



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

**“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS
SERVICIOS EDUCATIVOS BRINDADOS PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN MEDIA.**

AÑO 2023 (ESTUDIO DE CASO)”

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

PRESENTADO POR

RUBÉN ERNESTO ÁLVAREZ REYES

ASESORA

DRA. MARITZA RUIZ DE CAMPOS

FEBRERO DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**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 ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

SAN SALVADOR, FEBRERO DE 2024



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

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtra. Silvia Rebeca Ramos de Caprile
Presidente**

**Mtro. Marlon Elías Lobos Rivera
Primer Vocal**

**Mtro. Julio Adalberto Abarca DelCid
Segundo Vocal**

**Dra. Maritza Ruiz de Campos
Asesora**



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

Mes: FEBRERO

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día dieciséis de febrero del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS BRINDADOS PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN MEDIA. AÑO 2023 (ESTUDIO DE CASO)", presentado por el: LIC. RUBÉN ERNESTO ÁLVAREZ REYES, para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. SILVIA REBECA RAMOS DE CAPRILE
Presidente

MTRO. MARLON ELÍAS LOBOS RIVERA
1er. Vocal

MTRO. JULIO ADALBERTO ABARCA DELCID
2do. Vocal

LIC. RUBÉN ERNESTO ÁLVAREZ REYES
Sustentante

DEDICATORIAS

A mi hijo Mateo Ernesto, por ser mi motivación para representar una figura paterna que lucha por sus objetivos y que me vea como un ejemplo a seguir.

A mi madre Elsy Reyes, por ser la persona que siempre me ha acompañado en cada proceso estando pendiente de mí y deseándome lo mejor.

A mis hermanas, Melissa y Georgina, para convertirme en un ejemplo de superación, demostrando que nada es imposible en el camino profesional.

Y a mi persona, por demostrarme de lo que soy capaz y que este solo es otro peldaño para seguir alcanzando el éxito.

AGRADECIMIENTOS

A la directora del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua, Profa. Andrea Elizabeth Duanes, por depositar la total confianza para realizar la investigación brindando el acceso libre con los docentes, estudiantes, padres de familia y documentación pertinente.

A mi madre y mis hermanas, por apoyarme y acompañarme incondicionalmente, por querer lo mejor durante todo este proceso, colaborándome con la atención de alimentos y cuidados para continuar con las fuerzas necesarias en mi proceso.

A mi compadre Máximo Elías Hernández, considerado más que mi mejor amigo, el hermano que nunca tuve, por hacer equipo en todo el proceso y ser un apoyo indispensable en cada etapa de esta formación y de mi vida.

RESUMEN

Esta tesis de maestría examinó la importancia del estudio de caso de la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativo en el Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután, se analizaron los organismos con los que funciona la institución, los servicios que ofrecen a la comunidad y la percepción que estudiantes y familiares tienen de estos.

La recolección de datos fue obtenida mediante la aplicación de dos entrevistas semiestructurada y dos grupos focales; los resultados fueron analizados, interpretados y categorizados para obtener la mayor información confiable y sustentar así la investigación, la cual fue realizada con un enfoque cualitativo con teoría fundamentada. La información se recopiló por medio de la experiencia de los participantes en estudio; estos posibilitaron el logro de los objetivos planteados. Los resultados del estudio brindan información que sostiene que la estructura organizacional desempeña un papel fundamental en la calidad de los servicios que se ofrecen, ya que permite a la institución establecer metas claras, identificar los recursos necesarios y diseñar estrategias efectivas para lograr el éxito académico. En el contexto de la calidad del trabajo directivo y de los docentes, se vuelve aún más relevante, porque da la oportunidad a mejorar sus desempeños y alcanzar los objetivos educativos con la intención de mantener a una comunidad escolar satisfecha por los servicios que se prestan.

En resumen, el estudio proporciona una base teórica y empírica sólida para respaldar la implementación de estructura organizacional funcional. Los resultados resaltan la importancia de que la administración escolar desarrolle y ejecute planes estratégicos que estén alineados con los objetivos de calidad de los educadores. Al hacerlo, la institución puede mejorar la calidad de la educación que brinda y, en última instancia, contribuir al desarrollo de una oferta académica altamente calificada y competitiva.

Palabras clave: Estructura organizacional educativa, servicios educativos, calidad educativa.

ABSTRAC

This master's thesis examined the importance of the case study of the organizational structure and its impact on the quality of educational services in Centro Escolar Cantón Ojo de Agua, Usulután, the organizations with which the institution operates, the services offered to the community and the perception that students and family members have of these were analyzed.

Data collection was obtained through the application of two semi-structured interviews and two focus groups; the results were analyzed, interpreted and categorized to obtain the most reliable information to support the research, which was conducted with a qualitative approach with grounded theory. The information was gathered through the experience of the participants in the study; these made it possible to achieve the objectives set. The results of the study provide information that sustains that the organizational structure plays a fundamental role in the quality of the services offered, since it allows the institution to establish clear goals, identify the necessary resources and design effective strategies to achieve academic success. In the context of the quality of management and teachers' work, it becomes even more relevant, because it provides the opportunity to improve their performance and achieve educational objectives with the intention of maintaining a school community satisfied with the services provided.

In summary, the study provides a solid theoretical and empirical basis to support the implementation of functional organizational structure. The results highlight the importance of school administration developing and executing strategic plans that are aligned with educators' quality goals. By doing so, the institution can improve the quality of the education it provides and ultimately contribute to the development of a highly qualified and competitive academic offering.

Key words: Educational organizational structure, educational services, educational quality.

ÍNDICE

Presentación	i
Introducción	ii
Capítulo I: Planteamiento del Problema	17
1.1 Antecedentes	17
1.2 Definición o planteamiento del problema	22
1.3 Objetivos de investigación	29
1.3.1 Objetivo general	29
1.3.2 Objetivos específicos	29
1.4 Establecimiento de preguntas de investigación y categorías de análisis	30
1.4.1 Preguntas.....	30
1.4.2 Categorías	30
1.5 Justificación del estudio.....	33
1.6 Alcances y limitaciones del estudio.....	35
1.7.1 Alcances	35
1.7.2 Limitaciones	35
CAPÍTULO II: Marco Teórico	37
2.1 Fundamentación histórica.....	37
2.1.1 Contexto histórico de la estructura organizacional en los servicios educativos	37
2.1.2 Evolución y Desarrollo de las prácticas administrativas y la calidad educativa.....	41
2.2 Fundamentación teórica	48

2.2.1 Teorías que fundamentan las estructuras organizacionales en los centros educativos	48
2.2.2 Teorías que fundamentan las prácticas administrativas y la calidad educativa	56
2.2.3 Abordaje conceptual de los procesos académicos, funciones docentes, clima organizacional y servicios educativos	64
2.3.4 Modelos funcionales de las estructuras organizativas en los centros educativos	73
Capítulo III: Metodología	83
3.1 Enfoque de la investigación	83
3.2 Tipo de investigación	84
3.3 Participantes.....	84
3.3.1. Población	85
3.3.2. Muestra	86
3.4 Técnicas e Instrumentos.....	87
3.4.1 Técnicas	88
3.4.2 Instrumentos	90
3.5. Estrategia de análisis de datos	92
Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados	93
4.1 Caracterización del centro escolar.....	93
4.2 Descripción e interpretación de resultados	101
4.2.1 Resultados de la entrevista dirigida a la directora del centro escolar.....	102
4.2.2 Resultados de la entrevista dirigida a los docentes del centro escolar	115
4.2.3 Resultados del grupo focal dirigido a los estudiantes del centro escolar	123

4.2.4 Resultados del grupo focal dirigido a los padres de familia del centro escolar	131
4.3 Discusión de resultados por objetivos.....	139
4.3.1 Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media.....	140
4.3.2 Identificación de las prácticas administrativas de la estructura organizacional del centro escolar con la finalidad de caracterizar la calidad educativa actual de los servicios de la oferta académica de educación media.	141
4.3.3 Estado actual de los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional referente a la implementación del bachillerato y los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes de la comunidad.	142
4.3.3 Lineamientos y elementos identificados para el diseño de la propuesta de la estructura organizativa funcional, que conlleve a fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios educativos.	144
Capítulo V. Conclusiones y Propuesta de mejora	146
5.1 Conclusiones.....	146
5.2 Propuesta de mejora	151
Referencias.....	169
Anexos.....	178
Anexo 1. Guía de entrevista dirigida a directora	178
Anexo 2. Guía de entrevista dirigida a docentes.....	180
Anexo 3. Guía de grupo focal para estudiantes	181
Anexo 4. Guía de grupo focal para padres de familia	182
Anexo 5. Matriz de categorías	183

Anexo 6. Cronograma de actividades	188
Anexo 7. Matriz de consistencia	189
Anexo 8. Matrices de análisis e interpretación, codificación de categorías y hallazgos en el trabajo de campo.....	199
Anexo 9. Datos del centro	243
Anexo 10. Tabla resumen de categorías y codificación.	244

Presentación

La educación ha tenido avances significativos en los contextos, siendo así como uno de los principales retos actuales es el mejoramiento de los centros educativos, razón por la cual el trabajo de tesis a desarrollar consiste en abordar como objeto de estudio la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media, ubicado en Usulután, y esta tendrá un connotación cualitativa, que busca entender como los profesionales de la institución la dirigen y realizan sus funciones desde una perspectiva organizativa en orientación a los servicios que ofrecen a los estudiante de la comunidad; y en este sentido la investigación fue diseñada para trabajar con sujetos de estudio como la dirección, los docentes, estudiantes y padres de familia en el nivel de educación media como parte de la recolección de la información, y de esa manera dio respuesta a través de los hallazgos a los objetivos planteados. De esta forma, se vuelve importante conocer la relación que existente entre la estructura organizacional y la calidad de los servicios educativos brindados para bachillerato, el cual se ofrece en el centro.

Con la información resultante de la investigación nominada “Estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media. Caso de estudio, Centro Escolar Cantón Ojo de Agua, Usulután”, se pretendió estructurar conclusiones a partir de los hallazgos y definir recomendaciones que permitirán a la organización fortalecer la toma de decisiones por parte del equipo directivo como los docentes mismos, observando las áreas de oportunidad y transformarlas en propuestas funcionales; potenciando de esta forma el cumplimiento de metas y objetivos tanto individuales como colectivos, incrementando la calidad en los servicios educativos que como centro educativo ofrece, sin olvidar que los estudiantes y la comunidad educativa serán los principales beneficiados, y quienes se vuelven protagonistas del proceso de enseñanza y aprendizaje, convirtiéndose en profesionales de éxito, que contribuirán al desarrollo local y del país.

Introducción

La estructura organizacional es un sistema con el cual las instituciones pueden establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, identificando los recursos necesarios para alcanzarlos, diseñar planes de acción, mejorar los indicadores y la gestión administrativa. En el contexto de la estructura organizacional, contribuye indispensablemente al mejoramiento de la calidad de los servicios de una institución educativa. Esta permite a los directivos y docentes establecer objetivos claros y medibles, involucrando a todos los integrantes de la comunidad educativa en los procesos académicos y pedagógicos, junto con su implementación y aplicación adecuada, garantiza el éxito de cualquier organización educativa.

El trabajo que aquí se presenta corresponde al proyecto de investigación “Estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de Educación Media. Caso de estudio, Centro Escolar Cantón Ojo de Agua, Usulután año 2023.”, su propósito fundamental fue analizar la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután, para lo cual se presenta su diseño en cinco capítulos, que se muestran a continuación.

En el Capítulo I. Planteamiento del Problema, se presentan los antecedentes sobre la estructura organizacional desde el marco de las organizaciones, los sistemas sociales y la administración educativa con las respectivas y funciones que los gestores realizan con sus prácticas, que con el tiempo han evolucionado en la manera de mejorar los servicios que prestan las instituciones. También se plasman los ejes importantes de mantener departamentos o áreas que trabajen hacia una misma dirección para alcanzar los objetivos trazados. Las instituciones educativas desde sus orígenes adaptan las teorías a las organizaciones escolares, de manera que sean dirigidas funcionalmente. También se detalla la definición del

problema que sirvió de enlace para llegar a la formulación de las preguntas de investigación, las cuales fueron respondidas a lo largo de la investigación, asimismo, los respectivos objetivos, el general y sus específicos, además de las categorías que se generaron del tema en estudio.

El Capítulo II. Marco Teórico, en su primera parte se presenta una fundamentación histórica del tema de investigación relacionado con la evolución y desarrollo de la estructura organizacional y los servicios educativos, en la segunda parte se presentan los fundamentos teóricos, en el cual se exponen aquellas teorías, enfoques teóricos que han sido considerado válidos para el estudio, y los modelos funcionales de las estructuras organizativas en los centros educativos.

