y que impulse las buenas prácticas de valores”.

Se observa satisfacción por parte de los estudiantes al considerar como buena la educación brindada en el municipio de Jayaque, y opinan que se podrá mejorar. Los padres de familia coinciden en que:

“para lograr una educación de calidad, los docentes deben estar en constante aprendizaje, ya que se vive en un entorno cambiante por lo cual necesitan tanto del apoyo del gobierno central por medio del Ministerio de Educación y por supuesto de una buena gestión de quien desempeña la dirección del centro escolar.”

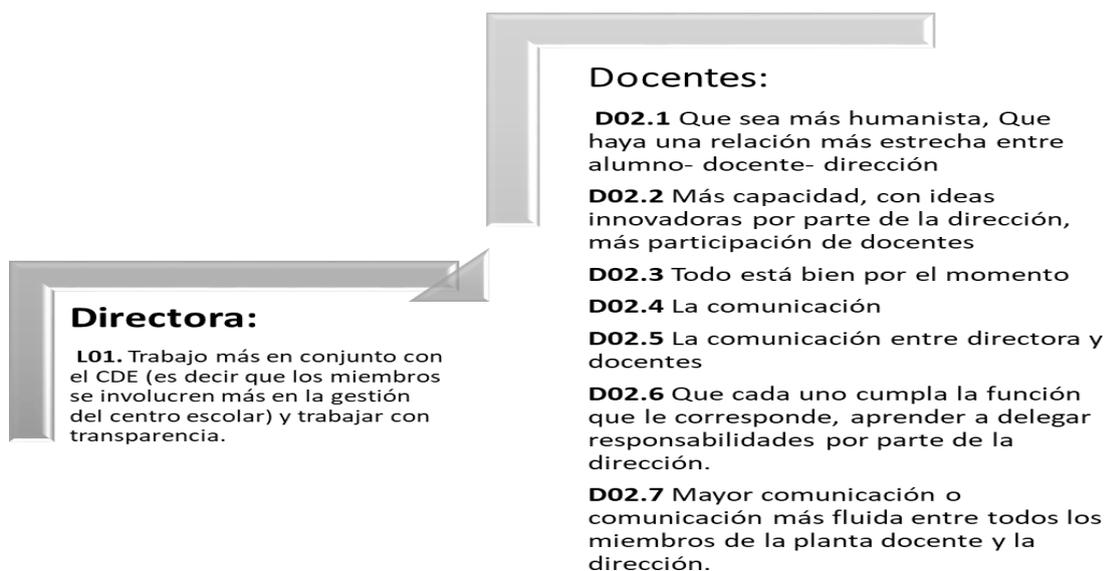
4.1.7 Gestión institucional

La directora y los docentes al igual que padres y estudiante, al expresar su valoración sobre los procesos de gestión que se impulsan en su institución, califican de forma positiva la gestión de la actual dirección, expresaron que es eficaz y que se enfoca en lograr la calidad de la educación y que, además, facilita un buen clima organizacional, esto es clave puesto que el liderazgo eficaz motiva al personal docente, lo cual también fue mencionado por la directora:

“ La participación de todos los miembros de la comunidad educativa es muy importante y de esta manera todos se sienten parte de los procesos de gestión. Asimismo, se garantiza que las decisiones que se tomen sean adecuadas a las necesidades de todos. ”

Al indagar sobre qué acciones recomendarían para mejorar la gestión institucional, la directora y docentes expresaron lo siguiente:

Figura 9. Opinión de la población´.



Fuente: creación propia.

En lo referido a su participación en los procesos de gestión impulsados en la institución, los estudiantes señalaron que:

“como estudiantes participan en las actividades que se les solicitan, se organizan con los padres de familia para que en conjunto se obtengan los mejores resultados académicos. Para actividades en días festivos, apoyan al solicitar ayuda de recursos materiales y que cuando hay actividades se forman comités para ayudar”.

Lo expuesto revela que se procura el involucramiento de los estudiantes como de padres de familia en las diferentes actividades del centro escolar, sobre la base de las

necesidades institucionales y de los espacios en los que por norma del MINEDUCYT se establece sean parte activa.

En lo cuanto a cómo mejorar la función de la dirección de la institución, comentaron: “es necesario abrir canales de comunicación más efectivos”. Tanto padres como alumnos dijeron desconocer cómo son o cuáles son las gestiones que se realizan en la institución.

Es notorio que la dirección actual tiene entre sus retos impulsar mecanismos para involucrar a la comunidad educativa de manera activa en los procesos de gestión e incluir acciones innovadoras que le ayuden a escuchar ideas como, además, a delegar con claridad las funciones correspondientes a su equipo de trabajo.

4.2. Análisis de documentos institucionales

Durante el proceso de investigación, se consideró que una parte fundamental para conocer en detalle la gestión de un centro escolar son los documentos que sustentan la Gestión institucional y que son guía para ejercer la dirección; algunos de estos son: la Ley general de educación y su respectivo reglamento, actas, Ley Crecer juntos, reglamento interno, libro de expediente de docente, libro de asistencia, normativas del Ministerio de Educación, los memorándum con directrices para el planeamiento institucional, entre otros.

Es en estos documentos donde se establecen los principios, fines y objetivos del sistema educativo del país los cuales rigen y establecen las formas de actuar y proceder en las diferentes instancias educativas. Constituyen el marco normativo que orienta la gestión de los centros escolares, de allí la relevancia de considerar su conocimiento y análisis para sobre esa base, fundamentar cada una de las acciones previstas en esta investigación.

Se establecen roles y responsabilidades de los estudiantes, los docentes, los padres de familia, los administradores escolares y de las autoridades educativas. Estos elementos han sido de especial importancia para observar y comprender formas y mecanismos de la gestión del centro escolar, también para comprender los procesos de planificación de las actividades educativas al definir el PEI, el PEA y el Reglamento institucional.

Es en ese sentido que, dada la temática de esta investigación, han constituido un componente a considerar en los planteamientos, en las acciones realizadas y en las acciones sugeridas en la propuesta de mejora.

La implementación efectiva de los lineamientos contenidos en los documentos de gestión requiere de la participación de todos los actores del centro escolar: los estudiantes, los profesores, los padres de familia, los administradores escolares y las autoridades educativas.

4.3. Proceso de observación

Esta etapa del proceso investigativo ha sido una experiencia que dio un valor agregado a la dinámica exploratoria prevista. Exigió concertar, organizar y desarrollar encuentros encaminados a entablar la comunicación y el diálogo con la directora, el equipo docente, al igual que con estudiantes y padres de familia y con ello obtener respuestas y percepciones contributivas con una mejor comprensión e internalización de las situaciones de interés de este estudio.

Con la directora, se definió y acordó un periodo de 10 semanas durante las cuales se desarrollarían encuentros con cada uno de los actores que conforman la comunidad educativa incluyendo los organismos de la gestión institucional.

Es por medio de estos encuentros que se logró conocer formas de sentir, experimentar y pensar ante realidades y condiciones presentadas por parte de la persona investigadora; de igual manera posibilitaron vivenciar y comprender los significados de las emociones, actuaciones, acciones como de procesos realizados y practicados por los participantes en el contexto escolar. De lo realizado en cada semana y en cada día se da cuenta en el documento de apoyo denominado diario de campo. (vinculo para acceder al diario de campo [anexo 3 diario de campo](#)).

La observación se realizó durante un periodo comprendido desde el cierre del año escolar del 2023 y las primeras semanas del año lectivo 2024. En este tiempo se participó en diferentes actividades, sobre todo, múltiples reuniones de docentes coordinadas por la dirección del centro escolar con el fin del cierre de un periodo escolar, y luego, para organizar y planificar las actividades de la apertura del nuevo año.

La observación fue centrada en la comprensión e interpretación de los hechos relativos a la gestión institucional con énfasis en la estructura organizacional y su relación con la labor y motivación del equipo de docentes. Ante todo, visualizando formas para incidir en el cambio al proponer oportunidades dirigidas a innovar y transformar las prácticas de gestión institucionales, a la vez a generar acciones para fortalecer el desarrollo profesional de directivos y docentes.

Como parte de ayuda a la gestión directiva, la dirección procedió a la creación de comités, según lo establece la normativa del Ministerio de Educación; cada docente fue integrado en equipos definidos como: de gestión directiva, pedagógico, de la comunidad y de evaluación. Cada uno tiene asignada su función, se pretende fortalezcan su sentido de pertenencia, de involucramiento en la gestión y que al mismo tiempo se sientan motivados. Se observó el periodo de elaboración del Plan Estratégico Anual por parte de los docentes, el

cual constituye la guía para la planificación de actividades a desarrollar en el transcurso del año escolar.

Asimismo, se observó cómo la dirección y el equipo docente definían estrategias favorecedoras del involucramiento de los padres de familia en la gestión del centro escolar y en el proceso de aprendizaje de sus hijos con la calidad de educación a la cual se aspira.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Conclusiones

Del objetivo general

Es evidente que la estructura organizacional del centro escolar comprende un rol crucial en la gestión institucional y en cada uno de los procesos administrativos y pedagógicos; A partir de este hecho es posible caracterizar sus efectos en el fortalecimiento de la labor y la motivación de los docentes del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad, por lo cual se puede afirmar que este proceso repercute significativamente en la labor de los docentes, pues influye de manera directa en sus niveles de motivación para el adecuado desempeño de sus funciones.

La estructura organizacional en la que son establecidas las diversas funciones que corresponde realizar a las unidades o áreas que la conforman surge sobre la base de la normativa establecida por el Ministerio de Educación y luego es impulsada por la dirección del centro escolar.

Se trata de seleccionar al personal idóneo, para lograr eficiencia y eficacia, en los procesos administrativos, académicos y pedagógicos y, no es viable omitir la necesidad de involucrar a todo el personal docente en los diversos procesos, ya que de esta manera, se hace sentir que son parte integral de la institución; la dirección es responsable de idear y proponer estrategias que ayuden a lograr este propósito y a la vez crear sentido de pertenencia de su equipo docente y de unión en las gestiones realizadas; conformar equipos de trabajo que desarrollen sinergia en el logro de los objetivos institucionales y permitan fortalecer el aprendizaje en los estudiantes y en el profesorado, con una dirección adecuada, capaz de

apoyar, motivar y proporcionar las condiciones materiales, los recursos necesarios y se reafirma que la estructura organizacional de una institución educativa conlleva un papel fundamental para esos propósitos.

En las escuelas se requiere de un líder cuya gestión educativa responda a habilidades y destrezas comunicacionales de interacción constante con la colectividad; el director toma en cuenta el contexto de la escuela para viabilizar cambios, en los cuales debe prevalecer una relación positiva con los compromisos de la gestión escolar que asume como líder, pues la forma en que se organiza una institución educativa puede tener un alto grado de impacto en la motivación y el rendimiento de su equipo docente.

Para una buena gestión en el ámbito escolar se requiere impulsar acciones educativas y al mismo tiempo acciones administrativas, directivas y participativas que ayuden a garantizar una educación de calidad por lo que se concluye que una adecuada estructura organizativa con apoyo de la dirección, permite el desarrollo de un equipo de docentes integral y calificado para realizar un buen desempeño en las aulas y al mismo tiempo motivado y orientado a trabajar por una educación de calidad.

Del objetivo específico 1

Al analizar la influencia de la estructura organizacional en la calidad de la educación impartida en el centro escolar Colonia Llano Verde, se establece que es un elemento fundamental que influye en el buen desempeño docente puesto que define cómo se distribuyen las responsabilidades, da claridad a roles, favorece la adecuada toma de decisiones, las cuales deben realizarse de forma participativa y democrática. Influye también en un clima de trabajo positivo; se fomenta de esta manera el desarrollo profesional. Una

estructura bien diseñada e implementada, crea un contexto favorable para que los docentes en conjunto con la comunidad educativa, desarrollen todo su potencial contribuyendo de ese modo al éxito del centro escolar.

Es importante destacar que la estructura organizacional no es el único factor que determina la calidad de la educación. Inciden otros factores como: el liderazgo, la cultura escolar, las relaciones entre los compañeros, las condiciones de trabajo, el apoyo de los padres de familia y el salario.

Una estructura organizacional adecuada ayuda a crear un entorno que favorezca la calidad de la enseñanza y del aprendizaje lo que se traducirá en una mejor educación para los alumnos. Los planteamientos anteriores llevan a concluir que la gestión institucional, entendida como el conjunto de acciones y procesos orientados al logro de los objetivos del centro escolar tiene una influencia significativa en la labor y la motivación del equipo docente.

Del objetivo específico 2

Con esta experiencia investigativa y luego de compartir espacios y vivencias con los miembros del centro educativo, ha sido factible describir la influencia de la gestión institucional en la labor y motivación del equipo docente a partir de sus percepciones.

Estas percepciones sobre la gestión institucional, son un factor importante y contributivo para mejorar su trabajo y para elevar su motivación hacia su rol y su protagonismo. Algunos aspectos relevantes de esta influencia a partir de las percepciones de

los docentes son: clima organizacional, liderazgo, toma de decisiones, reconocimiento y recompensa. Escuchar las opiniones de los docentes ayuda a tomar mejores decisiones que respondan a necesidades y expectativas.

Es innegable que la motivación de los docentes es un componente esencial para obtener en parte su satisfacción laboral y asegurar un mejor desempeño en el desarrollo de procesos pedagógicos y que logre siempre ejercer su rol con dignidad y calidad.

Una gestión eficaz, basada en la participación, el liderazgo efectivo, la comunicación abierta, la provisión de recursos y el reconocimiento del buen desempeño, puede contribuir a instaurar un contexto favorable para lograr no sólo el cumplimiento de los objetivos institucionales sino, la realización personal del profesorado, que al final se traduce en una institución con excelencia académica.

Del objetivo específico 3

Para definir con participación del equipo docente “10 Líneas para la Acción” orientadas a fortalecer e innovar la gestión institucional del centro escolar se organizó un taller con el equipo docente y la directora, en el que se presentó una propuesta de las 10 líneas para la acción, con el propósito principal de contribuir a la promoción del buen desempeño y motivación docente; fue realizada en coordinación con la dirección y el profesorado, permitió la creación de un sentido de pertenencia y lealtad hacia la institución. De esta manera, se empoderó al equipo docente en la búsqueda de la mejora de las prácticas pedagógicas, administrativas y académicas.

Estas líneas de acción fueron enfocadas a las áreas más importantes contenidas en la estructura organizativa institucional y en su análisis se ha logrado integrar a todos los

miembros que conforman la institución. En esta propuesta de mejora, se fomenta el sentido de compromiso, responsabilidad, ética y la motivación necesaria para brindar una educación de calidad a los estudiantes y se proyecta una visión de constante transformación en el quehacer del centro con miras siempre a mejorar la calidad de la educación que se imparte.