El Capítulo III. Metodología de la Investigación, que expone el diseño metodológico, el tipo de investigación que es de tipo cualitativo y abordado como un caso de estudio, así también se detallan los participantes a través de la población; y la muestra que son los sujetos con los cuales se realizó la investigación. Las técnicas a utilizar como la entrevista y el grupo focal; y los instrumentos los cuales se administraron durante la fase de campo.

El Capítulo IV. Se presenta en síntesis la recopilación del análisis e interpretación de toda la información cada uno de los participantes, para este caso, la muestra es representada por directores, docentes, estudiantes y padres de familia, así como también, los principales hallazgos son relacionados a través de los instrumentos utilizados para cada técnica, finalizando con dar respuestas a las preguntas de investigación relacionada con cada objetivo.

El Capítulo V. se expone el reflejo de las conclusiones del estudio de caso. Cada conclusión y propuesta de mejora parte de los objetivos y de las preguntas de investigación planteados al inicio del estudio. Los análisis realizados pretendían describir y sintetizar las respuestas de las unidades de análisis quienes fueron partícipes de las técnicas empleadas.

Finalmente se presentan las referencias, los anexos y demás elementos del diseño de la investigación que tuvieron como objeto analizar la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua como estudio de caso.

Capítulo I: Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

Los antecedentes de la estructura organizacional educativa se han abordado en el marco de la teoría de las organizaciones, lo que ha permitido un mayor conocimiento científico de los centros educativos. Existen investigaciones que se enfocan en el efecto de la estructura organizacional escolar en el rendimiento académico (Contreras, 2010). Esta, tiene como propósito presentar los resultados obtenidos sobre los efectos de la estructura organizacional de las escuelas actuales en el desempeño de los docentes. Además, se han definido conceptos de la organización escolar como la estructura y conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales que se fundamentan en los centros educativos.

Según Sukier et al., (2020) las estructuras organizativas se incrustan en los patrones de progreso para ajustarse a las metodologías administrativas que les permiten soportarse en la innovación, reducir la burocracia y lo piramidal, disminuyendo tiempos de espera para la toma de decisión, teniendo como objetivo mejorar la competitividad y permanencia en el mercado. A simple vista se sabe que una organización posee una estructura, incluso, algunas entidades las mantienen con vista al público, pero no se conoce la sistematización real o las actividades que realizan, por lo cual las prácticas que se ejecutan y quienes las ejecutan no son percibidas por el usuario.

Los patrones que se han generado en las escuelas y que, en muchos casos, no están a simple vista en un organigrama pero que, sin embargo, son identificados por la comunidad, son el de la dirección administrativa y el de la planta docente, estas se interrelacionan e interaccionan para hacer funcional el sistema educativo para toda la institución, y dependen de su organización para determinar una estabilidad entre las actividades académicas, pedagógicas, curriculares y extracurriculares.

De este modo, se interpreta que estas estructuras dependen de una administración educativa para poder contemplar de una manera ordenada todos los recursos disponibles que debe tener una organización y, partiendo de ellos, optimizar las actividades que generen productos de calidad a la hora de efectuar los presupuestos de la institución, la supervisión educativa, la planificación estratégica, la gestión de la calidad educativa entre otras áreas que son parte de la estructura del centro escolar.

Según Saona, (2022), “A nivel mundial se ha visto una demanda de necesidad de una educación de calidad para lograr el progreso de las naciones, es así que es importante una buena administración educativa que guíe y posibilite que los docentes realicen un proceso pedagógico adecuado y colaborativo” (p. 29). La administración de la educación se refiere a la apropiada y culta disposición de los bienes y recursos para perfeccionar y desarrollar todo lo referente al sistema educativo. Es un tipo de administración que organiza el trabajo del personal escolar, administra los recursos físicos y financieros, también, se encarga de la gestión pedagógica para lograr los objetivos de una institución educativa. Las funciones de la administración educativa incluyen planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas. Es importante señalar también que, se ha descrito a la organización educativa como un conjunto de células especializadas que trabajan en conjunto.

En general, se han realizado diversos estudios sobre la estructura organizacional de los centros educativos y su impacto en el rendimiento académico con la eficacia de la gestión escolar que debe ser vista como una forma de realizar múltiples actividades y procesos educativos, que respondan a las necesidades de los estudiantes, docentes y comunidad educativa, pero para ello, se debe crear una cultura que esté dispuesta a someterse a los cambios.

Por tanto, se visualiza que la organización debe generar una cultura organizacional a nivel interno para que se sistematice o mecanice los procesos dentro de la institución con las

respectivas metas; uno de los objetivos de las instituciones es la planeación, organización y direccionamiento de recursos humanos y financieros para brindar servicios y productos de óptima calidad; para poder cumplir con este objetivo es primordial dar el valor necesario al talento humano de las entidades, según Robbins y Judge (2009), “Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad debe incluir a sus empleados” (p. 21).

Anteriormente, se ha plasmado la importancia de la administración escolar, y el perfil idóneo que debe hacer frente a este tema es el gerente educativo, quien es el encargado de realizar múltiples actividades y procesos educativos que respondan a las necesidades de los componentes de la organización, el director de un centro educativo es el que gerencia la institución orientando y conduciendo la labor docente, administrativa y la de sus actores.

En cuanto a su importancia, la gerencia educativa o en este caso, el director, tiene el deber de promover una actitud gerencial que asegure el desarrollo permanente de las personas y de las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. Por ello, se debe aplicar un tipo de liderazgo que haga frente a las operaciones que debe ejecutar y controlar el centro escolar para tratar de garantizar un servicio educativo de calidad.

A lo largo de los años diferentes autores han investigado y publicado estudios que abordan la temática y en el presente se siguen actualizando debido a la relevancia de esta. Las organizaciones son funcionales por sus departamentos o equipos integrados por alcanzar un mismo objetivo, así como lo expone en su trabajo de investigación Arroyo (2023a), “La estructura de la organización educativa se delinea como un todo real configurado, que requiere, para mantener su identidad, perpetuar su existencia y evolucionar, de la diferenciación y de la integración de cada una de sus unidades de gestión” (p. 24). Una estructura educativa puede cambiar según como esté integrada su organización, pero debe incluir todas sus partes para que el todo real de la institución se dirija hacia el mismo objetivo, es así, que se debe poseer un

compendio de normativas, procesos administrativos, sistemas de gobierno y control necesarios para que los centros escolares lleven a cabo su labor educativa con todas sus unidades.

Bajo la misma idea, las instituciones empiezan a fallar cuando no tienen en claro cuáles son las funciones que debe realizar cada uno, o cuando no han trazado sus objetivos, en consecuencia, se obtienen resultados negativos que hacen ver a la entidad con baja calidad en los servicios, desde un punto empresarial hay que tomar los modelos funcionales para aplicarlos en el ámbito educativo, reconociendo que los centros escolares son entidades que dependen de una administración, es así como se presentan los resultados del último investigador mencionado en su trabajo Arroyo (2023b):

Esta estructura ha sido diseñada al aplicar elementos y partes de los modelos desarrollados para las organizaciones, por tanto, han sido estructuradas bajo un enfoque funcionalista y racional. Esto por la ausencia, de un prototipo o modelo de estructura propio para las organizaciones educativas, en función de su cometido social. (p. 24).

Lo expuesto, relata la importancia de mantener un manual de funciones en todas las instituciones para conocer de primera mano las actividades a desarrollar en el puesto, para los centros escolares, las actividades docentes por ciclo, por materia y por especialidad, con una dirección que apueste obtener o alcanzar las metas trazadas.

Cuando las instituciones educativas implementan modelos empresariales, hacen que sus centros escolares sean más efectivos en sus labores, y en una entidad, siempre es fundamental poseer un manual de puesto que respalde las funciones que debe cumplir el personal y de esta forma, alcanzar los objetivos que se mencionaron anteriormente.

Esta postura, la respalda una investigación sobre la organización relacionada con los procesos administrativos que deben practicar las instituciones: El implementar un manual de funciones y procesos servirá para explicar de forma más explícita las actividades dentro de la

organización y así se evitará errores dentro de las áreas funcionales de la institución (Pineda y Erazo, 2021, p. 64).

De tal forma que se vuelve fundamental en la estructura organizacional de una institución hacer uso de un documento como este, pues permite también identificar los propósitos y necesidades de la organización, precisar las tareas que deben realizar los miembros que son parte de ella y, por supuesto, desarrollar actividades específicas. También, el manual de procedimientos mejora la apariencia de la organización, pues, como ya se hizo referencia el conjunto de normas y acciones que contiene ayuda a evitar errores dentro de las áreas funcionales de ella. Para elaborar un manual de puestos, se debe definir de manera clara las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como sus respectivas actividades. Por otra parte, se debe establecer una estructura organizada y lógica de ideas para facilitar la comprensión del contenido en el personal.

Es por ello que, para alcanzar calidad en los servicios, las instituciones deben poseer un personal capacitado, para el caso particular de las organizaciones educativas tanto directores como docentes deben poseer dominio de la gerencia educativa, necesidad que no se presenta solamente en El Salvador. En Ecuador existe una investigación que relaciona la calidad de los servicios de un centro de educación con la estructura organizacional, recalando en sus conclusiones la importancia de contar con el personal idóneo dentro de las escuelas, para atender a toda la comunidad educativa y no solo a una fracción de ella; según Bastidas (2018):

Al implementar las buenas prácticas fue necesario aplicar aquellos aspectos que se puedan replicar en el Centro de Educación Inicial, para conseguir resultados positivos que simplifiquen procesos y garanticen el desempeño organizacional del personal. Esto ayudará a brindar un servicio de calidad a los padres de familia y estudiantes. (p. 93)

Debido a lo mencionado anteriormente, cuando las instituciones no cuentan con un personal capacitado, los procesos se vuelven lentos y deficientes, pues no hay una dirección

productiva hacia la consecución de objetivos y esto provoca en algún momento ambientes pesados y conflictivos dentro de la organización.

Es importante motivar al personal a ser más productivo, para el caso de esta investigación debe ser al docente y desarrollar un lugar de trabajo seguro, es decir, un ambiente escolar saludable. Con esto se genera una cultura organizativa que se puede convertir en una herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno con un cambio organizacional desde la dirección administrativa, que puede ser útil para mejorar la productividad y la calidad de quienes trabajan en el lugar. Un método que puede aplicar un líder educativo para lograr los hechos de lo que se ha planteado anteriormente es, el diálogo sociolaboral con los docentes, para fortalecer el trabajo de la institución y mejorar el contenido en innovación y conocimiento de los procesos educativos, a su vez, esto genera un desarrollo productivo no solo con los implicados que laboran en el centro, sino que, con todos los usuarios que conforman la comunidad educativa.

En base al diagnóstico previo se determinó que la falta de un modelo de organización aplicable ha provocado dentro de la Escuela Ciudad de Machala la falta de un clima laboral agradable, con la adquisición de conflictos por el cumplimiento del currículo y planes de clase afectando el desarrollo dentro de las aulas, disminuyendo el rendimiento académico con un estándar de calidad que solo llega a un cumplimiento del 54%, siendo necesario la búsqueda de mejoras indispensables para el manejo de relaciones y procesos que cumplan la misión dentro de la institución (Estupiñan, 2020, p. 37).

1.2 Definición o planteamiento del problema

Los centros educativos de El Salvador se dividen en un sistema que los clasifica en públicos y privados; entre los públicos se encuentran los kínderes nacionales, centros escolares, complejos educativos o institutos nacionales de educación media. En cuanto a los

privados se mencionan los colegios que en su mayoría son religiosos o bilingües, el resto son opciones que varían según sus servicios. En el sistema educativo del país, las instituciones públicas son las que más existen, se puede corroborar que según el Sistema de Información para la Gestión Educativa Salvadoreña (SIGES, s.f.) se registran 5,007 centros oficiales, mientras que los privados son 1,039; cada centro trabaja bajo lineamientos del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) quien establece y regula las funciones a ejercer, con la finalidad de brindar los mejores servicios para alcanzar los objetivos de cada año lectivo.

Dentro de los principales desafíos que enfrenta el sistema educativo son la calidad de los aprendizajes que son uno de los principales retos de MINEDUCYT y de los centros escolares, la idoneidad de los docentes por la importancia en su formación y evaluación, el liderazgo directivo pues se convierte en un factor clave para mejorar la calidad de la educación, la infraestructura que busca mejorar las condiciones ambientales y físicas donde convive el estudiante a diario, seguridad en las escuelas por hacer que los estudiantes permanezcan en un lugar seguro y se desplacen a sus hogares con total confianza, cobertura en el nivel inicial, básica y media, tratando de cubrir todas los niveles académicos donde ningún niño o niña se quede fuera del sistema.