Con cada una de las actividades realizadas y con las experiencias obtenidas durante el desarrollo de todo el proceso en el centro escolar donde se focalizó este estudio, ha sido posible responder la pregunta orientadora planteada desde el inicio y que estuvo referida a indagar sobre los efectos de la estructura organizacional de la escuela, en la motivación del equipo docente. En el análisis se confirma que las estructuras organizacionales en el ámbito educativo, inciden de manera significativa en el desempeño docente por lo cual se deberá priorizar la atención a procesos que lleven a nuevas maneras de trabajo, motivando con ideas innovadoras y promoviendo la interacción entre los maestros y otros actores de la educación.

5.2. Propuesta de mejora

Con esta propuesta de mejora se logra el objetivo previsto en el sentido de definir con participación del equipo docente “10 Líneas para la Acción” orientadas a fortalecer e innovar la gestión institucional del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad. Se formuló la propuesta con 10 líneas para la acción, en la cual se involucró tanto docentes como a la directora y subdirectora, de manera que se orientó un proceso de trabajo consultivo a fin de que logran analizar e internalizar lo propuesto y luego presentar sugerencias y actividades para el desarrollo de la misma; con esto se generó confianza y participación entre los docentes al darles la oportunidad de crear expectativas en

la gestión actual. A continuación, se describe y se desarrolla la propuesta teniendo en cuenta componentes en los que se detallan objetivos, actividades y procesos que la conforman.

Es importante mencionar que luego de realizado el taller con el equipo docente para analizar y obtener aportes y sugerencias a cada una de las líneas de acción se logró que, por cada una de las áreas de gestión establecidas en el centro, propusieran las actividades que consideran viables para su implementación.

PROPUESTA DE “10 LÍNEAS PARA LA ACCIÓN ORIENTADAS A FORTALECER E INNOVAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO ESCOLAR COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD ”.

Contenido

1. Presentación
2. Marco referencial: antecedentes y fundamentos técnicos
3. Objetivos: general y específico
4. 10 líneas para la acción
5. Descripción de la propuesta
6. Metodología para la ejecución e implementación
7. Seguimiento y evaluación

1. Presentación

La gestión administrativa e institucional, implican impulsar la conducción de las instituciones hacia metas establecidas a partir de una planificación estratégica. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar, requieren la realización de diferentes acciones seleccionadas y planificadas en función de objetivos que viabilicen la tarea de implementación.

El propósito principal con esta propuesta es aportar ideas y opiniones que ayuden a enriquecer los procesos de gestión institucional, de modo que contribuya a la efectividad en la implementación de acciones que innoven y transformen el trabajo de toda la organización.

Un aporte importante en el proceso investigativo y en la búsqueda de una propuesta idónea, ha sido la necesidad de lograr una cultura organizativa, promotora de procesos que

lleven a la reflexión y a la toma de decisiones del equipo directivo, docente y estudiantes de tal manera que, promuevan el mejoramiento en las funciones de la estructura organizacional y, con ello impulsar buenas prácticas en las que se asume un compromiso sostenido de mejora de los equipos directivos con su institución, estudiantes, docentes y la comunidad en su conjunto.

Se plantean los objetivos, el marco referencial en el que se fundamentan, una descripción de lo propuesto, las líneas de acción por cada una de las áreas y además sugerencias para implementarlas, darles seguimiento y evaluar los procesos.

Esencial y clave será que cada proceso se desarrolle en un clima institucional favorable, que promueva la participación comprometida de los diferentes actores educativos.

2. Marco referencial: Antecedentes y fundamentos técnicos

Los antecedentes de la propuesta denominada “10 líneas para la acción, orientadas a fortalecer e innovar la gestión institucional del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad,” tienen su origen en lo expresado en su momento a la dirección del centro educativo, en el sentido de posibilitar un proceso investigativo que busca no solo desarrollar un trabajo de graduación y optar a una maestría vinculada con la administración educativa; sino también, aplicar los conocimientos recibidos en un estudio focalizado referido a “La Estructura Organizacional y los efectos en el fortalecimiento de la labor y motivación del equipo docente” .

Sobre la base del análisis de diferentes documentos normativos institucionales, las observaciones del trabajo escolar realizadas y ante todo de las opiniones, valoraciones y sugerencias brindadas por la Directora, el equipo de docentes, por representantes de estudiantes y de padres de familia en el CDE, ha sido posible identificar un fuerte interés de mejorar y generar acciones, que impulsen acciones innovadoras en los procesos de gestión institucional, principalmente en lo referido a su estructura y clima organizacional, las interrelaciones entre sus miembros y con ello los servicios educativos que se brindan a la población atendida.

Todo lo expuesto facilita proponer líneas para la acción, que sirvan en los procesos de las actividades en las diferentes áreas de la gestión institucional, con énfasis en asegurar una estructura organizacional pertinente, estimulando la motivación del equipo docente y demás actores de la comunidad educativa.

Se ha planteado antes que la estructura organizacional es fundamental porque se refiere al conjunto no sólo de funciones, sino también de relaciones que determinan formalmente dichas funciones. En este sentido, una organización es un espacio importante de participación; de allí que los valores, conocidos también como principios organizacionales, soportan la misión y la visión de una organización.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados y contributivos a que una institución logre sus objetivos y metas. Una gestión apropiada requiere de diagnósticos, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación; estos procesos ayudan en la obtención de resultados definidos por los equipos directivos y docentes.

Una buena gestión y cultura organizacional es un factor esencial para que cada integrante de una institución esté siempre motivado, realice actividades relevantes y significativas pues refuerza su sentido de pertenencia y favorece su desempeño profesional.

3. Objetivos

Objetivo general

- Proponer 10 Líneas para la Acción orientadas al fortalecimiento e innovación de la gestión institucional del Centro Escolar Colonia Llano Verde, Municipio de Jayaque, Departamento de La Libertad.

Objetivos específicos:

- Contribuir con el fomento de una eficiente cultura organizacional, a partir de acciones focalizadas en aprendizajes de calidad y el desarrollo integral de los niños y jóvenes en el Centro Escolar Colonia Llano Verde, Municipio de Jayaque, Departamento de La Libertad.

- Brindar alternativas de acción que favorezcan la gestión institucional desde la motivación del equipo docente en el Centro Escolar Colonia Llano Verde, Municipio de Jayaque, Departamento de La Libertad.

4. Las 10 líneas para la acción

Estas líneas para la acción se organizan según áreas establecidas en el centro escolar. Son:

- **Área de Gestión Directiva**

1. El desarrollo de un liderazgo inspirador y democrático para una comunicación abierta sobre la base de una planificación estratégica consensuada.
2. Establecimiento de canales de comunicación claros y accesibles entre directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia.
3. Organización y realización de actividades orientadas a mantener una constante comunicación con la comunidad educativa sobre eventos, decisiones y logros institucionales.

- **Área de Gestión Pedagógica**

4. Organización y gestión de oportunidades de formación, capacitación tanto internas como externas, para actualizar conocimientos y desarrollar nuevas competencias de los miembros de los equipos directivo y docente, que contribuyan a la mejora de la acción educativa que realizan.
5. El fomento de un ambiente de mejora continua y de motivación constante para docentes y estudiantes por medio del reconocimiento de logros obtenidos y de incentivos para ambos sectores.
6. Implementación de mecanismos de evaluación, tanto del rendimiento de los estudiantes como del desempeño del personal institucional.

- **Área de Gestión de la Comunidad**

7. Promoción de la participación activa y el intercambio de ideas con las familias y miembros de las comunidades en las diferentes acciones que impulsa y promueve la institución.
8. Realización de acciones para integrar a la comunidad en las diferentes actividades del centro escolar, con el propósito de comprometer a la sociedad, en la búsqueda de la

mejora continua en la calidad de la educación y para la formación de ciudadanos que contribuyan con el desarrollo económico sostenible del municipio.

- **Área de gestión de evaluación y control**

9. Organización y desarrollo de estrategias de motivación para la delegación de funciones, la participación y el trabajo en equipo con miras a mejorar el clima institucional.
10. Promoción y realización de actividades que ayuden a administrar y utilizar eficientemente los recursos materiales y humanos, para la rendición de cuentas a familias y organizaciones comunitarias sobre logros alcanzados por los estudiantes, docentes y sobre los recursos destinados a mejorar el centro educativo.

5. Descripción de la propuesta

La gestión institucional requiere de una organización flexible, con procesos efectivos, un clima laboral favorable y relaciones permanentes con la comunidad. La propuesta está pensada para desarrollarla en dos fases: Fase 1: Planificación y organización. Fase 2: Ejecución.

1. Fase de planificación y organización

Conlleva la definición de un plan de trabajo con metas, los alcances concretos y las respectivas actividades para su implementación durante un periodo concreto. Este plan deberá asegurar la coherencia con el PEI del centro.

También implica determinar una estructura organizativa que garantizará participación y compromiso de todos los actores involucrados para asegurar el cumplimiento de sus responsabilidades. El plan debe comprender un conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las actividades y los recursos materiales, humanos y financieros de la institución de acuerdo con los propósitos y alcances previstos por cada área; además se establecen las jerarquías, actividades y la distribución de funciones inherentes al plan.

2. Fase de Ejecución

Implica realizar las acciones requeridas para la puesta en marcha de las actividades previstas y de esa forma garantizar el logro de las metas y los objetivos propuestos. Esta fase también comprende el seguimiento y evaluación de cada una de las actividades establecidas para cada una de las líneas de acción.

6. Metodología para la ejecución e implementación

La metodología a emplear para la realización de la "Propuesta de 10 líneas para la acción, que ayuden a fortalecer e innovar la gestión institucional del Centro Escolar Colonia Llano Verde, Municipio de Jayaque, Departamento de La Libertad.", posee un enfoque cualitativo porque el proceso de investigación y diagnóstico, se ha basado en la recolección de datos, a través de la observación, entrevista, y análisis de documentos de gestión del centro escolar, para establecer el tipo de propuestas idóneas que solventen las diferentes problemáticas expuestas por la comunidad de la institución educativa.

Esto se complementa con el aporte de Katayama. (2014) quien dijo que:

Las metodologías y las estrategias están referidas a los dos grandes métodos, el deductivo y el inductivo, así como al papel que ellas juegan en la investigación cualitativa. También aquí nos ocupamos de las diversas estrategias de la investigación cualitativa, tales como la etnografía, la investigación y la acción participativa, la teoría fundamentada en datos o teoría fundada, etcétera.

Finalmente, en la parte correspondiente a las técnicas, nos ocupamos del estudio de los diversos procedimientos cualitativos para establecer la población y la muestra, recopilar los datos, analizar los datos y concluir sobre la base de estos. (p.18).

Se ha previsto la realización de un taller, orientado a proponer 10 líneas para la acción, y de esta manera lograr que los procesos de gestión sean efectivos, con un buen clima institucional favorable y las relaciones permanentes con la comunidad; en este taller se solicitara el involucramiento de toda la planta docente y dirección, ya que se pretende que sean ellos, quienes como entes activos y reflexivos de la realidad que vive la institución sean quienes generen o propongan las acciones a estas 10 líneas.

Esto se complementa con el aporte de Vaillant. (2002). quien expone que:

El formador de formadores es quien está dedicado a la formación de maestros y profesores y realiza tareas diversas, no solo en formación inicial y permanente de docentes, sino también en planes de innovación, asesoramiento, planificación y ejecución de proyectos en áreas de educación formal, no formal e informal. (p.9).

7. Seguimiento y evaluación

El seguimiento deberá ser un proceso continuo para asegurar el cumplimiento de diversos aspectos requeridos durante la ejecución de las actividades. Tiene como propósito brindar información sobre avances o limitantes, de forma que se puedan tomar las acciones necesarias para superar aspectos que retrasen u obstaculicen las actividades.

Comprende acciones que se llevarán a cabo para comprobar la ejecución de las actividades establecidas en la planificación del mismo. Es necesario obtener evidencia de cómo se cumplió con lo planificado; para ello es importante evaluar las diferentes actividades y advertir si se están alcanzando los objetivos establecidos.

Actividades a realizar por Maestrante

- Diseñar y elaborar la propuesta a presentar a la dirección del centro escolar para su valoración.
- Organizar un taller para proceso de consulta con docentes y obtener su participación y aportes.
- Presentar a la dirección y al equipo de docentes la "Propuesta de 10 líneas para la acción, que ayuden a fortalecer e innovar la gestión institucional del Centro Escolar Colonia Llano Verde, Municipio de Jayaque, Departamento de La Libertad.
- Apoyar a la directora del centro escolar, sobre la planificación de las actividades a desarrollar en la fase 1, de tal manera, que la dirección de la institución educativa pueda motivar de forma efectiva al personal docente; a través de un liderazgo democrático que permita la participación activa del profesorado en la planificación estratégica anual con el propósito de incluir en la programación anual las 10 líneas para la acción que contiene

la propuesta y, de esta forma tanto la dirección como el personal, se conviertan en actores principales de la realización y éxito de la misma.

- Observar de forma presencial, las reuniones que la dirección y el personal docente realicen, durante el proceso de elaboración de los planes estratégicos para el año escolar (PEA y PEI).
- Reunión con la dirección para analizar los resultados obtenidos de la participación activa del personal docente, en la elaboración del PEI y PEA; así como las diferentes áreas de oportunidad a desarrollar
- Realización de taller "10 líneas para la acción". En coordinación con la dirección y personal docente, del Centro Escolar Colonia Llano Verde.
- Brindar asesorías a la dirección del centro escolar sobre la implementación de la propuesta.
- Presentar a la dirección del centro escolar la propuesta del taller: "10 líneas para la acción" con participación del personal de la institución. Municipio de Jayaque, Departamento de La Libertad, a cerca de la importancia de la motivación en la labor docente y las buenas prácticas pedagógicas, en beneficio de la cultura organizacional y la calidad en la educación.
- Brindar asesorías de seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos con la implementación de la propuesta.

REFERENCIAS

- Aguirre Trejo, M. (2022). *Clima institucional: Una revisión* bibliográfica. [Institucional climate: a literature review]. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1280-1290. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1578
- Ajello, A. M. (2003). *La motivación para aprender*. En C. Pontecorvo (Coord.), *Manual de psicología de la educación* (pp. 251-271). España: Popular.
- Álvarez, I., Topete, C., & Abundes, A. M. (2011). *El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. En XI Congreso Nacional de Investigación Educativa*. http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf
- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa. Universidad de Lima*. Fondo de Desarrollo Editorial. Lima. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/244c3dc3-cc10-4a97-b185-e3885b77f1b4/content#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20institucional%20se%20refiere,o%20de%20una%20determinada%20sociedad>
- Badista, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Badero, H. (2014). *El impacto de la calidad Educativa. Universidad Peruana de Ciencias aplicadas*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5042937>
- Basuros, R. (2013). *El trabajo docente: Una mirada para la reflexión*. Dialnet. <file:///C:/Users/MINEDUCYT/Downloads/Dialnet-ElTrabajoDocente-6349290.pdf>
- Berrocal, S. (2007). *Clima institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las II.EE.PP. del nivel secundaria de la urbanización Dulanto del Callao-2006*. Tesis de post grado UNE. Lima.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/244c3dc3-cc10-4a97-b185-e3885b77f1b4/content#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20institucional%20se%20refiere,o%20de%20una%20determinada%20sociedad.>

Barone, Sabina, 2009. *Las Estructuras Organizacionales*. P, Santo Domingo: Corripio

Buitrón, I.(2006)*Influencia de la Gestión Administrativa como soporte para elevar la Calidad Educativa de los Centros Educativos Estatales de la Urb. Los 111 Ficus del distrito de Santa Anita – Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional. Federico Villarreal. Lima

.Botero, C. (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Revista Iberoamericana de Educación, 1-11.

Blanco, I. & Quesada, V. (s.f.) *La gestión académica: criterio clave de la calidad de gestión de las instituciones de educación superior*. Disponible en:
http://www.ucv.pe/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_1/Blanco_y_Quesada.pdf

Campos, S. (2028). Rol de los directores exitosos en los centros de educación media de El Salvador. Universidad Tecnológica de El Salvador, Vicerrectoría de investigación.
https://www.utec.edu.sv/vips/uploads/fasciculos/fasciculo_12.pdf

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill. Educación. Universidad San Ignacio Loyola.

Cortés Cortés, M. E., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Ciudad del Carmen, Campeche, México: Universidad Autónoma del Carmen.

Conexión Esan. (2016). La configuración organizacional: el modelo de Mintzberg. Essan deja huella. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg>

Chavajay, G. (2021). CALIDAD EDUCATIVA. Educar hoy.
<https://educarhoybyguillermo.wordpress.com/2021/02/12/texto-paralelo-unidad-1-y-2-calidad-educativa/>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano [Human Talent Management]*. México: McGraw-Hill. Educación. Universidad San Ignacio Loyola.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/244c3dc3-cc10-4a97-b185-e3885b77f1b4/content>

Deckers, L. (2001). *Motivation. Biological, Psychological, and Environmental*. Boston: Allyn and Bacon.

Erra, C. (2020) Administración científica, fundamentos y principios de Taylor. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/>

Flores, H. (2021). *La gestión educativa, disciplina con características propias*. Dilemas contemp. educ. política valores vol.9 no.1.

Franco, J. (2021). *La motivación docente para obtener calidad educativa en instituciones de educación superior*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 64, pp. 151-179, Fundación Universitaria Católica del Norte. <https://www.redalyc.org/journal/1942/194267200007/html/>

Fullan, M. (2016). *The role of the district in tri level reform*. En P. Peterson, E. Baker, & B. McGaw (Eds.), International Encyclopedia of Education, vol. 6, (pp. 295-302). Oxford: Elsevier.

Fullan, M. (2002). *El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje*. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6(1-2), 1-14. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/41935/23925>

Gilmer, V. (2007). *Psicología Organizacional e Industrial*. Nueva York: Mc Graw Hill / Interamericana. <https://ve.scielo.org/scielo.php>

Jiménez, S. (2020). *La gestión educativa en el liderazgo directivo de los colegios del circuito 07d01 del cantón pasaje*. Ciencia y Educación. doi: <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0105202028>

Morín, Edgar (2002). *La Cabeza Bien Puesta. Repensar la Reforma. Reformar el Pensamiento*. Buenos Aires. Edic. Nueva Visión. Sérieyx, Hervé (1994). El Big Bang

de las Organizaciones. Cuando la Empresa entra en Mutación. Ediciones Granica, S.A., Barcelona, España.

Majad, M. (2016). **Gestión del talento humano en organizaciones educativas**, Revista de investigación, 40(88), 148-165.

Münch, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo Organizacional*. management, approaches and administrative process]. México: Pearson.

Macedo, G. y Delgado, J. 2020 *Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020*. Ciencia Latina Revista Multidisciplinaria.

(MINED, 2010). *Dirección Escolar Efectiva*. Ministerio de Educación
https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnady571.pdf

MINED (2008). *Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje*, Documento 1. Plan Nacional de Educación 2021.

MINED (2008). *Organización Escolar Efectiva, Documento 3*. Plan Nacional de Educación 2021.

MINED (2008). *Dirección Escolar Efectiva, Documento 4*. Plan Nacional de Educación 2021.

MINED (2008). *Normativa de Funcionamiento Institucional, Documento 5*. Plan Nacional de Educación 2021.

Martínez, V. (2010). LA MOTIVACIÓN EN LOS PROFESORES International Journal of Development and Educational Psychology, vol. 3, núm. 1, 2010, pp. 937-942
Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores Badajoz, España.

Picardo. (2009). *Educación acelerada: El Salvador: programas de aceleración*. Fundación Iberoamericana para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

https://books.google.com.sv/books/about/Educaci%C3%B3n_acelerada.html?id=d2kvygAACAAJ&redir_esc=y

Rubinsztejn Goldfarb, (2015). *Calidad y recomendación en educación superior: el rol de la experiencia del estudiante Interciencia*, vol. 40, núm. 12, pp. 816-826 Asociación Interciencia Caracas, Venezuela.

Ramos, E. (s.f) *La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas*. Revista iberoamericana de educación. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1083Villarreal.pdf>

Romero, J. (2013). *El trabajo docente: Una mirada para la reflexión*. Textos y Contextos. <file:///C:/Users/MINEDUCYT/Downloads/doc.%20finales/Dialnet-ElTrabajoDocente-6349290.pdf>

Sánchez, P. (2022). *Funciones, competencias y habilidades directivas*. Unidades Docentes de la Escuela Nacional de Sanidad. Tema 9.2. http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2_funciones_competencias_y_habilidades_directivas.pdf

Siteal (2021). *Resumen del marco normativo y estructura del sistema educativo nacional*. El Salvador en educación. https://siteal.iiep.unesco.org/pais/educacion-pdf/el_salvador

Supo, F. (2011). Significado de Doctor y Maestro. Lima, Perú. Asamblea Nacional de Rectores. (En taller de impresión).

Tamayo, A. (2015) *Los efectos de la estructura organizacional escolar en la labor docente*. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas. Tecnológico de Monterrey. <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/636157/Tesis000000030.pdf?sequence=1>

UNESCO. (2011). **Future of the World Heritage Convention**. Recuperado de: <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-18ga-11-en.pdf>

Vegas, E. (2006). *Incentivos docentes y sus efectos en el aprendizaje del alumnado en Latinoamérica*. Revista Educación.
<https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:e29b5b77-4fbd-4673-adb2-65c9362bc2c2/re34009-pdf.pdf>.

Vaillant, D. (2002). *Formación de Formadores. Estado de la Práctica. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe*. Partnership for Educational Revitalization in the Americas (PREAL). (25). diciembre, 2002.
Recuperado de: <https://www.fundacionluminis.org.ar/listado-orientativo/formacion-de-formadores-estado-de-la-practica-cuadernillo-25>.

Zea, D. (2019). *Comportamiento organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria*. Revista de ciencias sociales y humanidades.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/867/1180>

ANEXO 1: Instrumentos para recolección de información

- ✓ Guía de entrevista a docentes
- ✓ Guía de entrevista a directora
- ✓ Guía de entrevista a estudiantes, representantes en el CDE
- ✓ Guía de entrevista a padres de familia, miembros del CDE



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACION CONTINUA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. AÑO 2023

Objetivo del estudio: “Determinar los efectos de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la labor y la motivación de los docentes del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad”

Guía de entrevista semiestructurada con docentes

Datos generales:

Fecha de la entrevista: _____ Hora: _____

Cargo: _____ Ciclo o grados que atiende:

Especialidad: _____ Años de laborar en la Institución: _____

Indicaciones: A continuación, se presentan 10 enunciados o preguntas abiertas que tienen el propósito de obtener sus opiniones y valoraciones que ayudarán a caracterizar la estructura organizacional de la institución y sus efectos en el fortalecimiento de la labor y motivación docente. La información servirá de base para viabilizar una propuesta con acciones que contribuyan a fortalecer aspectos organizacionales y la labor de los equipos docentes. Esta información será estrictamente confidencial.

DESARROLLO:

1. ¿Cuál es su valoración de los procesos de gestión que se impulsan en su institución?
2. ¿Cómo define usted una estructura organizacional?
3. ¿Qué aspectos de la organización del centro considera le ayudan con su labor?
4. ¿De qué modo considera que influye la estructura organizacional en su desempeño como docente?
5. ¿Según su opinión como influye la estructura de la institución en la calidad de la educación?
6. ¿Qué aspectos de la estructura organizacional considera pueden afectar la motivación docente?
7. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la estructura organizacional del centro escolar con el fin de fortalecer su labor como docente?
8. ¿Qué otros componentes de la estructura organizacional usted incorporaría?
9. ¿Qué acciones recomendaría para mejorar la gestión institucional?
10. ¿Considera que puede contar con sus compañeros de trabajo cuando lo necesita?
11. ¿Considera que su ambiente de trabajo está libre de situaciones que afectan su tranquilidad personal?
12. ¿Considera que se le trata con respeto por parte de los demás actores de esta comunidad educativa?
13. ¿Piensa que hay incentivos al desempeño docente? ¿Cuáles considera podrían proponerse?



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

**FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACION CONTINUA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO
DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR
COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA
LIBERTAD. AÑO 2023**

Objetivo del estudio: “Determinar los efectos de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la labor y la motivación de los docentes del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad”

Guía de entrevista semiestructurada con directora

Datos generales:

Fecha de la entrevista: _____ Hora: _____
Cargo: _____ Ciclo o grados que atiende: _____
Especialidad: _____ Años de laborar en la Institución: _____
Tiempo de laborar en la Institución: _____ Tiempo en el cargo de directora _____

Indicaciones:

A continuación, se presentan 10 enunciados o preguntas abiertas que tienen el propósito de obtener sus opiniones y valoraciones que ayudarán a caracterizar la estructura organizacional de la institución y sus efectos en el fortalecimiento de la labor y motivación docente. La información servirá de base para viabilizar una propuesta con acciones que contribuyan a fortalecer aspectos organizacionales y la labor de los equipos docentes. Esta información será estrictamente confidencial.

DESARROLLO:

1. ¿Cuál es su valoración de los procesos de gestión que se impulsan en su institución?
2. ¿Cómo define usted una estructura organizacional?
3. ¿Qué aspectos de la organización del centro considera le ayudan con su función directiva?
4. ¿De qué modo considera que influye la estructura organizacional en el desempeño de los docentes?
5. ¿Según su opinión cómo influye la estructura de la institución en la calidad de la educación?
6. ¿Qué aspectos de la estructura organizacional considera pueden afectar la motivación docente?
7. ¿Desde su función de dirección, qué recomendaciones daría para mejorar la estructura organizacional del centro escolar con el fin de fortalecer la función de dirección y docente?
8. ¿Qué otros componentes de la estructura organizacional usted incorporaría?
9. ¿Qué acciones recomendaría para mejorar la gestión institucional?
10. ¿Piensa existen incentivos al desempeño docente? ¿Cuáles considera podrían proponerse?



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

**FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACION CONTINUA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO
DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR
COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA
LIBERTAD. AÑO 2023**

Objetivo del estudio: “Determinar los efectos de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la labor y la motivación de los docentes del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad”

Guía de entrevista semiestructurada con estudiantes.

Fecha de la entrevista: _____ Hora: _____

Grado que cursa: _____

Edad _____ Genero _____

INDICACIÓN: A continuación, se te presentan los siguientes enunciados de los cuales se solicita responder según tus valoraciones y opiniones.

DESARROLLO

1. ¿Conoces en qué consisten los procesos de gestión que se impulsan en esta institución?

¿Cómo es la participación de los estudiantes?

2. ¿Cómo describirías una estructura organizacional? ¿Qué piensas de la de tu escuela?

3. ¿Qué aspectos de la institución consideras favorecen el trabajo de los docentes?

4. ¿Qué aportes pueden dar como estudiantes para apoyar el trabajo de sus docentes?

5. ¿Qué opinas de la calidad de educación que se brinda en tu departamento o municipio?

6. ¿Qué recomendaciones para mejorar la calidad educativa en las escuelas?

7. ¿Qué acciones consideras podrían mejorar la función de la dirección de la institución?

8. ¿Qué acciones consideras podrían mejorar la función de los docentes de la institución?

9. ¿Qué incentivos opinas pueden darse a los docentes por su desempeño?

10. ¿Cuáles incentivos piensas se pueden proponer?

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

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACION CONTINUA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO
DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR
COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA
LIBERTAD. AÑO 2023**

Objetivo del estudio: “Determinar los efectos de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la labor y la motivación de los docentes del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad”

Guía de entrevista semiestructurada con padres de familia.

Fecha de la entrevista: _____ Hora: _____

Edad _____ Genero _____

INDICACIÓN: A continuación, se presentan los siguientes enunciados de los cuales se solicita responder según sus valoraciones y opiniones.

DESARROLLO:

1. ¿Conoce en qué consisten los procesos de gestión que se impulsan en esta institución?
2. ¿Cómo es la participación de los padres de familia?

3. ¿Cómo describiría una estructura organizacional? ¿Qué piensa de la estructura organizacional de este centro escolar?

4. ¿Según su opinión cómo influye la estructura de la institución en la calidad de la educación?

5. ¿Qué recomienda para mejorar la calidad educativa en las escuelas?

6. ¿Qué aspectos de la institución considera que favorecen el trabajo de los docentes?

7. ¿Qué aportes pueden dar como padres de familia para apoyar el trabajo de sus docentes?

8. ¿Qué acciones considera podrían mejorar la función de la dirección de la institución?

9. ¿Qué acciones considera podrían mejorar la función de los docentes de la institución?

10. ¿Qué incentivos opina pueden darse a los docentes por su desempeño?