Según Prieto (2011), “La calidad hace alusión al grado de cumplimiento de objetivos educativos, este modelo fue adoptado del mundo industrial” (p. 210). En razón de lo anterior, es importante acotar que la calidad y el cumplimiento de los objetivos educativos son aspectos importantes de la educación, trascendiendo a un nivel global, por ejemplo, en la agenda 2030 el Objetivo 4 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos, y es que este objetivo tiene como finalidad proporcionar acceso a la educación para todos, especialmente y como ya se hizo mención, para las niñas y los niños que aún no asisten a la escuela.

Dentro de algunas iniciativas que se pueden adoptar para mejorar la calidad están:

- a) Asegurar el acceso equitativo entre hombres y mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.
- b) Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros.
- c) Mejorar la calidad de la educación para todos, incluyendo a los alumnos con habilidades diferentes.
- d) Contar con docentes empoderados con la filosofía de mejora continua, a través de sus procesos de actualización profesional.
- e) Contar con directivos que coordinen el discurso con las acciones mostrando un liderazgo integral el cual permita dirigir a la organización por el sendero de la calidad educativa.

Toda institución depende de la dirección administrativa que puedan tener para conseguir el éxito de esta, para ello, los principales responsables en educación son los directores administrativos de los centros escolares. “Los actores directos en los recintos escolares son: directores, profesores, padres de familias y educandos” (García et al., 2018, p. 207).

Actualmente, los padres de familia sienten la necesidad de buscar un mejor lugar adecuado donde sus hijos no solo estén seguros, sino que reciban atención y cuidados dignos; incluyendo una educación que les permita desarrollar sus capacidades. Por lo tanto, se han incorporado una gran cantidad de centros educativos con educación media bajo las normas y reglamentaciones ministeriales. Como resultado, en los últimos años ha habido una extensión en los servicios educativos que ofrecen las instituciones, estas han sido implementadas por el MINEDUCYT e incluso por organismos internacionales que han elegido al país para ejecutar sus proyectos de desarrollo, principalmente en la rama de educación. Estas inversiones no se

centraron solamente en extensión de oferta académica, e infraestructura, sino, también, en el desarrollo de competencias de los educadores en gestión del talento humano, donde se vieron beneficiados los docentes.

En consecuencia, El Salvador se vio beneficiado después que Estados Unidos, le concediera el Fondo del Milenio en su segunda fase (FOMILENIO II), el cual consistió en un donativo de 277 millones de dólares que permitirían financiar proyectos de desarrollo costero, enfocados en educación. Dichos fondos fueron canalizados por medio de la Corporación Retos del Milenio (MCC). Como ya se hizo mención, esta inversión estaría destinada al mejoramiento del desarrollo local y profesional en la rama educativa.

En este sentido, se implementó el eje de desarrollo del Capital Humano por parte del FOMILENIO II, ejecutando en el sistema educativo del país, una serie de capacitaciones intensivas que iniciaron en el año 2018 y concluyeron en enero de 2020, las cuales permitieron a los docentes brindar una mejor enseñanza a un estimado de 83,000 estudiantes por año. En esta serie de capacitaciones FOMILENIO II invirtió \$4.3 millones en la formación docente y directores en el país. De esta forma, el Centro Escolar Cantón Ojo de Agua, institución que es parte de este estudio, y que actualmente cuenta con 370 estudiantes fue beneficiado durante el año 2020 con la inversión de 1.2 millones de dólares para su remodelación y equipamiento, pasando a ampliar su oferta educativa desde educación básica a educación media; incluyendo, por supuesto, al equipo directivo y docente en los procesos de formación previamente mencionados. (U. S. Embassy in El Salvador, 2019).

Según lo mencionado anteriormente, las instituciones han sido dotadas de recursos para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen, incluyendo profesionales capacitados y con conocimientos no solo en pedagogía o procesos educativos, sino también, administrativos y de gestión, pues las carencias de estas competencias se convierten en uno de los principales problemas en las instituciones, lo que provocaría, por ejemplo, definir las correctas funciones

que desempeñan los miembros, pudiendo afectar directamente la calidad del servicio que brindan.

Por lo tanto, cuando no se posee una estructura organizacional por procesos, se fallaría por no tener una coordinación que dirija, y tendría poca efectividad en las actividades, ocasionando así un clima laboral conflictivo; generando una serie de problemas frecuentes, como: la falta de conocimientos sobre organización de los administradores de la institución, personal que cumple funciones no relevantes, falta de comunicación entre las áreas, desconocimiento de las actividades y de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y que esto incide en la calidad de los servicios educativos. Esto se puede evidenciar claramente en los resultados obtenidos de cada año lectivo en donde existe una descoordinación en el manejo administrativo, jerarquía absoluta y autocrática, exigiendo lealtad a las ideas y conceptos de los directivos.

La dirección como agente administrativo de las instituciones educativas se encarga de organizar todos los recursos que posee la institución para luego distribuirlos y realizar sus actividades académicas de la manera más eficiente, tomando en cuenta que su razón de ser son los estudiantes por quienes lucharán para formar profesionales con habilidades y destrezas que aporten a la sociedad para el crecimiento y desarrollo en los ámbitos respectivos. Los elementos por tomar en cuenta para conocer los actores que velan porque una organización tenga una estructura que influya en la efectividad de sus actividades son:

- a) Funciones de la gerencia educativa
- b) Docentes de calidad
- c) Infraestructura
- d) Oferta de servicios educativos
- e) Intervención de los padres de familia
- f) Apoyos externos

A la luz de lo anterior, las prácticas administrativas que ejecutan los directivos son el reflejo de la calidad de los servicios que emanan. Sin embargo, se debe recordar que calidad no es un concepto fijo, sino dinámico por poseer una característica de las cosas que indica perfeccionamiento, buscando mejorar en el logro de metas. Calidad no es igual a perfección, ninguna acción humana y, por lo tanto, ningún sistema educativo puede ser perfecto, pero sí puede, y debe aspirar a mejorar. Cuando se conversa de un programa educativo de calidad, hay referencia a que ha alcanzado estándares superiores de desarrollo, en lo filosófico, científico, metodológico o en lo humano.

En consecuencia, la calidad educativa no es la excepción, pues busca la integración de varios modelos educativos que pretenden mejorar el sistema, de manera que los estudiantes desarrollen las competencias de aprendizajes personales y sociales, para actuar de manera pacífica, democrática e incluyente en la sociedad. Buscando una mejora constante en todos los elementos con los que funciona un centro educativo, los recursos disponibles, procesos de enseñanza, manejo de currículo, personal docente y administrativo, padres de familia y sobre todo los productos esperados. Es indispensable saber que una gran parte de la calidad educativa corresponde al Estado, debido a que son los responsables en satisfacer a las instituciones con los insumos necesarios para que puedan alcanzar los objetivos proyectados.

Ciertamente, la calidad de los servicios depende del contexto dónde se evalúa, existiendo factores externos e internos que se necesitan observar y analizar para denotar esta característica. Poniendo en contexto el centro escolar en investigación, se realizó el estudio de caso para analizar los factores que intervienen en la calidad de los servicios que prestan:

- a) Estructura organizacional: La institución, está compuesta por la dirección administrativa y la planta docente, pero no poseen un organigrama formal que refleje los niveles jerárquicos y orden sistemático de la dependencia de sus relaciones, esto implica que no hay una organización concreta que determine las funciones de sus puestos, sus

actividades son ejecutadas de manera empírica y por costumbre, provocando un desempeño deficiente para los estándares esperados.

- b) **Clima organizacional:** Dado a que la institución no cuenta con un organigrama oficial, las actividades administrativas y del docente recaen en la improvisación lo que a su vez provoca la ausencia de trabajo colaborativo, creando altos niveles de indiferencia entre los miembros del equipo.
- c) **Prácticas administrativas:** Una de las principales debilidades que posee el centro escolar, es tener una docente como directora interina quien posee algunos conocimientos administrativos, pero de manera empírica. Por tanto, la institución adolece la ausencia de un perfil profesional que dirija a la institución con competencias de gerencia educativa.
- d) **Funciones docentes:** Entre las áreas de oportunidad más relevantes están, la resistencia a los procesos de formación y actualización docentes, planificación didáctica, cumplimiento de horario de trabajo, atención oportuna a estudiantes y padres responsables.
- e) **Oferta académica:** El bachillerato que posee la institución se limita a tan solo una especialidad, lo que resulta que los estudiantes de la comunidad promovidos a educación media decidan buscar otras instituciones como alternativa para dar continuidad sus estudios.
- f) **Procesos académicos:** Uno de los procesos por los cuales la institución tiene más problemas para dar un mejor servicio, es que no todos los docentes planean, coordinan, controlan y no evalúan sus actividades, limitándose a la improvisación.

Finalmente, como alternativa al desarrollo de este estudio de caso, se pretendió analizar cómo la estructura organizacional del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua, de la ciudad de Usulután, incide en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de Educación

Media. Realizar este análisis tomó relevancia debido a que se eligió un centro educativo que ilustra las condiciones y necesidades de muchas instituciones en el país.

Por tal razón, la investigación tuvo entre sus objetivos determinar e identificar los factores antes mencionados en este planteamiento, para poder dar respuesta al enunciado de la investigación mediante el estudio de caso, y que se abordó mediante la pregunta enunciativa.

Enunciado del problema

¿Cuál es la incidencia que tiene la estructura organizacional del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután, en relación con la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media a partir del abordaje del estudio de caso durante el año 2023?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar las prácticas administrativas de la estructura organizacional del centro escolar con la finalidad de caracterizar la calidad educativa actual de los servicios de la oferta académica de educación media.
- b) Determinar el estado actual de los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional referente a la implementación del bachillerato y los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes de la comunidad.
- c) Establecer los lineamientos y elementos para el diseño de una propuesta de la

estructura organizativa funcional, que conlleve a fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media en el centro escolar.

1.4 Establecimiento de preguntas de investigación y categorías de análisis

1.4.1 Preguntas

- a) ¿Cuál será el estado de la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután?
- b) ¿En qué sentido al identificar las prácticas administrativas de la estructura organizacional del centro escolar, permitirá caracterizar la calidad educativa actual de los servicios de la oferta académica de educación media?
- c) ¿Cómo determinar la situación de los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional que se implementan en el bachillerato y en los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes de la comunidad?
- d) ¿Cómo al establecer los lineamientos y elementos para el diseño de una propuesta de estructura organizativa funcional, esta permita fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media?

1.4.2 Categorías

1.4.2.1 Calidad educativa

Las percepciones y acepciones en torno a los límites y alcances del concepto de calidad educativa gozan de una cierta inmunidad inagotable, haciendo que calidad sea simplemente la manera de ser, el carácter, la índole, la nota existencial y presencial de algo que acontece en la institución, o sea que la calidad por sí misma es un estado abierto de lo sustantivo al mejoramiento de la educación (Picardo, 2005, p. 37).

1.4.2.2 Clima organizacional

Se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones, es decir que en las instituciones educativas se refiere al clima laboral que genera la planta docente y administrativa (Medina, 2009).

1.4.2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la disposición sistemática que forma los órganos donde se asignan las funciones y responsabilidades que integran una institución para cumplir en un conjunto ordenado y conforme a criterios de jerarquía para alcanzar los objetivos propuestos (Quiroa, 2020).

1.4.2.4 Función docente

La función docente es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional de los establecimientos educativos.

Además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo (Ministerio de Educación Nacional, 2002).

1.4.2.5 Oferta académica

Composición de los planes de estudio y de las asignaturas que una institución educativa está en disposición de impartir como docencia, puede ser útil para gestionar los estudios oficiales, permitiendo encargarse del ciclo de vida del plan de estudios desde su definición hasta la aprobación por los órganos oficiales correspondientes.

Así mismo, permite extraer información sobre los planes de estudio para la futura aprobación de los órganos oficiales correspondientes y la información para procesos posteriores como son la planificación docente y la gestión académica (SIGMA A.I.E., s. f.).

1.4.2.6 Prácticas administrativas

Constituye la oportunidad para que el participante demuestre sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes pedagógico, didácticas y técnicas administrativas en una situación real dentro de la administración educativa (Jom, 2016).