Anexo 2. MATRIZ PARA TRIANGULACIÓN DE INFORMACIÓN

MATRIZ PARA TRIANGULACIÓN DE INFORMACIÓN

“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. AÑO 2023 ”

CATEGORIA Y SUBCATEGORIA	PREGUNTA	DIRECTORA	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	OBSERVACIONES DE LA INVESTIGADORA
<p>1. Estructura organizacional</p> <p>1.1 Conocimiento de personal docente sobre estructura organizacional</p> <p>1.2Cuál es el tipo de estructura organizacional de la institución</p>	<p>¿Cómo define usted una estructura organizacional?</p>	<p>L01. Una estructura organizacional es la forma en que se organiza una institución para alcanzar sus objetivos. Determina cómo se dividen las responsabilidades, coordinar trabajo y toma decisiones.</p> <p>Una estructura organizacional debe ser efectiva, eficiente y permitir a la institución alcanzar sus objetivos.</p> <p>En el caso de un centro escolar, la estructura organizacional debe definir las funciones y responsabilidades de</p>	<p>D02.1. Es el patrón o los lineamientos que debe seguir el personal docente, dentro del área laboral</p> <p>D02.2. Es donde se organizan los diferentes tipos de trabajo y se delegan responsabilidades, a cada miembro que integra la institución.</p> <p>D02.3 Es un organigrama, que rige una instrucción o grupo de personas</p> <p>D02.4. Es la organización de la planta docente sus funciones y responsabilidades</p> <p>D02.5. Es la organización de los empleados de una institución.</p>	<p>E03.1</p>	<p>P04. 1</p>	<p>Con la observación realizada en la institución educativa y el análisis de los documentos elaborados por la dirección. en coordinación con el personal docente (PEI y PEA), es posible establecer que, el personal de la institución educativa tiene conocimientos claros, sobre el concepto de estructura organizativa y reconocen su utilidad para el desarrollo eficiente de las diversas funciones que se realizan en el centro escolar.</p>

		<p>cada miembro del personal; además de facilitar la comunicación y el flujo de información entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Por supuesto, siempre hay margen de mejora. En particular, creo que podríamos mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos del centro escolar. También podríamos fortalecer la participación de los padres y madres de familia en la toma de decisiones.</p>	<p>D02.6. Es aquella que permite al equipo desarrollar un trabajo ordenado, en el que todos tienen un objetivo en común.</p> <p>D02.7. Es el conjunto de elementos con los cuales se organiza el centro escolar; la estructura, políticas, reglas, organigramas, definición de tareas y algunas otras situaciones.</p>			
--	--	--	--	--	--	--

	<p>¿Qué otros componentes de la estructura organizacional usted incorporaría?</p>	<p>L01. Comités de alumnos que ayuden en las actividades de la institución</p> <p>Un sistema de apoyo a la innovación educativa, que ayude a los docentes a desarrollar nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje, un sistema de formación continua para la dirección y los docentes. Este sistema ayudaría a garantizar que la dirección y los docentes tengan las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficaz.</p>	<p>D02.1. Normas de convivencia entre docentes y alumnos.</p> <p>D02.2 Compartir y aportar ideas y, que estas sean tomadas en cuenta</p> <p>D02.3. Interactuar más con los integrantes del CDE, podría ser a través de convivios.</p> <p>D02.4. Mejorar las relaciones interpersonales y los canales de comunicación</p> <p>D02.5. Las practicas o actividades para mejorar las relaciones interpersonales y administrar de mejor manera el material de trabajo</p> <p>D02.6. Supervisión a la dirección por parte del Ministerio de Educación</p> <p>D02.7. Comités para integrar a los padres de familia en la gestión</p>		<p>Ha sido posible conocer las deficiencias existentes con respecto de la estructura organizacional actual del centro escolar y cómo tanto la dirección y el personal docente logra contribuir a mejorar dicha estructura.</p> <p>Se pudo detectar que se da importancia que se realicen acciones para promover una cultura organizacional armoniosa que logre motivar al personal docente de tal manera que se sienta protagonista de la mejora continua en la calidad de la educación y de los diversos procesos que conllevan a construir una escuela en la que se realizan prácticas educativas diferentes y novedosas. Considerando lo anterior, tanto las autoridades educativas (dirección departamental de educación y la</p>
--	--	---	---	--	---

						<p>dirección del centro escolar), deben trabajar en conjunto y arduamente por superar las áreas de oportunidad tan marcadas en la institución educativa.</p> <p>Cabe recalcar los esfuerzos realizados por la dirección del centro escolar para fomentar el trabajo en equipo, incluyendo a todos sus miembros de manera activa, principalmente en la definición de la planificación estratégica anual y en los diversos comités que funcionarán para apoyar las acciones previstas a lo largo del año escolar y con ello a mejorar la calidad de la educación y el clima organizacional de la institución y la comunidad.</p>
--	--	--	--	--	--	--

	<p>¿Qué aspectos de la organización del centro considera le ayudan con su labor?</p>		<p>D02.1 La capacidad de la dirección para administrar y apoyar a los docentes</p> <p>D02.2 En la organización de actividades, teniendo clara la visión, los valores institucionales. También en aspectos relacionado a la toma de decisiones por parte de la dirección.</p> <p>D02.3 Las relaciones interpersonales o convivencia con los demás docentes.</p> <p>D02.4 La planificación del PEA, PEI.</p> <p>D02.5 La correcta y clara planificación de PEA y PEI.</p> <p>D02.6 La jerarquía de puestos, la motivación y la empatía</p> <p>D02.7 El reglamento de la institución ya que es una normativa de cómo actuar, también la jerarquía, y el establecer responsabilidades.</p>		<p>Durante el proceso de recolección de información, ha sido factible observar el rol tan valioso e importante que desempeñan los padres de familia y los estudiantes para el logro de las metas institucionales. También se debe acotar el esfuerzo realizado por la dirección para facilitar al personal docente su labor, al realizar una planificación coherente con las necesidades que presenta la institución educativa.</p> <p>Lo anterior, es el reflejo del fomento del trabajo en equipo que debe poseer toda institución educativa. Este aspecto deberá ser fortalecido por lo cual también se convierte en un área de oportunidad a superar.</p>
--	---	--	---	--	---

	<p>¿Cómo describirías una estructura organizacional?</p>			<p>E03.1 Es la jerarquía de mando, de una escuela; donde la directora es la máxima autoridad.</p> <p>E03.2 Estructura organizacional es la forma en que se organizan los profesores y los estudiantes. La estructura de la escuela está mal organizada en cuanto a dar apoyo, cuando un profesor no asiste a clases.</p> <hr/> <p>E3.3 Es cómo se organizan las personas para hacer actividades, la escuela es participativa y democrática.</p> <p>E03.4 Es una forma de delegar puestos y lo que se debe hacer en ese puesto, quien tiene mayor autoridad debe verificar que todo marche bien; en la escuela todos saben que les corresponde realizar.</p>		<p>Por medio de la entrevista destinada para los estudiantes, es posible detectar que tienen conocimientos sobre el significado de estructura organizacional. Además, consideran que las funciones establecidas en dicha estructura se cumplen en el centro escolar y también consideran que existen áreas de mejora en cuanto a los apoyos a requeridos entre los docentes, principalmente cuando se producen ausencias de estos por diversos factores. Expresaron que de ese modo se evitaría la pérdida de clases, que al final se traduce en varias deficiencias de conocimientos académicos para el alumnado.</p>
--	--	--	--	---	--	--

	<p>¿Cómo describiría una estructura organizacional?</p> <p>¿Qué piensa de la estructura organizacional de este centro escolar?</p>				<p>P04.1 Una estructura organizacional podría ser un equipo entre directora, docentes, alumnos y padres de familia.</p> <hr/> <p>P04.2. Es la forma en que la escuela se organiza, la nueva directora está haciendo cambios que van en el sentido de ordenar la institución.</p> <p>P04.3. Es cuando se toman decisiones en conjunto por el bien de la institución y de los alumnos, la del centro escolar, por el momento no es tan buena, aunque se espera que mejore con la nueva directora.</p> <hr/> <p>P04.4. Estructura organizacional, es el cargo que cada maestro y director</p>	<p>Los padres de familia del centro escolar tienen nociones aceptables del concepto de estructura organizacional. Esto favorece el apoyo que pueden brindar a la institución y a los estudiantes.</p> <p>También son conscientes de las áreas de oportunidad para la institución sobre este tema. De igual manera se identificó que tienen altas expectativas de los cambios que puede llegar a realizar la nueva directora en beneficio de la escuela.</p>
--	--	--	--	--	--	---

					tienen asignados en el centro escolar.	
2. Labor docente 2.2 Impacto de la estructura organizacional en la labor docente	¿Qué aspectos de la organización del centro consideran le ayudan con su función directiva?	L01. La participación de los padres de familia, alumnos y docentes y el apoyo que brindan algunas ONG.				Según lo expresado por la directora del centro, parte fundamental del éxito de la gestión, es la colaboración de toda la comunidad educativa. Se pudo observar en las reuniones de planeación que se tiene como objetivo la incorporación de los padres de familia en todas las actividades, y de los estudiantes mediante la creación de comités de grados. Se apuesta por generar la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa, además, lograr una educación de calidad también crear un buen ambiente laboral

						donde los docentes se sientan motivados.
	<p>¿De qué modo considera que influye la estructura organizacional en el desempeño de los docentes?</p>	<p>L01. En la claridad de los objetivos y funciones, ya que es importante que los docentes conozcan los objetivos del centro escolar y sus funciones específicas. Esto ayuda a garantizar que su trabajo esté alineado con los objetivos del centro y que contribuya a la mejora de la calidad de la educación.</p> <p>El brindar apoyo y la colaboración. Es importante que los docentes tengan el apoyo y la colaboración de sus colegas, de la dirección y de otros miembros de la comunidad educativa. Esto ayuda a que se sientan motivados y comprometidos con su trabajo.</p>	<p>D02.1 Influye en gran manera ya que, si hay una buena estructura organizacional, si hay un buen líder, así será el desempeño de cada docente</p> <p>D02.2 Influye en la coordinación de las actividades, ya que dan orden y certeza de lo que se debe realizar, además de dar a entender como funcional la jerarquía de mandos en la institución</p> <p>D02.3 Influye en la relación con los demás</p> <p>D02.4 Influye en el momento en que se desarrollan todas las actividades que han sido programadas en el PEA</p> <p>D02.5 En que las actividades a realizar durante todo el año sean claras</p> <p>D02.6 La estructura organizacional tiene una gran influencia en el aspecto psicológico ya que puede incentivar o afectar el desempeño</p> <p>D02.7 Influye de manera positiva, ya que gracias a la organización escolar se ordena el centro escolar en todas las áreas, como la pedagogía, la disciplina, el orden de mando, etc.</p>			<p>En conclusión, se establece que para los actores entrevistados es de suma importancia la estructura organizacional en su labor, ya que es ahí de donde se obtienen los lineamientos a seguir en el desempeño de sus funciones, les ayuda a tener certeza de los objetivos y cumplir.</p> <p>Una buena estructura organizacional influirá de forma positiva en el orden, disciplina y metodologías de enseñanza ya que las actividades del centro se harán mediante una planeación estratégica y asegurando impulsar un buen liderazgo.</p>

	<p>¿Qué aspectos de la institución consideras favorecen el trabajo de los docentes?</p>			<p>E03.1 El cambio de director. Con eso se espera que mejore la institución en el sentido de más orden.</p> <p>_____</p> <p>–</p> <p>E03.2 La directora algunas ocasiones va a las aulas a ver como imparten las clases los maestros</p> <p>E03.3 El respeto con el que son tratados, por parte de la directora.</p> <p>_____</p> <p>–</p> <p>E03.4 Que la escuela es pequeña y hay pocos alumnos, la directora es accesible con lo que hacen los maestros.</p>	<p>P04.1 Responsabilidad de los padres con asistir a reuniones</p> <p>_____</p> <p>P04.2 En estos momentos ninguno, ya que la antigua administración estaba muy mal</p> <p>_____</p> <p>P04.3 La cantidad de alumnos es pequeña, por lo tanto, el maestro debería sentirse cómodo, no hay aglomeración de niños en las aulas</p> <p>_____</p> <p>P04.4 Que la planta docente este bien elaborada, y que cada docente está ubicado en su especialidad de conocimiento</p>	<p>Se tienen altas expectativas de la nueva gestión de la directora, recién nombrada, ya que se tiene claro el impacto que genera en la labor docente y en la estructura organizacional ya establecida. Además, los padres de familia saben que su participación y colaboración con los docentes ayudan a un mejor desempeño de estos, otro aspecto a destacar en beneficio de la labor docente es su adecuada distribución o planeación de la planta docente. Esto se logra tomando en cuenta los expedientes profesionales de cada uno. Documentos con los que cuenta la institución.</p>
	<p>¿Qué aportes pueden dar como estudiantes para apoyar el trabajo de sus docentes?</p>			<p>E03.1. Ayudar en lo que ellos necesiten, siendo más participativos y consientes del esfuerzo</p>		<p>Los estudiantes son conscientes que para que haya un buen ambiente laboral y buen desempeño de</p>

				<p>que realizan para enseñarnos.</p> <p>E03.2. Colaborar con el orden y disciplina</p> <p>E03.3. Ser atentos en todo, ser responsables y tener un buen compañerismo con los demás estudiantes</p> <p>E03.4. Ser colaborador,</p>		<p>los docentes, ellos deben ser personas participativas democráticas y responsables. En relación con esto la institución también cuenta con un reglamento interno que es su marco normativo.</p>
	<p>¿Qué acciones considera podrían mejorar la función de los docentes de la institución?</p>			<p>E03.1. esfuerzos en el ordenamiento de los maestros y control en los alumnos</p> <p>E03.2 Colaboración de los docentes, padres de familia y alumnos.</p> <p>E03.3. Tener buena relación entre los docentes y así crear un ambiente agradable.</p> <p>E03.4 Que las decisiones sean tomadas en conjunto, escuchando las ideas de todos</p>	<p>P04.1 Comunicación, respeto y ms trabajo en equipo</p> <p>P04.2 Apoyo de los padres y la directora</p> <hr/> <p>P04.3 Un bien ambiente de trabajo, sin conflictos y en armonía con directora, padres alumnos.</p> <hr/> <p>P04.4. Que sean personas con espíritu de autoaprendizaje</p>	<p>Tanto alumnos como padres de familia concuerdan en que es fundamental lograr mantener un buen clima organizacional para un mejor desempeño. Un buen clima organizacional se logrará por medio de una buena gestión y bajo la dirección de lo que se establece en el reglamento interno como marco normativo que ayuda a garantizar la equidad, la inclusión y la transparencia en la gestión del centro escolar.</p> <p>En cuanto a lo observado en el centro</p>

	<p>¿Qué recomendaciones daría para mejorar la estructura organizacional del centro escolar con el fin de fortalecer su labor como docente?</p>					<p>escolar se ha podido constatar que la dirección hace esfuerzos por lograr incorporar cambios favorecedores de estos elementos mediante los temas tratados en reuniones con docentes, referidos a esta área.</p> <p>Los docentes manifestaron, la necesidad de crear un liderazgo democrático y participativo por parte de la dirección del centro escolar; a la vez integrar a la planificación estratégica (PEA) actividades que promuevan el desarrollo de habilidades de cada uno, esto también se refleja en la creación de los comités de docentes donde cada uno tendrá la oportunidad de expresar y aportar ideas en beneficio de</p>
			<p>D02.1 Que todos sean tratados con igualdad, es decir que no haya diferencia de tratos por parte de la dirección hacia un docente u otro.</p> <p>D02.2 Mas oportunidad o flexibilidad en cuanto a la participación de todos en la gestión del centro.</p> <p>D02.3 Todo está bien en este momento</p> <p>D02.4 Desarrollar habilidades que incentiven, promuevan y fortalezcan una reflexión de carácter ético</p> <p>D02.5 Mejorar la planificación en el PEA y mejorar las habilidades que motiven y fortalezcan las relaciones personales</p> <p>D02.6 Que el líder siempre se elija por mayoría y de forma impuesta</p>			

			D02.7 Mas democracia, toma de decisiones manera participativa			la comunidad educativa.
3. Motivación docente 3.1 Aspectos con los cuales el personal docente se siente motivado	¿Qué aspectos de la estructura organizacional considera pueden afectar la motivación docente?	L01. Existen muchos aspectos de la estructura organizacional que pueden afectar la motivación docente. En particular, los siguientes son notables: desacuerdos y problemas personales	<p>D02.1 el ambiente laboral conflictivo entre docentes o relación docente director</p> <p>Que no se comparta el mismo fin o ideología de gestión</p> <p>D02.2 Las divisiones entre el grupo de compañeros de trabajo, y que no se respeten las líneas de autoridad</p> <p>D02.3 Un mal equipo de trabajo</p> <p>D02.4 La falta de actualización de los programas de estudio</p> <p>Las relaciones interpersonales</p> <p>D02.5 Problemas en el plan de estudio, las relaciones interpersonales con los estudiantes, problemas de administración y problemas con otros docentes</p> <p>D02.6 La prepotencia y el egocentrismo de los líderes</p> <p>D02.7 El ambiente laboral con diferencias no conciliadas, afectan la motivación esto de deriva en alguna situación de tomas de decisiones no democráticas, o también</p>			<p>Se puede constatar que el aspecto de la gestión que más afecta a los docentes emocionalmente son las relaciones interpersonales, y como consecuencia un clima organizacional tenso, lo cual en definitiva trae como consecuencia la poca motivación en el desempeño de sus labores de enseñanza.</p> <p>Es un reto para la actual dirección abrir canales de comunicación y diálogo para mejorar esta situación.</p>

			que el líder no valore en trabajo y esfuerzo de cada docente			
	¿Qué acciones consideras podrían mejorar la función de los docentes de la institución	L01. Trabajo más en conjunto con el CDE (es decir que los miembros se involucren más en la gestión del centro escolar) y la transparencia.		<p>E03.1 que tengan más materiales de apoyo para dar las clases</p> <p>E03.2 Capacitaciones, en todas las áreas de educación</p> <p>Mas supervisión a los docentes para verificar que desarrollen bien su trabajo</p> <p>E03.3 Tener buena relación entre los docentes y así crear un ambiente agradable</p> <p>E03.4 Que las decisiones son tomadas en conjunto, escuchando las ideas de todos</p>		Los entrevistados afirman que el fomento del trabajo en equipo con participación de todos, por parte de la dirección, además de supervisiones y capacitaciones son acciones que vendrían a mejorar la labor de los docentes y a la vez abonarían en la mejora de la calidad de la educación en el centro.
	¿Qué aportes pueden dar como padres de familia para apoyar el trabajo de sus docentes?				<p>P04.1 Ser constantes en las reuniones, apoyo moral a docentes ante determinadas situaciones</p> <p>P04.2 Apoyo con el aprendizaje de nuestros hijos, es decir</p>	Los padres de familia muestran conciencia que la educación de sus hijos no es solo responsabilidad de los docentes, sino que ellos también contribuyen a ese proceso, y para que esto fluya de la mejor

					<p>no dejarle solo a ellos la carga de la enseñanza</p> <p>P04.3 Ser colaboradores, y que el rol de enseñanza hacia nuestros hijos sea en conjuntos padres maestros</p> <p>P04.4 La colaboración y participación</p>	<p>manera deben ser entes activos, participativos y responsables ayudando con el CDE y los diversos comités conformados en la institución. Este aspecto también debe ir plasmado en el plan estratégico.</p>
<p>4. Incentivos</p> <p>4.1 Sistemas de incentivos docente</p>	<p>¿Piensa que hay incentivos al desempeño docente?</p> <p>¿Cuáles considera podrían proponerse?</p>	<p>L01. Incentivos económicos son una forma de reconocer y recompensar a los docentes que obtienen resultados académicos sobresalientes con sus estudiantes. Estos incentivos pueden ser en forma de bonificaciones, aumentos salariales o incentivos por desempeño.</p> <p>Podrían proponerse oportunidades de desarrollo profesional pueden ayudar a los docentes a mejorar sus habilidades y conocimientos. Estas</p>	<p>D02.1. Hay muy pocos incentivos, algunos que podrían ayudar son los convivios con los alumnos, incentivos económicos y materiales.</p> <p>D02.2 Si, gratificación económica</p> <p>D02.3 Si hay incentivos para los docentes, y considero que todo está bien</p> <p>D02.4 No hay incentivos para los docentes, yo propondría aumento en los bonos y canastas básicas para cada docente.</p> <p>D02.5 Casi no hay incentivos, se podría proponer aumentos salariales, regalos, bonos</p> <p>D02.6 Es fundamental que se establezca que el docente trabaje solo un turno y</p>			<p>Se logra notar que la mayoría de docentes considera que hay muy pocos incentivos al trabajo docente, por parte del Ministerio de Educación, y si bien es cierto cada profesor tiene la necesidad de estímulos no monetarios como lo son los reconocimientos al buen desempeño oportunidades de desarrollo profesional, la mayoría de ellos concuerdan en que los incentivos más importantes son los monetarios.</p>

	<p>oportunidades pueden incluir cursos, talleres o seminarios</p> <p>Reconocimiento es una forma de motivar a los docentes y de mostrarles su valor. El reconocimiento puede ser en forma de premios, menciones honoríficas o simplemente palabras de agradecimiento.</p>	<p>tenga un salario justo para cumplir sus obligaciones personales.</p> <p>D02.7 Hay cierto tipo de incentivos por parte del ministerio de educación, pero podría proponerse a eso, es aspecto económico con bonos, por ejemplo, y reconocimiento por buen trabajo</p>			
<p>¿Qué incentivos opinas pueden darse a los docentes por su desempeño?</p>			<p>E03.1 Que los feliciten por su trabajo bien realizado</p> <p>E03.2 Bono salariales, aumento de sueldo</p> <p>E03.3 Económicos, facilidad de mejorar en sus conocimientos con capacitaciones</p> <p>E03.4 Incentivos económicos</p>	<p>P04.1 Aumentos salariales</p> <p>P04.2 Que los alumnos sean más conscientes del esfuerzo de los docentes y se esfuercen más.</p> <p>P04.3 Emocionales, como reconocimientos por parte de la directora, felicitaciones por trabajos bien desarrollados, y también pueden ser</p>	<p>Al igual que los docentes, los alumnos y padres de familia en su mayoría opinan que los incentivos económicos son la principal opción a considerar para motivar a los docentes.</p>

					incentivos económicos. P04.4 económicos	
	¿Cuáles incentivos piensas se pueden proponer?			E03.1 Aumento de salario, si el que tiene es bajo E03.2 Reconocimientos por el buen trabajo E03.3 Bono salariales E03.4 Un mejor salario		El principal incentivo propuesto por las personas entrevistadas es el económico.
5. Clima organizacional 5.1 Bienestar emocional 5.2 Comunicación interna	¿Desde su función de dirección, qué recomendaciones daría para mejorar la estructura organizacional del centro escolar con el fin de fortalecer la función de dirección y docente?	L01. Fortalecer el trabajo en equipo en función del aprendizaje de los niños y mejorara las relaciones personales, una comunicación más abierta.				Mediante el proceso de observación se pudo constatar que la actual dirección enfoca sus esfuerzos en fortalecer el trabajo en equipo realizando varias reuniones con los docentes con el objetivo de planificar el trabajo del presente año escolar 2024. Se conoce que la principal área a mejorar durante la gestión es el liderazgo con participación de la comunidad educativa.
	¿Considera que puede contar con sus compañeros de trabajo		D02.1 Algunas ocasiones y con algunos docentes sí, pero no siempre			Los docentes del centro escolar manifiestan tener un nivel adecuado de compañerismo y

	<p>cuando lo necesita?</p>		<p>D02.2 Algunas ocasiones no</p> <p>D02.3 Si</p> <p>D02.4 Si, hay una buena convivencia</p> <p>D02.5 Si, entre el personal docente tenemos buenas relaciones que nos permites ayudarnos unos con otros</p> <p>D02.6 Si D02.7 Si</p>			<p>colaboración y que podría reforzarse con acciones en este sentido.</p>
	<p>¿Considera que su ambiente de trabajo está libre de situaciones que afectan su tranquilidad personal?</p>		<p>D02.1 No, en la institución existe en muchas ocasiones diferencia entre docentes que crean un ambiente tenso</p> <p>D02.2 A veces hay conflictos por diferencias de pensamiento o de forma de trabajo</p> <p>D02.3 Si, el ambiente es agradable</p> <p>D02.4 Algunas ocasiones hay conflictos, pero siempre se han logrado solucionar de la mejor manera es decir con tranquilidad para todos.</p> <p>D02.5 El ambiente laboral es variante, ante determinadas situaciones, pero puede decir que hay tranquilidad</p>			

	<p>¿Considera que se le trata con respeto por parte de los demás actores de esta comunidad educativa?</p>		<p>D02.6 Cuando las decisiones no son tomadas en común acuerdo, se percibe un clima tenso entre docentes</p> <p>D02.7 Como en todo ambiente laborar en ciertas ocasiones hay diferencias y conflictos, pero hasta el momento han podido dialogarse y solventarse</p> <hr/> <p>D02.1 Si hay respeto, aunque a veces hay situaciones o diferencias que no se logran conciliar</p> <p>D02.2 si</p> <p>D02.3 Si</p> <p>D02.4 Si, aunque hay desacuerdos en todo momento se mantiene el respeto</p> <p>D02.5 Si, hay respeto</p> <p>D02.6 si</p> <p>D02.7 Si, hay respeto</p> <hr/>			<p>El ambiente laboral en algunas ocasiones se vuelve tenso y salen a relucir los diferentes tipos de pensamiento. Ante esto el líder debe tratar de promover actividades que ayuden a generar bienestar emocional para el equipo.</p>
--	--	--	---	--	--	--

	¿Cómo es la participación de los padres de familia?					
					<p>P03.1 Mala, por la mala administración que había anteriormente</p> <p>P03.2 Activa, los padres de familia participan mucho.</p> <p>P03.3 No tan buena, son pocos padres los que participan.</p> <p>P03.4 Por parte de algunos si hay participación, pero muchos no se involucran en nada del centro escolar</p>	
6. Calidad de la educación	¿Según su opinión cómo influye la estructura de la	L01. garantizando que los docentes estén enfocados en los	D02.1 Teniendo clara la misión y visión del centro escolar		P04.1 En el respeto de alumnos y docentes, también el respeto que	La estructura organizacional de una institución es parte fundamental para que

6.1 Característica de la calidad educativa.	institución en la calidad de la educación?	aprendizajes que deben promover en sus estudiantes. Cuando los docentes saben qué se espera de ellos, pueden diseñar sus clases y sus actividades de manera más efectiva.	Que las responsabilidades sean bien definidas y distribuidas		hay de los padres a los maestros	esta logre sus objetivos. De ahí fluye toda la información y las actividades realizadas. Las personas entrevistadas concuerdan en esta opinión, teniendo claro que con esto se logra la educación de calidad que es el fin de toda institución.
6.2 Influencia de la dirección en la calidad educativa		Abriendo canales de comunicación; Cuando los docentes están bien informados, pueden tomar mejores decisiones y responder de manera más efectiva a las necesidades de sus estudiantes.	Influye por medio de la buena comunicación		P04.2 Una buena estructura organizacional influye de manera positiva, pero es responsabilidad del padre educar a sus hijos	
		creando un entorno educativo más inclusivo y equitativo, donde los estudiantes, los docentes, los padres y madres de familia y otros miembros de la comunidad educativa participan en la toma de decisiones	La estructura organizacional influye en todo aspecto, por de ello depende que el alumno pueda tener docentes más capacitados, motivados e involucrados.			
			D02.2 Mejora la productividad y calidad de la educación a través del orden que genera tener una eficiente organización		P.04.3 Si está bien organizada influye en la calidad de enseñanza que se brinda, y si está mal influye de manera negativa, ya que todo lo que se realice no terminara de buena manera.	Una estructura bien diseñada puede contribuir a una educación de mayor calidad al facilitar la comunicación, la participación, la toma de decisiones y el uso de los recursos.
			D02.3 La buena estructura organizacional genera un orden en todos los aspectos lo cual en fundamental para una educación de calidad		P04.4 Influye, en la calidad de alumnos que salen de la institución, cuando terminan su educación básica	Es importante que se tiene la ayuda de docentes, padres, CDE y estudiantes, además de documentos que sirven como lineamientos para la buena gestión.
			D02.4 Influye de manera favorable para el desarrollo de las capacidades del alumnado			
			D02.5 De manera positiva ya que ayuda a los docentes a contar con mayores recursos en todas las áreas que se necesitan			
			D02.6 Depende de los directivos del centro escolar se vuela permisivo o que cumpla con las normas de calidad, al trabajar con los niños se encuentran diferentes personalidades, pero un buen líder nos dirige a mantener dentro del			

			<p>salón un buen ambiente, por lo tanto, lograr una educación de calidad</p> <p>D02.7 Sin duda alguna para que haya una educación de calidad debe haber una buena estructura organizacional y todo lo que de ella deriva, como lo un buen líder que sepa guiar de forma correcta a su grupo de trabajo.</p>			
	<p>¿Qué opinas de la calidad de educación que se brinda en tu departamento o municipio</p>			<p>E03.1 Es bueno, aunque siempre hay escuelas mejores que otras, quizás sea por los docentes más capacitados o preparados</p> <p>E03.2 Algunas instituciones brindan educación de calidad y otra son deficientes</p> <p>E03.3 Opino que la educación es muy buena</p> <p>E03.4 Es buena, aprendemos mucho</p>		<p>Se observa notable satisfacción por parte de los estudiantes en referencia a la educación que se brinda en el municipio de Jayaque, aunque siempre se hace la sugerencia que se podría mejorar</p>
					<p>P04.1 Que los maestros sean más capacitados, que se brinde reporte de todo</p>	<p>Los padres de familia consideran que para alcanzar una educación de calidad los docentes deben estar en constante</p>

	¿Qué recomendaciones para mejorar la calidad educativa en las escuelas?				<p>lo que se hace en la institución</p> <p>P04.2 Que haya más comunicación con los padres de familia de todo lo que sucede en la institución</p> <p>P04.3 Que el Ministerio de educación velara por contratar a maestros capaces, igual que en directores debe ser una persona con muchos conocimientos</p> <p>P04.4 Que el Ministerio de Educación este más pendiente de los centros escolares con supervisiones, a la calidad de enseñanza y de valores que se brindan</p>	aprendizaje, ya que se vive en un entorno cambiante y que para para ese propósito se necesita tanto del apoyo de gobierno central (Ministerio de Educación) y por supuesto de la buena gestión de la dirección del centro escolar.
<p>7. Gestión institucional</p> <p>7.1. Funciones directivas y</p>	¿Cuál es su valoración de los procesos de gestión que se impulsan en su institución?	L01 Considero que los procesos de gestión que impulsamos en nuestra institución son fundamentales para el buen funcionamiento de la escuela. Estos procesos nos permiten	D02.1 Los procesos de gestión en la institución son documentar las buenas prácticas para el mejoramiento de la institución y también de forma personal.			Los entrevistados califican de buena manera los proceso de gestión de la actual directora, expresando que es eficaz y que se enfoca en lograr la calidad de la