1.4.2.7 Procesos académicos

Trata del sistema de planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades que permitan el desarrollo académico del personal docente y su actualización, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la institución permanente y que inciden en el proceso de enseñanza y aprendizaje (TESCI, s. f.).

1.4.2.8 Propuesta de estructura

Es un documento escrito que describe toda la información que necesitan saber las partes interesadas acerca de un proyecto, incluido el cronograma, el presupuesto, los objetivos y las metas. La propuesta de estructura debe resumir los detalles del proyecto y describirlo de manera convincente para poder conseguir la aprobación de todos los participantes, en este caso dentro de la estructura organizativa (ASANA, 2022).

1.5 Justificación del estudio

A través del tiempo la estructura organizacional ha venido evolucionando para mejorar los procesos administrativos de las instituciones, esta distribuye las funciones y responsabilidades que posee cada miembro o área dentro de un centro escolar, haciendo que se cumplan las actividades planificadas para alcanzar los objetivos trazados, captando las líneas jerárquicas marcadas por las políticas o reglamentos internos. Esto permitirá tener un crecimiento sostenido y sustentable en todos los aspectos que maneja la institución tanto en el número de estudiantes como docentes y demás agentes del acto educativo.

Los centros educativos aplican estas estructuras adecuadas a la ambientación de sus obligaciones para con la comunidad educativa, la buena aplicación de estas funciones administrativas permite dar un servicio de calidad y, en consecuencia, resultados exitosos.

La relación que hay entre la calidad del servicio educativo con la estructura organizacional de la institución, es esencial y necesaria, para definir los procesos, funciones y roles de todo el personal que labora en el centro, siendo este uno de los factores relevantes para su desarrollo exitoso. Esta relación funcional hace que la estructura organizacional mantenga sus actividades en óptimas condiciones para que los servicios sean de calidad y presenten los resultados en base a la calidad de la educación en el centro escolar.

Es así como se consideró necesario realizar la investigación que permitió conocer las buenas prácticas con las cuales la institución ha podido tener éxito en la calidad de sus servicios educativos. Además de caracterizar los procesos que inciden en el alcance de las metas establecidas y la percepción que la comunidad educativa tiene de los servicios brindados. La investigación se abordó como estudio de caso.

El centro escolar posee sus servicios de primer, segundo y tercer ciclo; además, desde el año 2019 se inauguró el nivel de educación media con un proyecto de inversión por parte de FOMILENIO II, implementando el Bachillerato Técnico Vocacional en Serviempresas, para

poder generar competencias técnicas en las comunidades que necesiten potenciar su desarrollo local y mejorar la calidad de vida de las familias.

Partiendo de un estudio de mercado que realizaron en el Cantón Ojo de Agua, del municipio de Usulután, se optó por inaugurar la opción de “Elaboración de Alimentos y Bebidas” tomando como base las necesidades y preferencias de los habitantes, identificada a través de dicho estudio.

La investigación que se realizó proporcionó un análisis, el cual permitió determinar e identificar componentes que la comunidad educativa del lugar en estudio recibe con respecto a los servicios educativos que tiene el centro escolar en el nivel de educación media, encontrando la incidencia de la calidad en sus funciones docentes, prácticas administrativas y clima organizacional en la dirección de la institución, específicamente por la oferta académica actual, los cuales reflejaron su responsabilidad en la calidad de los servicios educativos o las mejoras y ampliaciones de los mismos.

Los actores directos del centro escolar será el director, docentes, estudiantes y padres de familia, por lo que se identificaron las funciones de cada uno para generar un reporte de los procesos que se ejecutan y, se observó a través de una herramienta los criterios de calidad de los servicios que reciben los estudiantes y cómo lo definen los padres de familia.

El propósito principal de la investigación estudio de caso fue obtener los resultados en específico de cómo gestiona la estructura organizacional la implementación de la opción de este bachillerato, y, si éste buscaba que las clases, actividades y talleres que establece cada competencia llevaran un monitoreo y acompañamiento, en aras de que se cumplan los requerimientos, alcanzando los objetivos de manera efectiva. Se estudiaron criterios de calidad educativa, explorando indicadores como las planificaciones, guiones de clases, evaluaciones realizadas, metodologías y talleres impartidos para conocer de primera mano las incidencias como estudio de caso.

Al mismo tiempo, se resumió y se concluyó que la principal problemática que ve la institución es el no lograr que sus estudiantes promovidos del noveno grado opten por seguir estudiando el bachillerato de dicho centro escolar, de esta forma se plantea una propuesta que busca ampliar y mejorar los servicios educativos para la comunidad.

1.6 Alcances y limitaciones del estudio

1.7.1 Alcances

- a) La investigación fue determinante para poder analizar desde la experiencia de la estructura organizacional de la institución los servicios que presta el centro escolar, conociendo así la incidencia de los fenómenos y la problemática de la calidad en la oferta del bachillerato.
- b) Al relacionarse con la institución se pudieron ejecutar algunas técnicas de observación y recopilación de datos para identificar a detalle las prácticas administrativas y la composición que posee la estructura organizacional con la finalidad de caracterizar la calidad educativa en el nivel de educación media como caso de estudio.
- c) Se determinó los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional de los servicios educativos para el nivel de educación media, permitiendo obtener datos en concreto desde sus testimonios y experiencias.
- d) El acceso libre de información por parte de la dirección y a las visitas dentro de la institución permitieron sistematizar lineamientos y elementos para proponer el diseño de la estructura organizacional mediante la propuesta que fortalecerá la oferta académica y la calidad de los servicios educativos en el respectivo nivel.

1.7.2 Limitaciones

- a) Las intervenciones para realizar la investigación solo son para el estudio de caso, se pudieron recopilar los datos del comportamiento de los hechos para la indagación y

poder dar sugerencias, pero no corregir sus procesos o estructura, dado que esta se debe a la ley de educación, la dirección determinará su finalidad con el diseño de la propuesta.

- b) El diseño de la propuesta para la mejora de la estructura y mejora de los servicios educativos en el nivel correspondiente fue presentado como una herramienta que la institución podrá aplicar; y quedará a disposición de la dirección administrativa.
- c) El trabajo de campo se realizó con los sujetos correspondientes al nivel de educación media que forman parte del centro educativo, y los hallazgos que se recabaron para determinar los elementos de la propuesta fueron a raíz de lo que los participantes señalaron.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

2.1 Fundamentación histórica

La investigación sobre la historia de la estructura organizacional y la calidad educativa en El Salvador se ha vuelto una tarea compleja, porque existen algunas exploraciones documentales que están dispersas en diferentes enfoques, donde no encuentran de forma sistemática que relaten su historia desde sus orígenes; sin embargo, a continuación, se presenta una aproximación de su contexto.

2.1.1 Contexto histórico de la estructura organizacional en los servicios educativos

Las estructuras escolares en El Salvador con el paso de los años han sufrido transformaciones en sus servicios educativos, para ello, se han visto en la necesidad de ir mejorando o cambiando su sistema de manera que se adapten a las exigencias que presenta la sociedad, para abordar el contexto histórico, es necesario mencionar que en los años 50 el país contaba con un sistema educativo conformado por primer ciclo de primaria, segundo ciclo de primaria y plan básico, donde el criterio para asignar las opciones educativas de entonces era el sexo del estudiantado, los estudiantes recibían una educación enfocada a una formación técnica tradicional que les permitía incorporarse a mundo laboral, mientras que las mujeres, el aprendizaje se enfocaba en una formación doméstica, específicamente en corte y confección, bordado, cocina, pastelería, entre otros (Hernández, 2016, p. 30).

La estructura organizacional que para esa época poseía el MINED, velaba por ir adaptando los cambios necesarios para obtener mejores resultados en los procedimientos de enseñanza y aprendizaje, tal es el caso que para los años 60, el sistema estaba dividido en tres partes destinadas a la formación del estudiantado, mecanismo que se implementó en la reforma educativa de Walter Béneke. Durante el gobierno del General Fidel Sánchez Hernández en 1968, según Hernández (2016) “El ministro de Educación Walter Béneke

estableció el concepto de educación básica dividida en tres ciclos (9 años de estudio), impulsó la educación en el área rural se incrementó un año al bachillerato” (p. 31). Siendo de esta forma lo que actualmente se conoce como los tres ciclos de educación básica, el primer ciclo con la conformación de primero, segundo y tercer grado, el segundo ciclo, conformado por cuarto, quinto y sexto grado, mientras que el tercer ciclo, lo forman séptimo, octavo y noveno grado, dejando independiente al nivel de educación media con las especialidades que ofrecían para esos años.

La educación media ya era un pilar fundamental para el estudiantado, dado que facilita una brecha más amplia al campo laboral, por lo cual se daban los primeros inicios para apostar por la formación de un trabajador de calidad en un nivel que generaba promociones con competencias y habilidades que las mismas condiciones requerían en su momento. Durante la Reforma Educativa de 1968: Desarrollismo, según Gómez (2011):

La reforma Béneke fortaleció todo el sistema educativo público nacional, principalmente la educación media, a la cual se le asignó el papel de formar trabajadores calificados para el proceso de desarrollo industrial que se deseaba alcanzar en El Salvador, siguiendo las políticas del MCC. (p.100).

Fortalecer el nivel de Educación Media era el enfoque que tenía la reforma, con la incorporación de empresas industriales que buscaban mano de obra calificada, esto era producto de la gestión escolar que se practicaba para entonces, con la dirección organizativa que poseía el MINED.

Pasado 12 años desde aquella reforma, parecía que el país se encaminaba a un equilibrio en la organización del sistema educativo, formando recursos humanos para las entidades que demandaban profesionales competentes, sin embargo, sucedería un evento que deterioró todas las ramas del gobierno, siendo la educación una de las áreas más afectadas, viéndose en la necesidad de buscar estrategias educativas que redujeran el impacto adverso del Conflicto Armado llevado a cabo en la década de los 80. Para responder a la guerra

declarada, una de las primeras decisiones que se tomaron fue que, el sistema educativo tomará el enfoque de la desconcentración administrativa, al igual que toda la estructura gubernamental.

Se crearon sedes regionales del MINED en la zona oriental y occidental, para desempeñar las labores administrativas y de gestión del sistema, posteriormente, se crearían direcciones departamentales de educación, que actualmente se ubican en cada cabecera departamental (Gómez, 2011, p. 102). El sistema de regionalización implicó la creación de núcleos escolares, pues se decía que el MINED debía distribuir sus recursos en todo el país, pero debido a la agitación social era imposible cubrir todo el territorio, por lo que se asignó nuevos funcionarios para coordinar y administrar los núcleos escolares.

Pasado diez años de guerra, el sistema educativo se había estancado en cuanto a la ejecución de sus planes estratégicos. Dado este contexto el sistema educativo sufre una reestructuración encaminada a mitigar las consecuencias del conflicto para tratar de garantizar su funcionamiento. Otra de las decisiones que se tomó se encuentra reflejada en el Artículo 3 de la Ley General de Educación de 1990, el cual expresa la reestructuración del sistema educativo formal, compuesto por cuatro niveles:

1. Educación parvularia.
2. Educación primaria.
3. Educación media (bachillerato diversificado).
4. Educación superior.

En la Reforma Educativa de 1994, Plan Decenal de Educación, según Gómez (2011): Con el financiamiento internacional para el proceso de reconstrucción nacional, en el ramo de educación, en 1993 y 1994, se llevó a cabo un diagnóstico dirigido por la Universidad de Harvard, la Universidad Centroamericana (UCA) y la Fundación Educativa para el Desarrollo (FEPADE). Éste abarcó las áreas de educación parvularia, básica, media, superior, técnica, no formal, formación de recursos humanos y

financiamiento de la educación. Todos sus aportes se pueden resumir en dos conceptos básicos: equidad y calidad en la educación (p.105).

La Reforma Educativa se centró en el nivel de educación básica con la intención de mejorar la formación para el trabajo y reconstruir un país diezmado por la reciente guerra; desde el nivel de educación básica se buscaba obtener calidad con características generales, flexibles y polivalentes que permitieran sustentar una posterior especialización de acuerdo con las exigencias del mercado laboral. Desde entonces los requerimientos para alcanzar los propósitos organizacionales han evolucionado en función de las necesidades de la sociedad, demandando que los profesionales sean competentes y eficientes en sus actividades laborales, los indicadores de calidad son plasmados por diferentes profesionales e instituciones que buscan mantener o mejorar los productos o servicios, a mayor efectividad mejores resultados en los procesos, por eso la importancia de adquirir un sistema educativo de calidad, para que desde los primeros niveles se vayan desarrollando las habilidades necesarias para el servicio de la nación, eso implica, rendimiento académico óptimo, procesos pedagógicos eficientes y una administración productiva.