<p>liderazgo institucional</p> <p>7.2 El ambiente laboral para una adecuada gestión institucional</p>		<p>organizarnos, planificar, tomar decisiones y evaluar nuestro trabajo.</p> <p>Los siguientes aspectos de los procesos de gestión son de suma importancia:</p> <p>La participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Es muy importante y de esta manera todos se sienten parte de los procesos de gestión. Esto garantiza que las decisiones que se tomen sean adecuadas para las necesidades de todos.</p> <p>La mejora continua. Los procesos de gestión deben estar orientados a la mejora continua. Esto significa que deben estar constantemente evaluados y realizar los ajustes necesarios para mejorar. En general, creo que los procesos de gestión son una herramienta</p>	<p>D02.1 Eficiente y eficaz, en muchos aspectos ya que se tiene como objetivo brindar una educación de calidad.</p> <p>D03.3 Considero que es buena, ya que se impulsa la calidad en la educación de cada niño que forma parte del centro escolar.</p> <p>D02.4 Buena</p> <p>D02.5 Bueno</p> <p>D02.6 Actualmente la gestión que se tiene es buena ya que alcanza los objetivos planteados.</p> <p>D02.7 Las gestiones son diversas y todas van en dirección a lograr una enseñanza de calidad, desde mi perspectiva son buenos-</p>			<p>educación y que además proporciona un buen clima laboral, esto es importante ya que el liderazgo ejercido motiva al personal docente en el desempeño de sus labores.</p>
---	--	--	--	--	--	---

		fundamental para mejorar la calidad de la educación.				
	¿Qué acciones recomendaría para mejorar la gestión institucional?	L01. Trabajo más en conjunto con el CDE (es decir que los miembros se involucren más en la gestión del centro escolar) y la transparencia.	D02.1 Que sea más humanista, Que haya una relación más estrecha entre alumno-docente- dirección D02.2 Más capacidad, ideas innovadoras por parte de la dirección, más participación de los docentes D02.3 Todo está bien por el momento D02.4 La comunicación D02.5 La comunicación entre directora y docentes D02.6 Que cada uno cumpla la función que le corresponde, aprender a delegar responsabilidades por parte de la dirección. D02.7 Mayor comunicación o comunicación más fluida entre todos los miembros de la planta docente y la dirección.			El aspecto detectado a mejorar es el referido a la comunicación con todos los miembros de la comunidad educativa, es decir abriendo canales de comunicación más efectivos y de esta manera involucrarlos en todos los procesos de gestión como para escuchar ideas y para para delegar funciones de forma más clara.
				E03.1 No conozco de los procesos de gestión, pero como estudiantes participamos en las actividades que se nos soliciten.	P04.1 Desconozco P04.2 No P04.3 Desconozco	Se identificó que un área a trabajar son los aspectos relacionados con procesos de gestión, que se

	<p>¿Conoces en qué consisten los procesos de gestión que se impulsan en esta institución? ¿Cómo es la participación de los estudiantes?</p>			<p>E03.2 Se organizan todos los docentes en la forma de impartir las clases a los estudiantes, y también se organizan con los padres de familia para q en conjunto se obtengan los mejores resultados académicos.</p> <p>E03.3 Conozco de gestiones que realiza la directora y los maestros para actividades en días festivos, se solicita ayuda de recursos materiales.</p> <p>E03.4 No conozco las gestiones que realiza la escuela, en cuanto a la participación de los estudiantes cuando hay actividades se forman comités para ayudar.</p>	<p>P04.4 Se gestionan ayudas económicas para actividades</p> <p>P04.1 Que sea transparente en todos los aspectos que</p>	<p>realizan en la institución.</p>
--	---	--	--	---	--	------------------------------------

	<p>¿Qué acciones consideras podrían mejorar la función de la dirección de la institución?</p>			<p>E03.1 Que se esfuerce más en como ordenar a los maestros y en el control de los alumnos</p> <p>E03.2 Colaboración de los docentes, padres de familia y alumnos</p> <p>E03.3 Reuniones constantes con los maestros, supervisar grados, Incentivar a los maestros y abrir más canales de comunicación.</p> <p>E03.4 Que los padres de familia colaboren más con las actividades que se realizan en la escuela.</p>	<p>involucren su función de directora</p> <p>P04.2 Colaborar más con los docentes cuando ellos soliciten algo.</p> <p>P04.3 Ya que es nueva, necesita capacitación en relación al desarrollo de su trabajo, las cuales deberían ser proporcionadas por el Ministerio de Educación.</p> <p>P04.4 Que la directora se sienta tranquila en su cargo, y que tenga el deseo de tener el cargo y también prepararse en todas las áreas de administración escolar.</p>	<p>La dirección del centro escolar debe poner más esfuerzo en trabajar el factor comunicación, y de esta manera mantener un orden constante, y además para el buen desempeño de la directora es fundamental el apoyo de los padres de familia</p>
--	--	--	--	---	--	---

CLAVES DE IDENTIFICACIÓN POR CARGO Y POR CATEGORÍAS

CARGO	CÓDIGO
Directora	L01
Docentes	D02: 1 al 7
Estudiantes	E03: 1 al 4
Padres de familia	P04: 1 al 4

COLOR	CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS
	1. Estructura organizacional
	2. Labor docente
	3. Motivación docente
	4. Incentivos
	5. Clima organizacional
	6. Calidad de la educación
	7. Gestión institucional

ANEXO 3. DIARIO DE CAMPO

“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. AÑO 2023 ”

PERÍODO: de noviembre de 2023 a enero de 2024. **LUGAR:** Centro escolar Colonia Llano Verde u otro

Evento o Actividad	Objetivos	Comentario	Aspectos destacados
<p>Gestión de aprobación de trabajo investigación con la dirección del centro escolar</p>	<p>Dar a conocer en qué consistía el proyecto de investigativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se dio la primera reunión con la dirección del centro escolar • La dirección del centro escolar aprobó el desarrollo del trabajo investigativo en el centro escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Se sostuvo una reunión con la dirección del centro Escolar para solicitar el permiso y aprobación, para que el maestrante pudiera realizar el este centro escolar su trabajo de tesis • Se le informo a dirección del tema de investigación, y del aporte que como institución debería proporcionar al maestrante • Se sostuvo reunión con los docentes para darles a conocer el trabajo de investigación y se realizó una breve introducción al tema en desarrollo. • Se finalizó esta actividad con la aprobación de dirección y docentes, los cuales manifestaron estar en a disposición de colaborar en lo que se requiera.

“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. AÑO 2023 ”

PERÍODO: de noviembre de 2023 a enero de 2024. **LUGAR:** Centro escolar Colonia Llano Verde u otro

Evento o Actividad	Objetivos	Comentario	Aspectos destacados
Comités de docentes	Integrar a cada docente a comités.	Estos comités trabajarán en equipos de apoyo a la dirección.	<p>Se realizó una reunión de docentes, con el fin de crear comités, estos formarán parte de la estructura organizativa del centro escolar. Los cuales se detallan a continuación:</p> <p>Equipo de gestión directiva. Este equipo estará conformado por la directora y sub directora, quienes son el pilar fundamental para que toda la gestión institucional se desarrolle de la mejor manera.</p> <p>Equipo de gestión pedagógico. Se encargará de velar que cada docente realice buenas prácticas de pedagogía, que sus estrategias y metodologías vayan en relación a la calidad de la educación del centro escolar; también, es de suma importancia que este comité logre la integración de alumnos, padres, docentes y dirección, ya que esto abonará al desarrollo integral de las habilidades de los estudiantes.</p>

Equipo de gestión comunitaria. Será el responsable de brindar apoyo en las diferentes necesidades, referidas al involucramiento de los padres de familia y comunidad.

Equipo de evaluación. Este equipo constituirá, una gran ayuda para la dirección; pues realizará funciones de supervisión y mejora del desempeño docente. Al realizar visitas a las aulas y evaluar, la labor pedagógica del profesorado. Además, los docentes de organizarán para velar por la disciplina, área social, limpieza y ornato. Todas estas actividades estarán planteadas en el PEA.

Adicionalmente, se considerarán aspectos relevantes, concernientes a la diversidad de habilidades y destrezas del personal docente y alumnado; se pueden mencionar algunas:

- Cada docente se integrará a los diferentes comités según su capacidad, cualidades personales e intereses particulares.
- Cuando se inicie el año escolar, con los alumnos, los docentes crearán comités de grados con los alumnos. Es importante, desarrollar el liderazgo, la disciplina y la ética en los estudiantes; por lo cual, se deben seleccionar alumnos destacados, para formar parte de los comités antes mencionado.

“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. AÑO 2023 ”

LUGAR: Centro escolar Colonia Llano Verde

Evento o Actividad	Objetivos	Comentario	Aspectos destacados
Establecer la planta docente	Asignar grado a cada maestro, según idoneidad, especialidad y capacidad.	“Los docentes se organizan anualmente asignando los grados, secciones para atender a los estudiantes, a esta acción se le llama organización de la planta docente” (MINED, 2008, p. 10).	<p>La decisión total de asignar grado a cada docente, es exclusiva del director del centro escolar.</p> <p>Para ello, se toma en cuenta el expediente profesional de cada docente y también se les escucha, en relación a las preferencias o inclinaciones que tengan hacia un grado en específico; aun así, no siempre se logrará complacer a cada uno, ya que siempre prevalecerán las aptitudes y dominio de las diversas áreas académicas que poseen los docentes.</p> <p>Considerando lo anterior, se puede apreciar, la búsqueda de un ambiente laboral que motive al personal docente y que promueva la profesionalización del mismo; resaltando la multiplicidad de características que poseen, para el desarrollo eficiente de su labor en las aulas. Será responsabilidad de la dirección. buscar</p>

			<p>mecanismos, que logren mantener la motivación del personal a cargo, a lo largo del año escolar.</p> <p>Algunas de las acciones prevista, para las primeras semanas del inicio del año escolar, serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones con los docentes y la dirección, para analizar el plan de estudio de cada materia y ayudarse en forma conjunta, a elaborar los contenidos a desarrollar en las unidades correspondientes del año lectivo. De esta manera la dirección, demuestra su interés por la labor de cada docente, fomentando su motivación.

“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. AÑO 2023 ”

LUGAR: Centro escolar Colonia Llano Verde u otro

Evento o Actividad	Objetivos	Comentario	Aspectos destacados
<p>Proponer y elegir docentes para formar parte de CDE</p>	<p>Avanzar en el proceso de elección de CDE.</p>		<p>Se realizó reunión de docentes y la dirección, para proponer y elegir, representantes para el CDE del sector docentes; luego de ser propuestos se procedió a votación. Quedando formado, de la siguiente manera:</p> <p>Presidente de CDE será la directora.</p> <p>Secretario será un docente, responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar con el presidente la Agenda. • Organizar y mantener al día el archivo. • Manejar copia del inventario actualizado. • Recibir, registrar y archivar la correspondencia. • Notificar sobre los acuerdos tomados. • Asistir puntualmente a las reuniones. <p>Concejal del sector docentes, su función será apoyar las decisiones tomadas en conjunto, con los demás miembros del CDE. Cada uno de los anteriormente mencionados, tendrán su respectivo suplente.</p>

			<p>Con lo anterior, se tiene ya establecido, quienes son los docentes que integran el DCE; para finalizar este proceso, se elaboró la respectiva acta.</p> <p>Se tiene programado que en la primera asamblea general de padres de familia se hará la propuesta y elección de los miembros del CDE del sector padres de familia, en donde se tendrá al tesorero cuyas atribuciones serán:</p> <ul style="list-style-type: none">• Depositario de los fondos del CDE.• Firmar cheques mancomunadamente con el presidente y concejal de los Maestros.• Llevar los registros de los Ingresos y Egresos.• Efectuar pagos.• Asistir puntualmente a las reuniones. <p>También se elegirá un concejal con sus respectivos suplentes, esto quedará establecido en acta.</p> <p>Posteriormente a esto, se realizará una reunión con los estudiantes, para la respectiva elección del sector alumno.</p> <p>Se espera que para el mes de marzo se esté en proceso de legalización del CDE para los años 2004-2025.</p>
--	--	--	---

“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. AÑO 2023 ”

LUGAR: Centro escolar Colonia Llano Verde u otro

Evento o Actividad	Objetivos	Comentario	Aspectos destacados
Elaboración del PEA	Establecer las actividades que se realizarán durante el transcurso del año, teniendo en cuenta los objetivos institucionales, así como la misión y visión del centro escolar.	La realización del PEA, es responsabilidad de la dirección, la cual consulta al personal docente, sin embargo, la máxima autoridad para establecer la planificación estratégica anual, es la dirección del centro escolar.	<p>Se realizó una reunión de maestros y dirección, para hacer un análisis de PEI, ya que con base a esto se elabora el PEA; aspecto importante a tomar en cuenta expresado por la directora es la matrícula que se tiene para el año 2024, el organigrama y croquis de la institución.</p> <p>En esta reunión se expresó, que el PEA, debería ser elaborado en coordinación con los integrantes del CDE, pero debido al cambio de director en agosto del año recién pasado; ha sido difícil trabajar en equipo con estos ya que ellos mostraban simpatía al antiguo director (el cual pidió traslado de centro educativos por razones personales).</p> <p>Actualmente, pese a las dificultades anteriormente expuestas, la dirección y el personal docente, se encuentran trabajando en la realización del PEA. De tal manera, que pueda estar listo cuando los alumnos inicien clases el 06 de febrero del presente año.</p>

“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA LABOR Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. AÑO 2023 ”

LUGAR: Centro escolar Colonia Llano Verde u otro

Evento o Actividad	Objetivos	Comentario	Aspectos destacados
<p>Reunión con docentes y dirección para planificación de estrategias que logren un involucramiento integral, de los padres de familia en las diferentes actividades.</p>	<p>Establecer estrategias de acción para la integración de los padres de familia en las actividades escolares</p>	<p>Esta reunión se baso es buscar estrategias para integrar a padres de familia</p>	<p>Según lo expresado por la dirección y docentes, la integración de los padres a la gestión, desarrollo y aprendizaje de sus hijos se vuelve muy difícil. Ya que ellos no responden de manera positiva, se buscarán mecanismo como, por ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. hacer más frecuentes las reuniones de padres y madres 2. realizar convivios de grado donde participen los padres 3. talleres de comunicación afectiva, para motivar a padres, para que puedan aportar sus conocimientos y experiencia a la toma de decisiones, apoyar a los maestros y personal del centro, y de esta manera crear un ambiente de aprendizaje positivo. 4. Involucrar a los padres en la toma de decisiones: Los padres deben tener un papel en la toma de decisiones que involucren a sus hijos. Esto puede incluir cosas como la selección de los libros de texto, la planificación del currículo y la disciplina de los estudiantes. La dirección y el personal docente buscara crear oportunidades para que los padres participen en la toma de decisiones.

ANEXO 4. Matriz de Categorías y preguntas por actor entrevistado

Matriz de Categorías y preguntas por actor entrevistado	
CATEGORIA	ENTREVISTA A DOCENTES
Estructura organizacional	<p>¿Cómo define usted una estructura organizacional?</p> <p>¿Qué aspectos de la organización del centro considera le ayudan con su labor?</p> <p>¿Qué otros componentes de la estructura organizacional usted incorporaría?</p>
Labor docente	<p>¿De qué modo considera que influye la estructura organizacional en su desempeño como docente?</p> <p>¿Qué recomendaciones daría para mejorar la estructura organizacional del centro escolar con el fin de fortalecer su labor como docente?</p>
Motivación docente	<p>¿Qué aspectos de la estructura organizacional considera pueden afectar la motivación docente?</p>
Incentivos	<p>¿Piensa que hay incentivos al desempeño docente?</p> <p>¿Cuáles considera podrían proponerse?</p>
Clima organizacional	<p>¿Considera que puede contar con sus compañeros de trabajo cuando lo necesita?</p> <p>¿Considera que su ambiente de trabajo está libre de situaciones que afectan su tranquilidad personal?</p> <p>¿Considera que se le trata con respeto por parte de los demás actores de esta comunidad educativa?</p>
Calidad de la educación	<p>¿Según su opinión como influye la estructura de la institución en la calidad de la educación?</p>
Gestión institucional	<p>¿Cuál es su valoración de los procesos de gestión que se impulsan en su institución?</p> <p>¿Qué acciones recomendaría para mejorar la gestión institucional?</p>

CATEGORIA	ENTREVISTA A DIRECTORA
Estructura organizacional	<p>¿Cómo define usted una estructura organizacional?</p> <p>¿Qué otros componentes de la estructura organizacional usted incorporaría?</p>
Labor docente	<p>¿Qué aspectos de la organización del centro considera le ayudan con su función directiva?</p> <p>¿De qué modo considera que influye la estructura organizacional en el desempeño de los docentes?</p>
Motivación docente	<p>¿Qué aspectos de la estructura organizacional considera pueden afectar la motivación docente?</p>
Incentivos	<p>¿Piensa que existen incentivos al desempeño docente? ¿Cuáles considera podrían proponerse?</p>
Clima organizacional	<p>¿Desde su función de dirección, qué recomendaciones daría para mejorar la estructura organizacional del centro escolar con el fin de fortalecer la función de dirección y docente?</p>
Calidad de la educación	<p>¿Según su opinión cómo influye la estructura de la institución en la calidad de la educación?</p>
Gestión institucional	<p>¿Cuál es su valoración de los procesos de gestión que se impulsan en su institución?</p> <p>¿Qué acciones recomendaría para mejorar la gestión institucional?</p>

CATEGORIA	ENTREVISTA A ESTUDIANTES
Estructura organizacional	¿Cómo describirías una estructura organizacional? ¿Qué piensas de la de tu escuela?
Labor docente	¿Qué aspectos de la institución consideras favorecen el trabajo de los docentes? ¿Qué aportes pueden dar como estudiantes para apoyar el trabajo de sus docentes?
Motivación docente	¿Qué acciones consideras podrían mejorar la función de los docentes de la institución?
Incentivos	¿Qué incentivos opinas pueden darse a los docentes por su desempeño? ¿Cuáles incentivos piensas se pueden proponer?
Clima organizacional	
Calidad de la educación	¿Qué opinas de la calidad de educación que se brinda en tu departamento o municipio? ¿Qué recomendaciones para mejorar la calidad educativa en las escuelas?
Gestión institucional	¿Conoces en qué consisten los procesos de gestión que se impulsan en esta institución? ¿Cómo es la participación de los estudiantes? ¿Qué acciones consideras podrían mejorar la función de la dirección de la institución?

CATEGORIA	ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA
Estructura organizacional	¿Cómo describiría una estructura organizacional? ¿Qué piensa de la estructura organizacional de este centro escolar?
Labor docente	¿Qué aspectos de la institución considera que favorecen el trabajo de los docentes? ¿Qué acciones considera podrían mejorar la función de los docentes de la institución?
Motivación docente	¿Qué aportes pueden dar como padres de familia para apoyar el trabajo de sus docentes?
Incentivos	¿Qué incentivos opina pueden darse a los docentes por su desempeño?
Clima organizacional	¿Cómo es la participación de los padres de familia?
Calidad de la educación	¿Según su opinión como influye la estructura de la institución en la calidad de la educación? ¿Qué recomienda para mejorar la calidad educativa en las escuelas?
Gestión institucional	¿Conoce en qué consisten los procesos de gestión que se impulsan en esta institución? ¿Qué acciones considera podrían mejorar la función de la dirección de la institución?

ANEXO 5. Revisión documental

REVISIÓN DOCUMENTAL: DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LA GESTIÓN DEL CENTRO ESCOLAR.

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	FUNCIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	OBSERVACIÓN Y/O COMENTARIO
Ley General de Educación	La Ley General de Educación de El Salvador (LGE) es el marco legal que rige el sistema educativo salvadoreño. La LGE establece los objetivos de la educación, los niveles y grados educativos, los derechos y deberes de los estudiantes, los docentes y los padres de familia, y las funciones de las instituciones educativas.	<p>Determinar los objetivos generales del sistema educativo del país; se aplica a todos los niveles y modalidades, también regula la prestación del servicio educativo ofertado por instituciones oficiales y privadas.</p> <p>CAPITULO I</p> <p>Es una normativa reguladora. Además de ser fundamental para garantizar el derecho a la educación y la calidad del sistema educativo nacional.</p> <p>La LGE es un documento extenso y complejo que se actualiza periódicamente para adaptarse a las necesidades del país y de las</p>	<p>Esta ley es un apoyo clave para la gestión de un centro escolar. Tanto la directora como los docentes reconocen que es en esta ley donde se establecen los objetivos de la educación nacional y en la cual se plantea que la educación salvadoreña tiene como objetivos formar personas íntegras, con un alto nivel de desarrollo moral, intelectual, físico, estético y social, capaces de contribuir al desarrollo del país.</p> <p>Estos objetivos son conocidos y resguardados por los docentes del centro escolar en estudio. Es donde se establecen los derechos y deberes de los estudiantes, los docentes y los padres de familia. Estos derechos y deberes constituyen un marco para la relación entre los diferentes actores de la comunidad educativa.</p> <p>Las funciones de la gestión del centro son establecidas mediante guías coherentes con la LGE para lograr el buen funcionamiento de la institución.</p> <p>Se logró indagar sobre cómo los docentes de la institución</p>

		<p>instituciones educativas.</p> <p>Esta ley posee su respectivo reglamento con la función principal de orientar su implementación y complementar lo establecido en la Ley General de Educación, en lo relacionado con la organización y funcionamiento del centro escolar.</p>	<p>conocen y se basan en artículos de la ley para asegurar acciones que lleven a brindar una educación de calidad, coherente con las necesidades y expectativas de los estudiantes, y que les permita alcanzar los objetivos de la educación salvadoreña. Así también la necesidad de promover la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones orientadas a la gestión administrativa y pedagógica como además del funcionamiento óptimo del centro.</p>
<p>Ley de la carrera docente</p>	<p>La Ley de la Carrera Docente, en sus artículos 30, 31 y 32, establece los derechos, obligaciones y prohibiciones de los docentes, dentro de estos se encuentra el obedecer las instrucciones que reciban de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores.</p>	<p>En el centro escolar esta ley tiene la función de garantizar los derechos y deberes de los docentes como también sus obligaciones.</p>	<p>Sobre esta Ley, los docentes comentaron que tiene como finalidad garantizar el ejercicio de la docencia por profesionales de la educación y que deben estar inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, asegurándoles su estabilidad laboral como medio para lograr una educación de calidad. Así mismo que es responsable de la formación adecuada, científica y ética de los docentes para los distintos niveles y especialidades educativas; promoviendo y fomentando la investigación para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Fue posible verificar que todo el personal del centro escolar reconoce que es un instrumento contributivo para regular el trabajo administrativo y docente.</p>

Reglamento de la ley de la carrera docente	<p>El Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, en sus artículos 36, 37 y 57, regula las atribuciones del director, subdirector y organización de la institución educativa, dentro de ellos establece que el director organiza al CDE, planifica el trabajo docente, organiza la planta docente y a los padres de familia. En cuanto, al subdirector, se dispone que asuma las funciones y atribuciones del director en su ausencia eventual, así como darle seguimiento a las disposiciones que emanen del director.</p>	<p>El reglamento de la ley de la carrera docente en el centro escolar tiene como función principal desarrollar y complementar lo establecido en la ley de la carrera docente. En lo referente a la organización y funcionamiento de la carrera docente en los centros educativos.</p>	<p>En su contenido se regula con carácter general los alcances de la Ley de la Carrera Docente para una segura y correcta aplicación.</p> <p>Al igual que la LGE, los docentes del centro escolar tienen el debido conocimiento sobre el contenido de este reglamento. Reconocen que en este Reglamento se establece que el personal docente de una institución educativa está constituido por el director, el o los subdirectores y profesores, legalmente nombrados y que por la índole de sus funciones los colocan en contacto directo con los alumnos.</p>
Ley Crecer Juntos	<p>El objeto principal de esta ley es garantizar el</p>	<p>La Ley Crecer Juntos (LCJ) en El centro escolar tiene</p>	<p>Tanto la directora, los docentes como padres y estudiantes conocen aspectos básicos de la</p>

	<p>cumplimiento de los diferentes derechos humanos de los niños y adolescentes. En cuanto al derecho humano a la educación esta ley garantiza la alfabetización para todos los menores de edad sin importar su nivel socio económico, cultural, religioso o discapacidad debido a que promueve la inclusión y la equidad para todos.</p> <p>Su finalidad es garantizar el ejercicio y disfrute pleno de los derechos de toda niña, niño y adolescente, independientemente de su nacionalidad. Se establece un Sistema Nacional de Protección Integral de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia con la participación de la familia, la sociedad y el Estado, fundamentado en la Constitución de la República y</p>	<p>como función principal garantizar y regular el ejercicio pleno de los derechos de la niñez y la adolescencia en la institución.</p>	<p>ley; comentaron que consideran es de gran importancia para la gestión directiva y la gestión del profesorado, ayuda a disponer con una normativa legal, que a través del apoyo de las autoridades educativas contribuya a desarrollar habilidades, aspectos socioemocionales y de esa forma aportar a la formación de ciudadanos provechosos para el país.</p> <p>Se constató con los docentes y la directora del centro que por ser una ley de nueva implantación, participan en procesos formativos en cuanto al conocimiento de la ley y de las responsabilidades de los centros educativos para su implementación así como para otras leyes vinculadas a los derechos de la niñez y la adolescencia.</p>
--	---	--	---

	Tratados Internacionales sobre derechos humanos vigentes en El Salvador.		
Reglamento interno	El reglamento interno es un documento que establece las normas y procedimientos que rigen el funcionamiento de un centro escolar. El reglamento interno es obligatorio para todos los centros escolares para la concreción de los alcances propuestos para los procesos educativos.	Normar y regula el funcionamiento técnico y administrativo de los centros educativos, establece procedimientos de convivencia y define protocolos orientados al resguardo de derechos, entre otros aspectos claves para la función efectiva de la educación.	<p>El reglamento interno sirve para la gestión de un centro escolar en El Salvador de varias maneras:</p> <p>Establecer un marco normativo, para el funcionamiento del centro escolar. Este marco normativo ayuda a garantizar la equidad, la inclusión y la transparencia en la gestión del centro escolar.</p> <p>Orientar la toma de decisiones de los directivos, docentes y otros miembros de la comunidad educativa. Por ejemplo, el reglamento interno puede establecer las reglas para la disciplina de los estudiantes, la evaluación del desempeño docente o la gestión financiera del centro escolar.</p> <p>Garantizar la participación de la comunidad educativa en la gestión del centro escolar. Por ejemplo, el reglamento interno puede establecer los mecanismos para la elección de los representantes de los padres de familia y los estudiantes en los órganos colegiados del centro escolar.</p>
Plan Estratégico Institucional	El plan estratégico institucional (PEI) es un documento que establece los objetivos, metas, estrategias y	PEI, cumple la función de planificación y organización dentro de la institución, ayuda a que la	<p>El PEI sirve para la gestión del centro escolar de las siguientes maneras:</p> <p>Orientar la toma de decisiones: El PEI facilita</p>

	<p>acciones que el centro escolar se propone alcanzar a largo plazo, generalmente en un periodo de cinco a diez años. El PEI es una herramienta fundamental para la gestión del centro escolar, ya que proporciona un marco para la planificación, la organización y la evaluación de las actividades del centro escolar.</p> <p>En El Salvador, el PEI debe ser elaborado por el Consejo Directivo Escolar, con la participación de los representantes de los docentes, los padres de familia y los estudiantes. El PEI debe ser aprobado por el Ministerio de Educación.</p>	<p>visión, la misión y los objetivos establecidos sean cumplidos con efectividad ..</p>	<p>orientar la toma de decisiones de los directivos, docentes y otros miembros de la comunidad educativa. Al establecer los objetivos y metas a largo plazo, el PEI ayuda a garantizar que las decisiones tomadas sean coherentes con la visión y misión del centro escolar.</p> <p>Facilitar la coordinación: El PEI facilita la coordinación entre los diferentes actores de la comunidad educativa.</p> <p>Fomentar la participación: El PEI fomenta la participación de la comunidad educativa en la gestión del centro escolar. Al involucrar a los representantes de los docentes, padres de familia y estudiantes en la elaboración del PEI, el personal del centro escolar puede garantizar que sus actividades respondan a las necesidades de la comunidad educativa.</p> <p>Mejorar la calidad de la educación: desarrollando estrategias para mejorar la calidad de la educación.</p> <p>Garantizar la equidad en el acceso a la educación: El PEI puede ayudar a los centros escolares a identificar y superar las barreras que impiden el acceso a la educación de todos los estudiantes.</p> <p>Es posible afirmar que el PEI es un documento vivo que debe</p>
--	--	---	---

			adaptarse a las necesidades cambiantes del centro escolar
Libro de actas	Los libros de actas son documentos que registran las actas de reuniones, asambleas o sesiones de un centro escolar. En El Salvador, los libros de actas son obligatorios para todos los centros escolares, públicos y privados.	Es un instrumento que sirve para registrar y dar validez a cualquier acuerdo o decisión tomada por los organismos de gestión del centro.	<p>En el centro escolar de la Col. Llano Verde, los libros de actas sirven para la gestión de un centro escolar en El Salvador. Este registro es importante para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión del centro escolar. Es un medio donde se evidencian las decisiones tomadas en las reuniones de un centro escolar. Los libros de actas pueden servir como herramienta de planificación para los centros escolares.</p> <p>Los libros de actas son una herramienta importante puesto que son apoyo para llevar un registro preciso y actualizado de las reuniones, para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas y dejar constancia de procesos y medidas emanadas de acuerdos institucionales.</p>
Expediente de docentes	El expediente de los docentes es un documento que contiene información relevante sobre los docentes del centro escolar. Es obligatorios para todos los centros escolares.	Sirve de control y de evaluación para los docentes que laboran en la institución.	<p>El expediente de los docentes sirve para la gestión de un centro escolar en El Salvador; cumple con la función de registrar la información personal y profesional de los docentes.</p> <p>El expediente de docentes contiene información personal y profesional relevante con: la identidad, la formación académica, la experiencia laboral, los cursos de</p>

		<p>capacitación y las evaluaciones de desempeño. Esta información es importante para conocer a los docentes y para garantizar que cumplan con los requisitos profesionales para ejercer la docencia.</p> <p>Es básico para la toma de decisiones sobre los docentes; el expediente de los docentes puede ser utilizado por los directivos del centro escolar para tomar decisiones como la contratación, la evaluación, el ascenso o el despido de docentes. Por ejemplo, el expediente de los docentes puede ser utilizado para evaluar desempeño y determinar si es apto para un ascenso.</p> <p>Se constató que ayuda a garantizar la transparencia y la rendición de cuentas. El expediente de los docentes debe ser accesible a los padres de familia y a la comunidad educativa en general, esto ayuda a garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión del centro escolar.</p>
--	--	--

Anexo 6. Plan de taller “10 líneas para la acción orientadas a fortalecer e innovar la gestión institucional del centro escolar Colonia Llano Verde, municipio de Jayaque, departamento de La Libertad ”

El Taller fue realizados en conjunto con la dirección del centro escolar y sus respectivos docentes. La coordinación del desarrollo fue asumida por la investigadora.