Posteriormente al Plan Decenal de Educación, hubo aportaciones de gran importancia para intentar mejorar las prácticas administrativas, infraestructura, desarrollo y cobertura del sistema educativo, como parte de ello, se implementó el Plan Social Vamos a la Escuela, dicho plan se complementaría con la mega inversión proporcionada por el Gobierno de Estados Unidos con el Convenio de FOMILENIO II, quien trabajó en más de 100 intervenciones, divididas en tres Proyectos, entre las que se destacan las siguientes: Proyectos de Capital Humano, Proyectos de Infraestructura Logística y Proyecto Clima de inversión. Según U. S. Embassy in El Salvador:

Proyecto de Capital Humano: 45 nuevos Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno operando, que aglutinan 349 centros educativos en 40 municipios de ocho departamentos y benefician a 73,000 estudiantes por año; tres nuevos

Bachilleratos Técnicos Vocacionales y ocho Diplomados técnicos para estudiantes de Bachillerato General impartándose; 45 centros educativos construidos y 1 más en proceso; 4,691 docentes formados en diferentes especialidades para mejorar la calidad educativa; y un SIGES operando 100% en tiempo real. También, se han creado y legalizado Comités de Educación Técnica y Formación Profesional en 9 sectores clave de la economía nacional y se ha instalado el Consejo de Coordinación de Educación Técnica y Formación Profesional, con representación del MINED, Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y el sector productivo (U. S. Embassy in El Salvador, 2021).

Actualmente, al interior de las instituciones educativas han tomado sus propios modelos para estructurar su organización, esto se respalda en la investigación de Soto et al. (2020):

En los centros escolares se puede apreciar que las actividades que se desarrollan, por parte de los directivos, al interior son pedagógicas, principalmente, y administrativas, pues se debe de considerar que existe una planificación, organización, supervisión, evaluación, presupuesto, comunicación, tanto con los profesores, alumnos, padres, empleados y con funcionarios de nivel jerárquico superior, entre otros personajes, que pueden ser de la misma comunidad en que se encuentra el centro, todas las actividades, por lo regular, son atendidas, guiadas o vigiladas por la dirección, quien por conducto del director es el que realiza las funciones de liderazgo, administración y gestión escolar, quien tiene a su vez la responsabilidad de conocer con qué recursos se cuenta, así como conocer a sus docentes y las necesidades del centro (p. 8).

2.1.2 Evolución y Desarrollo de las prácticas administrativas y la calidad educativa

La gestión educativa ha pasado a ser estratégica, pues esta, ha centralizado lo pedagógico, posee la habilidad de tratar con lo complejo, ejecuta el trabajo en equipo, da apertura al aprendizaje y a la innovación, brinda asesoramiento y orientación, genera

profesionalización, crea culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro y hace intervenciones sistémicas y estratégicas (Ministerio de Educación de la Nación, s. f., p. 15). Esto se refiere a las actividades propias de la institución escolar, o más bien conocida como prácticas administrativas, caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. La figura del directivo realiza estas prácticas y cuando se selecciona un profesional que ejerce su puesto con liderazgo escolar, hace que la calidad educativa de su entorno tenga una mejora constante, involucrando a su planta docente que tiene un fuerte protagonismo en los procesos de transformación propios de la gestión estratégica. La calidad responde a las peculiaridades de cada sistema y sus concepciones ideológicas, las apreciaciones de esta pueden ayudar a superar los problemas de la falta de equidad en el servicio educativo al identificarlas.

Las prácticas administrativas tienen su origen en la necesidad del hombre de administrar las funciones de un grupo, sin embargo, la Universidad Católica Boliviana (2007) menciona que “El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inició en plena revolución industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas” (p. 46). Los centros escolares, necesitan de estas prácticas y dominar las teorías de la administración, donde el director sea el protagonista de crear nuevas formas de organización, según las capacidades de su equipo, distribuyendo de una manera equitativa las funciones que lleven a innovar los procesos administrativos y aplicar o formular proyectos educativos que enmarquen la institución como referente de la calidad por sus operaciones.

Con el Sistema de Producción Fabril nació el capitalismo y se inició la etapa de formalización de la práctica y el pensamiento administrativo. A partir del año 1900 se considera que ya debe hablarse de teorías del pensamiento administrativo. Las empresas pioneras que dieron origen a las prácticas administrativas actuales fueron Toyota, Ford, General Motors, Microsoft, IBM y Exxon. Hasta este punto, puede surgir la interrogante, ¿por qué incluir un

enfoque empresarial en esta temática?, pues la administración escolar es solo una adaptación de la administración general con un enfoque educativo, y la referencia anterior, hace constar que el la entidades que realizaron una producción bajo la formación de una práctica o pensamiento administrativo, tienen un impacto positivo de alcance a nivel global por su éxito en la producción, y al seguir estos lineamientos o teorías administrativa en la instituciones educativas pueden contraer servicios de calidad, siempre y cuando, se apliquen bajo estas teorías.

Análogamente, con el paso de los años estas prácticas administrativas han trascendido a otros grandes sectores, para el caso particular de esta investigación, el de educación. De esta forma dichas prácticas se incorporan a la forma de administrar por adaptación a las instituciones educativas, sin embargo, el camino no ha sido fácil.

Por la manera de actuar de los administradores educativos en la actualidad, pareciera que más bien congenian con la mentalidad de las primeras organizaciones que desarrollaron la administración, como los monopolios de Egipto, en los que a la cabeza de la organización estaba el Faraón, quien era el principal ministro del reino, jefe de la administración de justicia y además tesorero, directamente responsable del manejo de una complicada burocracia, en la base de la cual se encontraban decenas de millares de esclavos (Lozano, 2011).

Por otra parte, las prácticas administrativas están estrictamente ligadas a la calidad educativa, pues esta última se ha convertido en un tema elemental dentro de las instituciones en todo el mundo, influyendo en sus políticas y por supuesto en sus acciones, estas determinan la organización que poseen con su equipo de tal forma que buscan que los departamentos interactúen eficazmente en la ejecución de los planes curriculares que apuntan a brindar servicios de calidad para toda la comunidad educativa. Según Vivas et al. (2020), exponen que la gestión de la administración escolar “Representa el conjunto de acciones que desarrolla el

directivo en función de elaborar la planificación, organización, control y seguimiento a las actividades académicas, recursos, materiales, definición de gastos, entre otros” (p. 28).

Para contextualizar, se detallan a continuación, aportaciones importantes sobre la evolución de la calidad en las instituciones, respaldando la importancia que el origen de la temática nace en las empresas y esta se expande a diferentes organizaciones que necesitan un modelo administrativo en las condiciones de crear servicios y productos de calidad. Según González y Carro (2012) en los años anteriores a la Segunda Guerra Mundial, “La calidad era responsabilidad de los propios mandos intermedios que tenían a su cargo la fabricación. La utilización de la inferencia estadística y de la teoría de la probabilidad en aplicaciones empresariales para el control de la calidad fue potenciada” (p. 4). Con la experiencia administrativa, las organizaciones se ven obligadas a incorporar un sistema de control, que les permitiera evaluar el desempeño de la compañía y mantener el orden, además de proporcionar seguimiento constante a los procesos, actualmente muchas instituciones lo reconocen como control de calidad.

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, aparecieron distintos planteamientos en el campo de la calidad, y se empezaron a utilizar conceptos cuyo origen se hallaba en el área de gestión del talento humano, como la motivación, la comunicación o la participación, para adquirir la calidad exigida. Es lo que se pretende aplicar en una organización educativa, que la sinergia entre la administración, planta docente, estudiantes y padres de familia encuentre un punto de equilibrio en la comunicación para mantener un ambiente activo y dinámico, dando protagonismo a los actores correspondientes en las actividades que ameriten su participación responsable, así se evita reflejar servicios insatisfechos o ineficientes.

Los avances en el siglo XX y XXI siguen a la demanda de un sistema educativo donde sus actores deben hacer uso y actualización de prácticas y contenidos acordes a la nueva sociedad de la información. Las nuevas tecnologías y la innovación respecto al conocimiento permiten incrementar considerablemente la cantidad de comunicación

entre el profesor y sus alumnos independientemente del tiempo y el espacio. En la enseñanza convencional, la comunicación se produce cara a cara en horarios establecidos al efecto (Romero, 2018, p. 94).

Una vez se conozcan algunos parámetros para mantener una comunicación activa entre los componentes de una organización escolar, los servicios finales conllevarían a mantener procesos más eficientes y productos finales que si satisfagan no solo las necesidades de la institución, sino también, la agrado y la fidelidad de los estudiantes y padres de familia. Pero la educación ha pasado por varios cambios trascendentales para encontrar una calidad estable, todo depende de las estructuras que se crean y administran en una institución, más la combinación de los recursos materiales y humanos disponible.

Durante los años de 1970 en adelante, la calidad tiene su aportación con la adecuación o la incorporación en la tecnología donde pretenden facilitar a través de nuevos recursos y nuevas técnicas los procesos que se llevan a cabo dentro de una entidad, tal como lo expresa González y Carro (2012):

La incidencia de la tecnología en el campo de la calidad se hizo evidente. La tecnología influyó a través de la sustitución de los materiales y de los componentes por otros mejores como la automatización de los procesos que imprimieron mayor regularidad a las producciones automatización del control de calidad mediante sensores que ajustaban de nuevo los equipos o avisaban de que es necesario realizar algún ajuste y una rápida y precisa instrumentación para el análisis de los productos. (p. 5)

Una postura fundamental que retoma el sistema educativo para mejorar la calidad de los servicios es la incorporación de los modelos que permiten integrar las Tecnologías de la Información y la Comunicación, logrando tener herramientas más precisas en la manipulación de los currículos en toda red para agilizar los procesos académicos, pedagógicos y administrativos de las instituciones, el producto de estas implementaciones hacen que la gestión escolar sea más efectiva, y pueden apuntar a nuevas formas de controlar la calidad.

Según Romero (2018), “No es un secreto que la calidad educativa es la que genera mayor retención escolar, a mayor efectividad (eficiencia y eficacia) mayor productividad y por ende genera continuidad y culminación académica” (p. 104).

Los japoneses, quienes son de los primeros países en obtener éxito con varias ramas en el control de la calidad total, manejan grandes modelos y sistemas que recaban proyectos innovadores para obtener mejora continua en los servicios y productos, grandes transformaciones se consiguen por las empresas industriales en cuanto a calidad, pues han servido de incentivo globalmente en la industria, para el lanzamiento de programas de mejora de la calidad. Los mercados que crecen lentamente en este tópico son los que necesitan la mejora de la calidad, aunque este recurra en costos, dado a que son importantes herramientas para penetrar y para mantenerse en ellos. Caso específico es el de educación, quien debe realizar un proceso sistemático llevado con tiempo y dedicación para lograr las metas en los servicios que esperan ofrecer a una comunidad en concreto y así se eduquen y se formen estudiantes en servicios educativos que mejoren sus condiciones de vida y las del entorno.

Los grandes autores que lucharon por la calidad fueron, W, Edward Deming, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby; como resultado a sus aportaciones: Control estadístico de procesos; La trilogía de planeación, control y mejoramiento; y La filosofía cero defectos, respectivamente, muchas organizaciones han mejorado sus procesos administrativos y están en la lucha de conseguir la calidad total.

En consecuencia, en El Salvador las instituciones educativas han buscado la transformación de sus servicios con el fin de brindar calidad a través de las prácticas administrativas, realizando múltiples estudios sobre la temática, como expone Calero et al. (2019):

La Reforma Educativa que plantea a la calidad de la educación como uno de los retos principales del sistema educativo salvadoreño es un proceso que se pone en marcha en 1991. La Reforma se logra concretar hasta 1995 con el Plan Decenal de Reforma

Educativa (1995-2005). El eje de calidad de la Reforma se compone de acciones que van desde el cambio curricular hasta la formación en valores. La idea que existe sobre la calidad educativa en el plan de reforma es coherente con las necesidades abiertas luego de los Acuerdos de Paz de 1992. Se concibe a la calidad como una ruta para adecuar ciertos aspectos del sistema educativo a los tiempos de posguerra: democratizar la “enseñanza” y la evaluación; cambiar la estructura curricular; cambiar la estructura formativa inicial docente y formar a los estudiantes en valores.

En la misma línea, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO, 2004), identificó cinco principales corrientes educativas con sus nociones de calidad: enfoques humanistas, enfoques conductistas, enfoques críticos, enfoques autóctonos y enfoques de la educación de los adultos.