REUNIÓN CON DIRECTORA Y EQUIPO DOCENTE PARA PRESENTAR Y DEFINIR UNA PROPUESTA DE 10 LÍNEAS PARA LA ACCIÓN ORIENTADAS A FORTALECER E INNOVAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO ESCOLAR COLONIA LLANO VERDE, MUNICIPIO DE JAYAQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.		
AGENDA DE TALLER		
Duración: 3 Horas		
Participantes: Directora del centro educativo Subdirectora Equipo de docentes		
Responsable: Maestrante Aida Nohemí Peña Cárcamo.		
Fecha: 24 de enero de 2024		
Objetivo: Definir las 10 líneas para la acción contenidas en la propuesta a partir de aportes y valoraciones de miembros del equipo de docentes.		
Desarrollo		
Hora	Actividades	Recursos
8:30 a.m. a 9:00a.m	<ul style="list-style-type: none"> Saludo y presentación de objetivos. Presentación de alcances y avances del proceso investigativo realizado por maestrante. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de proyección. PPT. Documento en Usb, para poder digitar
9: 00 a.m. a 9:10 a.m.	Comentarios y/o preguntas de participantes	
9:10 a.m. a 9: 20 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> Metodología y aspectos organizativos de la reunión 	<ul style="list-style-type: none"> Formato con líneas de acción a analizar por equipo.
9:40 a.m. a 10:00 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de fundamentos y contenido de propuesta Comentarios y refrigerio 	
10: 00a.m. a 10:30 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las 10 líneas de acción propuestas en equipos de trabajo por área 	
10:30 a.m. a 11:00 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> Valoración de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica

**FORMATO PARA TRABAJO DE EQUIPOS RESPONSABLES DE CADA ÁREA EN
LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO**

Metodología de trabajo

Cada uno de los equipos lee y analiza las 10 líneas para la acción sugeridas y luego se focalizan en las correspondientes a su área **proceden a su análisis, las valoran y enriquecen** teniendo en cuenta criterios como:

1. Claridad y precisión de su contenido
2. Coherencia con normativas y trabajo institucional y del área
3. Contribuyen a mejorar e innovar procesos de gestión
4. Contribuyen a generar procesos de mejora educativa
5. Factibilidad de ejecución.
6. Factibilidad de gestionar recursos para actividades del área

ÁREA	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS POR ÁREA	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	SUB LÍNEAS DE ACCIÓN O ACTIVIDADES PREVISTAS
Gestión Directiva	<p>1. El desarrollo de un liderazgo inspirador y democrático, para una comunicación abierta sobre la base de una planificación estratégica consensuada.</p> <p>2. Establecimiento de canales de comunicación claros y accesibles entre directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia.</p>	<p>La línea de acción creada para el equipo de gestión directiva, contiene aspectos que son indispensables; para superar áreas de oportunidad en la escuela, en cuanto al mal liderazgo que existía en gestiones anteriores, aunado a esto la mala comunicación, que se está tratando de corregir.</p>	<p>1.1 El equipo de gestión directiva, realizara visitas periódicas a las aulas; con el propósito de brindar apoyo a los docentes sobre las necesidades que manifiestan.</p> <p>1.2 El equipo de gestión directiva realizara reuniones con el personal docente, cada 15 días donde en conjunto, crearan alternativas y soluciones viables, para superar los distintos problemas que enfrenta la institución educativa.</p> <p>2.1. La dirección establecerá una política de puertas abiertas, de tal manera que los miembros de la comunidad educativa, puedan acercarse, para expresar abiertamente sus inquietudes, sugerencias y comentarios.</p>

	<p>3. Organización y realización de actividades orientadas a mantener una constante comunicación con la comunidad educativa sobre eventos, decisiones y logros institucionales.</p>		<p>3.1. El equipo de gestión directiva promoverá la realización, de ferias de logros; con el propósito de motivar y premiar el buen desempeño docente. De tal manera, que toda la comunidad educativa se involucre en la realización de dichas ferias, para promover la calidad educativa. Se organizar una cada trimestre, cada grado mostrara un trabajo por asignatura; que refleje los conocimientos y aprendizaje durante ese tiempo</p>
--	---	--	---

Otras recomendaciones y observaciones: la dirección del centro escolar y docentes se comprometieron a darle seguimientos a estas actividades, para lo cual en fechas posteriores se organizarán reuniones de planificación, en los cuales la maestra me muestra en total disposición de ayudar si se lo solicitan.

Nombre y firma de docentes que conforman el área:

1. Alejandrina Maricela Gonzalez
2. María Teresa Mirón Flores

Nombre y firma de directora: Alejandrina Maricela Gonzalez



**FORMATO PARA TRABAJO DE EQUIPOS RESPONSABLES DE CADA ÁREA EN
LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO**

Metodología de trabajo

Cada uno de los equipos lee y analiza las 10 líneas para la acción sugeridas y luego se focalizan en las correspondientes a su área **proceden a su análisis, las valoran y enriquecen** teniendo en cuenta criterios como:

1. Claridad y precisión de su contenido
2. Coherencia con normativas y trabajo institucional y del área
3. Contribuyen a mejorar e innovar procesos de gestión
4. Contribuyen a generar procesos de mejora educativa
5. Factibilidad de ejecución.
6. Factibilidad de gestionar recursos para actividades del área

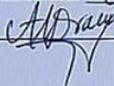
ÁREA	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS POR ÁREA	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	SUB LÍNEAS DE ACCIÓN O ACTIVIDADES PREVISTAS
Gestión pedagógica	4. Organización y gestión de oportunidades de formación, capacitación tanto internas como externas, para actualizar conocimientos y desarrollar nuevas competencias de los miembros de los equipos directivo y docente, que contribuyan a la mejora de la acción educativa que realizan.	La función del equipo de gestión pedagógica, es indispensable para la profesionalización docente; debido a que en el pasado la calidad educativa se vio bastante deteriorada. Los docentes no se sentían motivados ni apoyados en el ejercicio de sus funciones.	4.1. El equipo de gestión pedagógica, realizará círculos de estudio, donde el personal docente decidirá las temáticas a reforzar, las cuales han representado las debilidades en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En conjunto analizarán los contenidos por trimestre, de la asignatura que le corresponde a cada docente y elaborarán guías de trabajo.
	5. El fomento de un ambiente de mejora continua y de motivación constante para docentes y estudiantes por medio del reconocimiento de logros obtenidos y de incentivos para ambos sectores.		5.1. El comité de gestión pedagógica, contribuirá con el equipo directivo, a supervisar la labor docente a través de la observación y el llenado de formularios de evaluación. Para establecer, las áreas de oportunidad a mejorar y a la vez, resaltar de forma positiva, los aspectos que el docente está desarrollando de forma eficiente en su labor.

	<p>6. Implementación de mecanismos de evaluación, tanto del rendimiento de los estudiantes como del desempeño del personal institucional.</p>	<p>6.1. Dentro de los procesos de supervisión interna que realiza tanto el equipo de gestión directiva, como el equipo de gestión pedagógica; se crearan formularios de expedientes de rendimiento y evaluación del desempeño docente y estudiantil, esto con el fin de llevar un control y con los resultados, crear actividades para premiar los mejores resultados, incentivando y motivando con esto a docentes y estudiantes.</p>
--	---	--

Otras recomendaciones y observaciones: la dirección del centro escolar y docentes se comprometieron a darle seguimientos a estas actividades, para lo cual en fechas posteriores se organizarán reuniones de planificación, en los cuales la maestra me muestra en total disposición de ayudar si se lo solicitan.

Nombre y firma de docentes que conforman el área:

1. Luis Alexander Gonzalez Palencia
2. Elizabeth Sanchez

Nombre de directora: Alto Alejandrina Maricela Gonzalez
 Firma: 



**FORMATO PARA TRABAJO DE EQUIPOS RESPONSABLES DE CADA ÁREA EN
LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO**

Metodología de trabajo

Cada uno de los equipos lee y analiza las 10 líneas para la acción sugeridas y luego se focalizan en las correspondientes a su área **proceden a su análisis, las valoran y enriquecen** teniendo en cuenta criterios como:

1. Claridad y precisión de su contenido
2. Coherencia con normativas y trabajo institucional y del área
3. Contribuyen a mejorar e innovar procesos de gestión
4. Contribuyen a generar procesos de mejora educativa
5. Factibilidad de ejecución.
6. Factibilidad de gestionar recursos para actividades del área

ÁREA	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS POR ÁREA	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	SUB LÍNEAS DE ACCIÓN O ACTIVIDADES PREVISTAS
Gestión de la Comunidad	7. Promoción de la participación activa y el intercambio de ideas con las familias y miembros de las comunidades en las diferentes acciones que impulsa y promueve la institución.	El equipo de gestión comunitaria será el responsable de organizar acciones con el fin de lograr integrar a la comunidad educativa con la gestión del centro escolar, ya que de esta manera se garantizará una educación de calidad	7.1. El equipo de gestión comunitaria en coordinación con el equipo de gestión directiva, planificarán, organizarán y ejecutarán escuelas de padres; para obtener de ellos sugerencias, ideas y opiniones que contribuyan a la mejora continua de la calidad en la educación. El equipo se reunirá para hacer una agenda anual con fecha y hora de dichas escuelas de padres
	8. Realización de acciones para integrar a la comunidad en las diferentes actividades del centro escolar, con el propósito de comprometer a la sociedad, en la búsqueda de la mejora continua en la calidad de la educación y para la formación de ciudadanos que contribuyan con el desarrollo económico sostenible del municipio.		8.1. Se realizarán campañas de limpieza en las zonas cercanas al centro escolar y campañas de arborización. En las cuales se gestione ayuda de organizaciones que pertenezcan a la comunidad como: alcaldía municipal, ADESCO, iglesias; esto con el fin de crear alianzas estratégicas en beneficio de la comunidad educativa.

Otras recomendaciones y observaciones: la dirección del centro escolar y docentes se comprometieron a darle seguimientos a estas actividades, para lo cual en fechas posteriores se organizarán reuniones de planificación, en los cuales la maestra me muestra en total disposición de ayudar si se lo solicitan.

Nombre y firma de docentes que conforman el área:

1. Tatiana Jasmin Perez
2. Erika Granados Cruz

Nombre de directora: Alejandrina Marcela González

Firma: [Firma manuscrita]



**FORMATO PARA TRABAJO DE EQUIPOS RESPONSABLES DE CADA ÁREA EN
LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO**

Metodología de trabajo

Cada uno de los equipos lee y analiza las 10 líneas para la acción sugeridas y luego se focalizan en las correspondientes a su área **proceden a su análisis, las valoran y enriquecen** teniendo en cuenta criterios como:

1. Claridad y precisión de su contenido
2. Coherencia con normativas y trabajo institucional y del área
3. Contribuyen a mejorar e innovar procesos de gestión
4. Contribuyen a generar procesos de mejora educativa
5. Factibilidad de ejecución.
6. Factibilidad de gestionar recursos para actividades del área

ÁREA	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS POR ÁREA	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	SUB LÍNEAS DE ACCIÓN O ACTIVIDADES PREVISTAS
Gestión de evaluación y control	9. Organización y desarrollo de estrategias de motivación para la delegación de funciones, la participación y el trabajo en equipo con miras a mejorar el clima institucional.	El equipo de gestión de evaluación y control, contribuirá con el equipo de gestión directiva en cuanto al buen manejo de los recursos dentro de la organización y también le apoyará en la gestión de labores administrativas.	9.1. El equipo de gestión de evaluación y control, realizara reuniones con el resto de equipos; con el propósito de involucrarlos en la adecuada administración de los recursos, de tal manera que todos se sientan responsables y comprometidos con el cuidado y mejora de la institución educativa.
	10. Promoción y realización de actividades que ayuden a administrar y utilizar eficientemente los recursos materiales y humanos, para la rendición de cuentas a familias y organizaciones comunitarias sobre logros alcanzados por los estudiantes, docentes y sobre los recursos destinados a mejorar al centro educativo.		10.1. Se realizarán actividades para recaudar fondos que permitan solventar, las diferentes necesidades que la institución educativa no podría superar de otra manera. Ejemplo de estas actividades serian: Realización de mañanitas recreativas, mañanas típicas y gestión de ayuda a la alcaldía municipal y ONG'S.

Otras recomendaciones y observaciones: la dirección del centro escolar y docentes se comprometieron a darle seguimientos a estas actividades, para lo cual en fechas posteriores se organizarán reuniones de planificación, en los cuales la maestra me muestra en total disposición de ayudar si se lo solicitan.

Nombre y firma de docentes que conforman el área:

1. Wendy Wualesca Lopez
2. Leonardo Martinez

Nombre de directora: Aljandina Mariela González

Firma: [Firma]



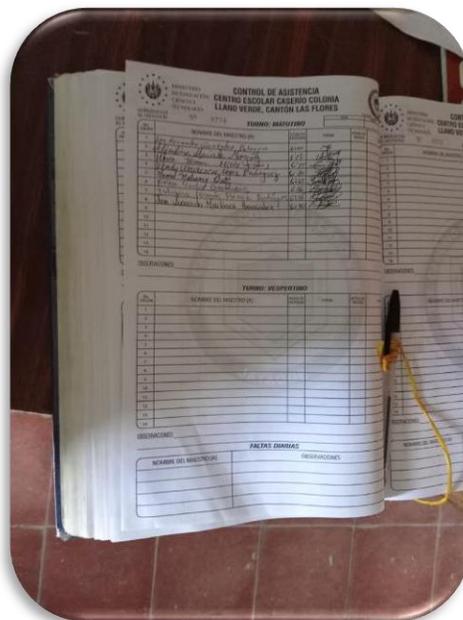
ANEXO 7 Imágenes de espacios del centro escolar y de momentos destacados durante el proceso.



Mural de la entrada al centro Escolar



**Reunión de diferentes sectores de la comunidad educativa para coordinar inicio de
año escolar**



Libro de asistencia de docentes



Docentes, alumnos y padres de familia analizando el plan de trabajo de la investigación



Instalaciones del centro escolar



Alumnos en procesos formativos