El enfoque humanista en la educación en El Salvador se caracteriza por ciertas características, entre las cuales está centrarse en la persona. Se le considera como un sujeto-agente dotado de conciencia, libertad y racionalidad. Se enfoca en el desarrollo integral de cada individuo, teniendo en cuenta sus necesidades, intereses y potencialidades. Por otra parte, está la autorrealización y libertad. Aquí se busca promover la autorrealización de los estudiantes, fomentando su capacidad de tomar decisiones y ser responsables de su propio aprendizaje. Se valora la libertad individual y se busca que el estudiantado sea consciente de sus propias metas y valores. Asimismo, incluye el aprendizaje significativo, el desarrollo de habilidades socioemocionales, y, por supuesto la valoración de la diversidad.

En cuanto al modelo educativo conductista es bancario e industrializado, lo que posiblemente afecta la calidad de la educación en el país; pues, considera el castigo como opción educativa. El enfoque crítico se está intentando implementar en el sistema salvadoreño; a través de los nuevos enfoques curriculares destinados a potenciar en el estudiantado competencias critico-reflexivas. Para el caso del enfoque autóctono, no existe teoría que sustente su implementación en el país. Por último, el MINEDUCYT implementa dos programas

para la educación de adultos, el Programa de Alfabetización y el Programa de Educación Básica y Media. Adicionalmente, existen programas de formación profesional y programas de educación a distancia para adultos, con la finalidad de ofrecer servicios educativos a esta parte de la sociedad que por una u otra razón ha quedado excluida del sistema nacional.

No obstante, como país no hay evidencia que la calidad se esté abordando de manera sistemática como lo cita la UNESCO, aunque cabe aclarar que se están realizando esfuerzos para mejorarla. Como nación existen muchos retos por superar, siendo uno de los prioritarios el garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad.

2.2 Fundamentación teórica

La fundamentación teórica se ha abordado en base a teorías y modelos que abordan diferentes autores sobre las estructuras organizacionales y como estas inciden en la calidad de los servicios educativos, sin embargo, el posicionamiento crítico y teórico se concentra en las teorías de las prácticas administrativas con relación a la calidad educativa, dado que, la investigación es de tipo cualitativa basada en el paradigma de la teoría fundamentada, siendo así como el objeto de estudio se fundamenta en los siguientes numerales.

2.2.1 Teorías que fundamentan las estructuras organizacionales en los centros educativos

Las teorías que fundamentan las estructuras organizacionales en los centros educativos se basan en el conocimiento de la institución escolar como objeto de estudio, en este sentido, la organización escolar es una disciplina científica que toma conceptos de otras teorías organizativas surgidas del mundo empresarial, para aplicarlos posteriormente al ámbito educativo. Las dos exigencias esenciales de una teoría de la organización educativa son que debe tener en cuenta los problemas y cuestiones de cada uno de sus miembros, y que debe ser capaz de integrar los objetivos y metas de la organización con los objetivos y metas

personales de sus miembros, asimismo, definir los niveles, roles y responsabilidades que estos deben de tener en la institución, logrando conformar una unidad sólida a base del trabajo en conjunto. Esto lo refuerzan algunos autores citados a continuación:

Es un sistema sociotécnico abierto integrando objetivos y valores, técnico, psicosocial, estructural y administrativo, originando un propósito que debe alcanzar una organización.

Ramírez et al. (2019).

Mientras que Gilli (2017):

“Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad” (p. 64).

La estructura organizacional se define como el patrón de relaciones entre los componentes o partes de esta; la cual está cedida por una sucesión de relaciones formales e informales que la entidad desarrolla para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas. Dicho de otra manera, no es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre las funciones del centro u operativos que llevan a cabo con las respectivas tareas o actividades de la empresa. Además, se compone de diferentes elementos, los cuales pueden ser estudiados según su posición y función, atendiendo a ciertos criterios donde las organizaciones deben tomar en cuenta las partes básicas que agrupan funciones, decisiones y tareas específicas; y también, poseer un diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos. En esta misma idea Daft (2010).

menciona tres componentes adicionales que pueden agregarse:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.

2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos. (p. 90).

La comunicación organizacional es un proceso complejo que involucra la transmisión de mensajes entre emisores y receptores, la construcción de significado y la negociación de normas creadas por las personas involucradas en un contexto particular. La comunicación efectiva es esencial para garantizar una comprensión clara de los objetivos y estrategias de la organización, y para optimizar y dirigir los mensajes dentro de ella, actuando como un sistema perfectamente interrelacionado.

Hay que comprender a la organización educativa como un paradigma relativamente reciente donde se relacionan los conocimientos y la práctica de la administración en ámbitos específicamente educativos. Es así como en el medio ha sido enseñada tradicionalmente por antiguos administradores escolares, cuyos conocimientos sobre la materia provenían, en gran medida, de años de dura experiencia en la práctica diaria, condicionando hasta cierto punto los resultados, pues al haber sido formados bajo el enfoque de la escuela tradicional, ponían resistencia a las nuevas tendencias. Un ejemplo claro de esto se puede encontrar en el rechazo que algunos administradores hacen a las tecnologías educativas.

Asimismo, Gairín (2008) expresa que “El desarrollo organizacional de los centros educativos como condición de partida y de llegada de cualquier proceso de mejora” (p. 78). Pues al hablar de un plan de mejora o de área de oportunidades deben acoplarse sobre los recursos humanos, necesidades formativas y de desarrollo organizacional y cultural concreto de cada centro, estando centrado siempre en la mejora del aprendizaje del estudiantado.

Además, las nuevas condiciones sociales y tecnológicas en los inicios de la sociedad postmoderna exigen replantearse los modelos de escolarización y proponer nuevos modelos de

institución escolar que sirvan de modelos contra efectivos que sitúen los planes de la mejora del aprendizaje y del desarrollo institucional.

Ahora, se confirma la importancia de la estructura organizacional, porque juega un papel importante tanto internacional como localmente; para el caso particular de El Salvador es el MINEDUCYT el ente rector en cuanto a la administración de la educación.

Nuevamente Gairín (2008) expresa que: “La organización de los centros educativos sólo tiene sentido si se dirige a la mejora. La propia naturaleza del proceso organizativo así lo demanda y lo explicita en los compromisos que habitualmente adquieren estas organizaciones, cuando se plantean la realización de un determinado proyecto pedagógico” (pág. 10).

La organización de una escuela es una disciplina científica que pertenece al campo de la Gestión Educativa. Se enfoca en el estudio integral de la gestión del proceso pedagógico y educativo en las escuelas para asegurar su efectividad. Por otra parte, también comprende el conjunto de normas, procesos administrativos, sistemas de gobierno y control necesarios para que las instituciones educativas cumplan adecuadamente con sus funciones. Mejorar los centros educativos y apostar por la calidad requiere abordar cuestiones de organización, gestión y metodología.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que las organizaciones a través de sus buenas prácticas administrativas buscan mejorar sus procesos y obtener la calidad de los servicios, siendo un objetivo común que intentan alcanzar las entidades educativas.

Según Aguerrondo (2002):

Un sistema educativo eficiente no será entonces aquel que tenga menos costo por alumno, menos alumnos en la clase, sino aquel que, optimizando los medios de que dispone (independientemente cuál sea su cantidad), sea capaz de brindar educación de la mejor calidad posible a toda la población (pág. 24).

Y es que, mejorar la calidad de la educación requiere intensificar la eficacia de la enseñanza, incluso a través del aprendizaje acelerado. Para permitir una recuperación rápida

del aprendizaje, los sistemas escolares deben implementar estrategias que hagan que la educación sea más efectiva, relevante y relacional, y garantizar que los maestros brinden apoyo en los procesos de recuperación a sus estudiantes.

El progreso continuo de los itinerarios educativos dependerá de las reformas que sufran en sus estructuras que mejoren la profesionalización de la carrera docente, y que estas brinden materiales de enseñanza y aprendizaje bien diseñados, cerrando brechas digitales y asegurando que las escuelas sean seguras e inclusivas. También, es importante mencionar que para alcanzar calidad en la educación depende de las múltiples fases de sus procesos, y algunas de sus principales causas están fuera del sistema educativo y pueden centrarse en los procesos institucionales.

Es por ello que, Aguerro (2007) explica: el proceso organizacional pasa por cuatro estadios. El primero es cuando la organización es el marco donde operacionaliza el cambio únicamente encomendado. En el segundo, la organización como contexto genera directrices institucionales. El tercer estadio es la organización que aprende, donde se enfrenta desafíos y se superan con éxito. Por último, como cuarto estadio, es cuando en realidad la organización posibilita la creación y recreación de conocimiento.

Como prueba a lo antes citado, para obtener la calidad en un centro educativo se debe poseer un equilibrio con las funciones administrativas para lograr que los sistemas de los recursos sean productivos. Una organización que está en equilibrio interno es aquella que es capaz de mantener un equilibrio entre sus reglas internas y su capacidad de respuesta al entorno externo. Este equilibrio es importante para que las empresas puedan adaptarse a los cambios en el entorno externo y mantener un estado de homeostasis. Dicho de otra forma, el equilibrio interno se logra cuando la organización es capaz de mantener un equilibrio entre el formalismo de las reglas internas y su capacidad de respuesta al entorno externo. El director de la institución retoma un papel trascendental en este contexto.

En este sentido, se detalla la definición que el MINEDUCYT posee técnicamente del encargado que lleva una estructura organización en el centro escolar, en este caso se habla del profesional encargado de la Dirección Administrativa.

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución (MINED, 2008, p. 8).

Los directores educativos tienen una serie de funciones y responsabilidades que varían según el centro educativo y el país. Sin embargo, se presentan a continuación algunas que son comunes:

- a) Representar al centro y su administración.
- b) Administrar y regularizar la actividad de la institución, sin menoscabo de las competencias atribuidas a los docentes y al consejo escolar.
- c) Fomentar la innovación educativa y llevar a cabo estrategias para conseguir los objetivos plasmados en el proyecto educativo.
- d) Identificar y recolectar información importante para la educación y la comunidad.
- e) Conocer al personal de la escuela, al personal del distrito ya los miembros de la comunidad.
- f) Incrementar la colaboración dada con las familias.
- g) Velar por el éxito de los proyectos que se realizan en el centro educativo, tanto a nivel interno como externo.

Por otra parte, para que la dirección escolar alcance la efectividad se deben distribuir los recursos disponibles, con las indicaciones del director para ejecutar procesos funcionales que sean de apoyo al aprendizaje de los estudiantes y a actividades diarias de la planta docente, el MINED (2008) sugiere:

- a) Entregar a todos los docentes el respectivo programa de estudio, según nivel, grado, o sección (en parvularia) asignados.
- b) Proporcionar los libros de texto, cuadernos de ejercicio y libretas de trabajo (en parvularia), según número de estudiantes matriculados en el grado o sección.
- c) Entregar el material didáctico o gastable necesario para el desarrollo curricular.
- d) Proporcionar, al inicio del año escolar, una lista de los diferentes tipos de recursos existentes en el centro educativo, de los cuales puede hacer uso el docente, así como los mecanismos y normativa para solicitarlos y usarlos.
- e) Asignar los recursos de acuerdo con los requerimientos establecidos en la planificación docente.
- f) Dar seguimiento al uso que hacen los docentes de los recursos entregados y, si considera que hay quienes no los usen, entonces transferirlos a otros docentes que los necesiten.
- g) Entregar el respectivo Libro de Registro de Matrícula, asistencia y evaluación del rendimiento escolar de educación parvularia o educación básica. (p. 28).

La sugerencia del MINED resalta detalladamente algunas de las funciones que un gerente educativo debe realizar en su institución, haciendo que el organismo se mueva con una planificación estricta y bien estructura para lograr que los recursos disponibles cumplan con su propósito, los resultados pueden ser, eficiencia en los procesos académicos, mejora continua en los servicios, agilidad en el trabajo docente, estudiantes satisfechos y una administración productiva en sus funciones.

También, se deben agregar los siguientes compromisos que deben efectuarse como directivo escolar, para transformar los servicios que hacen mantener activa la estructura de la institución. Para el país, el sistema educativo refleja que los componentes de una organización escolar deben ser los siguientes:

- 1) Organización de la comunidad educativa.

- 2) Organización del año escolar.
- 3) Organización y mantenimiento preventivo de los espacios físicos.
- 4) Organización y distribución de mobiliario, equipo y material didáctico.
- 5) Archivo escolar.
- 6) Organización del presupuesto anual con base al PEA.
- 7) Organización de recreos.
- 8) Escuelas de padres y madres.
- 9) Entrega de resultados académicos y refuerzo académico.
- 10) Organización de la biblioteca escolar.
- 11) Alimentación escolar.
- 12) Calidad de los servicios educativos.
- 13) Atención a padres y madres.
- 14) Orden y limpieza del centro educativo.
- 15) Organización del aula en el nivel de educación parvularia.
- 16) Organización del aula en el nivel de educación básica y media (MINED, 2008, pág. 9).

Para la estructura organizacional que posee el MINEDUCYT específicamente en Educación media está compuesta por el Viceministerio de Educación con la Dirección de Nacional de Educación Media que incluye a tercer ciclo y bachillerato, sus dependencias son la Asistencia Administrativa y los Centro de Formación Docente, estas unidades regulan las gerencias de Desarrollo profesional Docente, Gestión y Desarrollo Curricular de Educación Media y la de Investigación e Innovación de Educación Media (Pineda, 2023).

2.2.2 Teorías que fundamentan las prácticas administrativas y la calidad educativa

2.2.2.1 Prácticas administrativas

Para la organización escolar es fundamental manejar conocimientos administrativos, como la función de las dinámicas de grupos, procedimientos y supervisión democrática, técnicas motivacionales, sociometría del liderazgo entre otra. La comprensión y la superioridad de las buenas prácticas administrativas, transformadas en labores efectivas, pueden ayudar a establecer y conservar valor en las instituciones siendo vital para la conservación de esta.

La organización puede determinar mejorar sus servicios con prácticas como: planear estratégicamente con metas de alto nivel, hacer que las operaciones tengan un uso efectivo y eficiente de todos los recursos, presentar reportes confiables de la información financiera, cumplir con las leyes y regulaciones aplicable, y otras que sean necesarias según la institución. Según Schermerhorn (2002) “administración; el proceso, de planeación, organización, dirección y control del uso de recursos para lograr las metas de desempeño” (p. 8).

Cabe destacar que lo expuesto anteriormente se puede aplicar a la rama educativa, los administradores de la educación pueden crear diseños de procedimientos continuos para identificar claramente las fortalezas y debilidades que permitan ejecutar acciones de organización en sentido de reducir los posibles riesgos y mejorar las áreas de oportunidad aprovechando las oportunidades del entorno en la comunidad educativa.

Tal es el caso, los directores escolares deben poseer algún tipo de formación en administración para poder afrontar las prácticas a realizar en la organización que dirigirán y que se espera que sea competitivamente. En cuanto a la práctica administrativa, para Barreto (2010), se refieren a acciones lideradas desde la gestión administrativa, que denotan una intervención en la organización y que producen efectos o resultados.

En la actualidad, se sabe que no existe una administración con un sistema perfecto para una institución, pues antes de determinar un modelo administrativo el director escolar se debe

sensibilizar con la realidad que enfrenta su entorno para conocer los aspectos conductuales que debe tener en cuenta en su organización.

Las prácticas administrativas en el centro escolar se refieren a las estrategias y acciones que se llevan a cabo para gestionar eficazmente los recursos y procesos educativos, con el objetivo de mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos educativos. Algunas de estas prácticas incluyen la elaboración de la calendarización del año escolar, la identificación de las prácticas administrativas y de gestión escolar, la gestión académica administrativa y el clima organizacional. Cada práctica tiene su propia característica y objetivos, y puede ser más adecuada para diferentes contextos y necesidades educativas.

Es importante que los gerentes que administran las organizaciones escolares garanticen que la organización funcione correctamente, gestionen bien instalaciones y al personal, aunque las funciones que debe desempeñar, no solo se destacan en lo que ya se ha mencionado, se necesitan fundamentos administrativos para hacer presupuestos, aplicar políticas, desarrollar eventos, y resolver conflictos u otros aspectos que puedan preverse, encaminando estas prácticas a lograr las intenciones pedagógicas en beneficio de la comunidad educativa. Administrar es una ciencia, por la cual, se deben concretar bases científicas que puedan aplicarse dentro de los entornos que se necesiten y se acoplen a las estructuras organizacionales.

De esta forma, Castañeda (2015), explica que:

Las competencias no sólo deben basarse en conocimientos y habilidades que parten de la formación profesional específica, también se derivan de la capacidad para saber resolver un problema con base en las habilidades y destrezas obtenidas a través de la educación, que nos permite desarrollarnos profesionalmente, es decir, la capacidad de responder a demandas complejas. (p.253)

A la luz de lo anterior, las organizaciones necesitan ser administradas por profesionales calificados para obtener los mejores resultados en los procesos; es bien sabido que las organizaciones se dividen en sectores públicos y privados, aclarando que, en la línea de esta investigación los centros escolares son organismos públicos regulados por el MINEDUCYT como ya se ha mencionado previamente; también es importante agregar que, las prácticas administrativas en el sector público tienen relevancia en el contexto de servir a la ciudadanía, y en el área de educación en servir a los estudiantes y comunidades educativas.

Se puede comprender que el tópico de esta caso de estudio se enfoca a una institución pública, esté tipo de administración incorporar todo los elementos teóricos que se han expuesto anteriormente, los organismos educativos son una de las diversas ramas que compone el Estado con la finalidad de garantizar la obediencia eficaz de la satisfacción de las necesidades mínimas de la ciudadanía, salvaguardando el orden interno de la nación y consolidando las relaciones burocráticas, jerárquicas e informativas que mantienen un sistema social, político y ciudadano operando.

La buena Administración pública, entendida como aquella que da fiel cumplimiento a las funciones que le son propias en democracia, centrada en el servicio a la ciudadanía, desarrolladora de un trabajo racional, con plena justificación de sus actuaciones y con respuesta al interés general (Doria, 2019, p. 432).

La relación entre la educación y la administración pública es fundamental, porque una depende de la otra, cuando los planes del Estado cambian se ve involucrada la planificación de la organización educativa también, pero la intención es mejorar y fortalecer las condiciones del ministerio proporcionando autonomía para desarrollar, aprobar y ejecutar sus propios planes dentro del marco establecido por las normas del país. De manera que las organizaciones transforman sus procesos y estructuras cada cierto tiempo.

Por lo tanto, es inevitable que las administraciones escolares sean cambiantes, por las necesidades que deben atender y las transformaciones que genera la sociedad, una vez se

cambien las costumbres o necesidades, hay que mejorar los procesos administrativos o innovarlos, esto lo preveía Caruth (2013), quien cita que “El cambio es inevitable en la administración educativa y se necesita urgentes innovaciones. Los observadores del escenario educacional comentan a diario sobre la tendencia las escuelas al inmovilismo” (p. 257).

También, es importante mencionar que la buena administración involucra la oportunidad de participar en la entidad pero teniendo en cuenta los derechos y deberes que el Estado o el marco legal observe en cada actuación administrativa para tomar el conjunto de decisiones viables al organismo en función, mostrando transparencia en la información con los recursos y las autoridades públicas, y exigir su intervención para solicitar a funcionarios una asistencia oportuna, a fin de prevenir procesos o actividades corruptas bajo el entendido que consisten en el desfalco de fondos públicos para beneficios propios.

2.2.2.2 Calidad Educativa

La calidad educativa precisa de obtener un resultado de la composición de las extensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad. Visto también desde otra perspectiva, se refiere a cómo de buena es la enseñanza y el aprendizaje en los centros educativos. Es necesario aclarar que a través de la historia este indicador se ha convertido en una característica social, y no se considera un concepto abstracto. Las cualidades que se esperan de la educación responden a las exigencias que se le asignan a ésta en un momento dado y en una sociedad concreta que es dinámica y cambiante, la definición de este concepto polisémico y varía al aplicarlo a una disciplina específica. Según Boderó (2014):

“La educación es una realidad compleja en sí misma, ya que afecta a la totalidad del ser humano, entidad ciertamente compleja y multidimensional. Por ello, si resulta difícil precisar el resultado que se debe obtener de la educación, no debe extrañarnos que

resulte complicado establecer métodos y criterios para determinar el nivel de calidad” (p. 113).

Esto quiere decir que existen múltiples factores que inciden en la calidad educativa, como la pedagogía, el tipo de contenidos y las instalaciones donde se enseña. También se pueden resaltar otros factores como los siguientes:

- a) Pertinencia personal y social como foco de la educación.
- b) Convicción, estimación y autoestima de los involucrados.
- c) Fortificación ética y profesionalismo de docentes.
- d) Competencias de liderar y dirigir la planta humana.
- e) Trabajo en equipo al interior de la institución educativa.
- f) Relaciones institucionales.
- g) Infraestructura, recursos y medios de los establecimientos educativos.
- h) inversión en educación.
- i) Pedagogía, metodología y didáctica utilizada por el equipo de docentes.
- j) Procesos de seguimiento y evaluación.
- k) Comunicatividad.
- l) Habilidades de liderazgo.
- m) Profesionalismo.

Al mismo tiempo, el autor anterior menciona que la calidad educativa posee cinco principios relevantes que permitirían concebirla como lograda:

- a) La estructura del sistema educativo y la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los alumnos.
- b) 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.

- c) La evaluación del sistema educativo, de los centros y del rendimiento de los estudiantes, de acuerdo con los estándares establecidos en los países del entorno europeo.
- d) 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.
- e) La determinación de las competencias y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia en los centros escolares (Bodero, 2014, pp. 113-114).

De esta forma, el logro de la calidad educativa pasa por la consecución de un diseño curricular que ofrezca respuestas válidas a los estudiantes para su vida y para su sociedad. Por ello, es preciso reflejar las decisiones filosóficas, teóricas, sobre la calidad educativa, en el establecimiento de un currículum y una organización del sistema educativo que las haga viables, que permita su llegada real al aula, al conjunto del estudiantado que tiene que beneficiarse de ellas. Ahora, se vuelve imperante mencionar que la evaluación no es el único referente de la calidad en la educación, pero puede contribuir a la generación de acciones encaminadas a consolidar condiciones eficaces y útiles para el trabajo educativo.

La utilidad de esta dependerá de sus objetivos, metodología, actores involucrados, procesos de socialización y escenarios de aplicación.

Dejando de lado el aporte del autor recientemente citado, pero yendo en la misma línea de la conceptualización de la calidad educativa, se aplica la definición que ha adoptado El Salvador por medio de su ministerio, según Hernández (2016), "El MINED define la calidad educativa como la pertinencia de los conocimientos, competencias y habilidades transferidas a los estudiantes para hacer frente a las exigencias que el mundo profesional, laboral y de convivencia social hace a los jóvenes para su integración exitosa" (p. 87).

No obstante, a pesar de la importancia de este aspecto, en el país ha emergido muy recientemente la preocupación sobre la calidad educativa. No es extraño que existan muy pocos estudios sobre esta temática en El Salvador, muy pocas propuestas de política de mejora de la calidad educativa, y un sistema educativo muy rígido y con pocas capacidades de tomar decisiones con base en evidencias y llevarlas a la práctica bajo una visión de mediano y largo plazo.

A pesar de ello, la Ley General de Educación (1996) expone:

Art. 12.- El Ministerio de Educación establecerá las normas y mecanismos necesarios para que el sistema educativo coordine y armonice sus modalidades y niveles, así mismo normará lo pertinente para asegurar la calidad, eficiencia y cobertura de la educación. Coordinará con otras instituciones, el proceso permanente de planificación educativa.

Con base a lo anterior, el responsable de poner en marcha la gestión de la calidad educativa es el director por medio de las funciones que coordina. Quien debe gestionar una institución es un líder educativo, pues este debe ser la figura que gestiona y dirige una institución basada en valores e integridad en educación. En todas las instituciones debe existir la presencia de una figura de autoridad que regule y controle lo relacionado con su entorno.

El director como líder pedagógico efectivo coordinará, focalizará y priorizará todos los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad, que les brinde las competencias básicas para desenvolverse con éxito a lo largo de la vida (MINED, 2008, p.23).

La actitud del director como líder es importante, ya que puede ser capaz de condicionar cómo los educandos perciben su rol como figura de autoridad. Además, el liderazgo pedagógico de él puede influir directamente en la calidad de la educación que se imparte en una institución.

De tal forma, para mejorar los servicios educativos en el país es necesario poseer una gestión que se preocupe y garantice la concreción en los aprendizajes del estudiantado. Tal y como ya se hizo mención, el director como líder pedagógico debe mostrar una orientación a la organización, siendo capaz de identificar, cuál es el proyecto educativo, cuáles son sus objetivos, y sus metas a mediano y largo plazo. También, debe llevar a cabo una función trascendental, la de liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes y gestionar la calidad de los procesos pedagógicos para lograr mejores desempeños de los docentes a su cargo.

Además, puede influir en la construcción de una cultura organizativa favorable a la innovación en las escuelas. Este se vuelve un eje primordial en el sistema, pues dirige y ejecuta planes estratégicos en aras de mejorar a la sociedad a través de la educación, tal como lo cita el MINED (2008):

Para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible que los centros educativos cuenten con una gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje que se apoye en los procesos de planeamiento estratégico institucional (PEI y PEA), organización escolar efectiva, dirección escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional (p. 5).

En concreto, se puede afirmar desde una perspectiva multifacética que la calidad educativa se vincula con su contexto inmediato al generar capacidades productivas, ciudadanas, de resiliencia, que fomente valores democráticos, que contribuya con el desarrollo sustentable, inclusivo y equitativo; es aquella que favorece que las personas se apropien de la educación y les sea de provecho de acuerdo con sus contextos específicos, es decir, para que las personas, independientemente de su origen geográfico o procedencia, condiciones y entornos, puedan, a través de la educación, aprovechar su potencial de desarrollo y ascenso social.

2.2.3 Abordaje conceptual de los procesos académicos, funciones docentes, clima organizacional y servicios educativos

2.2.3.1 Procesos académicos

En general, los procesos académicos son fundamentales para garantizar el correcto funcionamiento del sistema educativo y para asegurar que los estudiantes reciban una formación adecuada y de calidad. Cada institución educativa puede tener sus propios procesos académicos, pero en general, estos procesos incluyen actividades como la matrícula, la evaluación, la planificación curricular, los servicios educativos, entre otros. Los procesos académicos se desarrollan con base a diversos documentos normativos, tales como los planes y programas de estudio, el programa académico y la planificación estratégica institucional. Según la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) (2016), “La gestión académica se define como el proceso orientado a mejorar los proyectos educativos institucionales y los procesos pedagógicos, con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales”.

Los procesos académicos se basan en una gestión que incluye acuerdos con el reglamento y políticas de la coordinación académica de una institución educativa. Igualmente, existen diferentes tipos de actividades académicas, entre las que se practican en las escuelas salvadoreñas, se pueden mencionar: fichas de estudiantes, matrículas, registro de notas, elaboración de exámenes, planificación didáctica, supervisión, entre otras. El área que se encarga de todos estos procesos es la administración específicamente con registro académico y coordinación académica, responsables de tareas como: investigaciones y evaluaciones que orienten la oferta académica, su viabilidad y desarrollo; planeamiento y programación curricular; producción de los materiales didácticos; ejecución del proceso educativo; evaluación de carreras, programas, cursos, materiales didácticos y de la gestión académica, y muchas otras más que la organización considere necesario para cubrir con los servicios que ofrece según su pensamiento ideológico.

En resumen, la gestión académica se enfoca en mejorar los proyectos educativos institucionales y los procesos pedagógicos para responder a las necesidades educativas locales y regionales. Existen sistemas de gestión académica que permiten a los estudiantes y docentes acceder a información académica y administrativa.

La gestión académica incluye la investigación, la planificación estratégica, el planeamiento y la programación curricular, la producción de materiales didácticos, la articulación, ejecución y evaluación de los procesos de la enseñanza y del aprendizaje, según, Gestipolis (2023):

La gestión académica es un proceso complejo que involucra la entrada de recursos diversos como tangibles e intangibles, un procesamiento de la complejidad más elevada que pueda existir, pues tiene que lidiar con el desarrollo de las capacidades intelectuales y emotivas, que involucra aspectos aptitudinales y actitudinales, y genera salidas bajo la forma de productos de alta complejidad como nuevos conocimientos, profesionalidad, habilidades cognoscitivas, investigativas, capacidades de solución en el descubrimiento, formulación, planteamiento y resolución de problemas profesionales, pretendiendo que se minimicen los errores y se maximicen los aciertos en aras de garantizar el continuado progreso de la sociedad humana en equilibrada armonía con la naturaleza a la que pertenece.

También, los procesos académicos son aquellos que se llevan a cabo en el ámbito educativo y que permiten el desarrollo de las actividades necesarias para el aprendizaje y la formación de los estudiantes. A continuación, se mencionan algunos procesos académicos que se ejecutan en el sistema educativo del país:

1. Evaluación y promoción: proceso permanente, integral y formativo que brinda herramientas para mejorar los conocimientos de los estudiantes.
2. Procesos y procedimientos académicos: conjunto de actividades documentadas que permiten analizar y definir acciones de mejoramiento continuo.

3. Acceso estudiantil a procesos académicos: plataforma en línea que permite a los estudiantes acceder a sus procesos académicos, como el estatus de servicios y procedimientos institucionales.
4. Inscripción como estudiante nuevo: proceso que implica preinscribirse a través de la página web de la universidad y cumplir con ciertos requisitos.

En resumen, la gestión académica es un proceso integral que busca mejorar la calidad de la educación y responder a las necesidades de los estudiantes y del entorno.

2.2.3.2 Funciones docentes

La función docente es fundamental en el ámbito educativo, ya que los docentes en su carácter profesional son los formadores de la sociedad y tienen la tarea de moldear a cada individuo que se ve inmerso en el proceso sistemático de enseñanza aprendizaje, lo cual incluye la planificación, la ejecución y la evaluación de los resultados entre otras actividades educativas dentro del marco del proyecto escolar institucional en los establecimientos. A continuación, se presentan algunas de las funciones que realizan los docentes:

- a) Velar por los intereses y necesidades del sector docente y trasladarlas al organismo de administración escolar, por medio de sus representantes.
- b) Acordar normas de convivencia como sector, para ser integradas al reglamento escolar.
- c) Seleccionar conjuntamente con la dirección, un docente para que, en ausencia coincidente del director subdirector, asuma la dirección del centro educativo
- d) Establecer acuerdos pedagógicos en el marco del proyecto curricular del centro educativo.
- e) Establecer acuerdos en el marco del proyecto de gestión y de autoevaluación institucional y de desempeño docente (MINED, 2008, p. 12).

Así mismo, se puede reflejar que las funciones que ejercen los docentes deben cumplir

y apegarse a un marco legal, el cual dicta las obligaciones de estos, si bien es cierto, cada centro escolar tiene su propia estructura organizativa, pero todos son parte de un sistema nacional donde deben someterse a lineamientos estandarizados por el Estado, haciendo valer los patrones funcionales en las labores y en la convivencia con los grupos sociales con los que se desarrollan.

Dentro de las funciones más comunes que un docente debe cumplir están, realizar actividades curriculares no docentes, tales como orientación estudiantil, atención a la comunidad, actualización y mejoramiento pedagógico, planificación, evaluación institucional, y demás actividades formativas, culturales y deportivas contempladas en el proyecto educativo institucional, también, diagnosticar necesidades y características individuales, como conocimientos, desarrollo cognitivo y emocional, entre muchos otros más. La Ley de La Carrera Docente muestra textualmente:

Art. 31.- Son obligaciones de los educadores: 1) Desempeñar el cargo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugar establecidos por el Ministerio de Educación; 2) Asistir puntualmente al desempeño de sus labores; 3) Obedecer las instrucciones que reciba de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores; 4) Observar buena conducta en los centros educativos, lugares de trabajo y fuera de éstos; 5) Guardar consideración y respeto a sus superiores, alumnos, padres de familia y demás educadores; 6) Conservar en buen estado los materiales didácticos y demás implementos o bienes que se le entregaren o encomendaren para el servicio de la docencia o por motivo de su cargo. En ningún caso responderá el deterioro causado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación; 7) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite cuando por siniestro o riesgo inminente, peligren las instalaciones o las personas que se encuentren dentro del centro educativo en que trabaja el educador; 8) Observar todas las prescripciones concernientes a higiene y

seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; 9) Guardar discreción sobre asuntos sensibles de que tengan conocimiento por razón del cargo que ocupa; 10) Actualizarse profesionalmente según el cargo que desempeñe. (Ley de la Carrera Docente, 1996).

Finalmente, lo anterior se apega al Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, donde agrega:

Art. 38.- Son atribuciones y obligaciones de los profesores de aula: a) Presentarse a la institución educativa quince minutos antes de iniciar sus labores y retirarse cuando hayan terminado sus responsabilidades; b) Llevar completos, en orden y al día los libros del registro escolar de su grado o sección, en el nivel de educación básico o de sus asignaturas en el nivel de educación media. c) Asistir a los cursos de mejoramiento profesional como resultado de la evaluación de su desempeño o cuando las necesidades del servicio lo demanden; d) Firmar el Libro de Asistencia de Profesores consignando la hora de entrada al llegar la Institución y de salida, al final de sus labores; e) Planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos; f) Elaborar material didáctico y practicar una metodología activa que favorezca el aprendizaje de los alumnos; h) Responsabilizarse de la seguridad de sus alumnos, tanto en el aula como cuando tuviere que asistir a excursiones, actos públicos y horas de salida de clases; i) Cooperar con el director, subdirector, los padres de familia y el consejo en la realización de actividades que tiendan a mejorar las condiciones de estudio de los alumnos; j) Mantener la armonía entre sus compañeros y buenas relaciones con el alumnado y los padres de familia; k) Cumplir los acuerdos tomados en Consejo de Profesores; l) Velar el cuidado de la infraestructura y mobiliario de la institución; y ll) Cuidar su presentación personal, en atención a su profesión (Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, 2003).

La función docente, además de la asignación académica y las que dicta la Ley de la Carrera Docente comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo.

2.2.3.3 Clima organizacional

El clima organizacional o también conocido como comportamiento organizacional se refiere al ambiente o atmósfera de trabajo dentro de una organización, y puede tener un impacto significativo en el desempeño y bienestar de los empleados. También, se puede definir como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influyen en su motivación y comportamientos. Los aportes en esta sección se abordan desde el paradigma organizacional, como muchos conceptos presentados anteriormente en este marco teórico para luego orientar la aplicación de estas teorías aplicadas a la educación; por eso, merece la pena subrayar que, las instituciones poseen un comportamiento organizacional, donde su campo de estudio se investiga en los efectos que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de estas mismas, con la finalidad de emplear dicho conocimiento para mejorar la efectividad de la entidad.

Por consiguiente, se puede decir que el clima organizacional en un centro escolar es un aspecto importante que influye en el rendimiento y la satisfacción de los estudiantes, docentes y personal administrativo. Un clima favorable en las instituciones escolares se caracteriza a

partir de las relaciones interpersonales cordiales y positivas, basado en la confianza y el respeto. Esta idea la respalda Chiavenato (2012), quien define que:

El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los usuarios y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante (p. 553).

Efectivamente, esto se convierte en un aspecto medular para el mejoramiento de los centros educativos y es indispensable contar con elementos motivacionales para transformar a los docentes partiendo de las percepciones de los centros educativos a los que pertenecen.

En cuanto a la práctica de aplicar lo anterior al ámbito educativo, se puede expresar como una adecuación de las organizaciones escolares con los directores, administrativos, docentes, estudiantes y toda la comunidad educativa. Aunque hay que reconocer que las instituciones educativas se diferencian notablemente unas de otras, y no solo en su infraestructura, sino que también en las composiciones étnicas de la población estudiantil y la atención con la que relacionan los servicios que ofrecen en el lugar.

Chiavenato (2009) diría que el estudio del clima es de suma importancia por diferentes motivos, entre ellos sobresale el hecho de que permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en determinada organización. Asimismo, cree que al estar al tanto del clima que se posee dentro de la organización, se podrán desarrollar un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en el trabajo.

Existen diversas estrategias que pueden implementarse para mejorar el clima organizacional en un centro escolar. Entre ellas se puede mencionar: fomentar las relaciones interpersonales cordiales y positivas entre los miembros de la comunidad educativa, basadas

en la confianza y el respeto; y promover la convivencia escolar, que se refiere a la interacción entre los miembros de la comunidad educativa y busca fomentar la tolerancia y la solidaridad.

En este sentido, se puede visualizar los componentes que debe tener en cuenta una organización en su estructura para sistematizar sus procesos y dinamizar las actividades de su entorno para conseguir los mejores resultados con una atmósfera activa, responsable y productiva, identificando las acciones a ejecutar por los protagonistas con su conducta y el clima que deben poseer. Es así como el perfil del director escolar es también objeto de estudio de las Ciencias de la Educación y específicamente de la Administración y Organización Educativa (González et al, 2009). Debido a la relevancia de la figura del director de un centro escolar, las autoridades educativas de los estados y gobiernos han puesto especial atención en definir el perfil de los directivos de sus centros educativos con fines de selección, evaluación y formación del personal que ocupe dichos cargos.

Fundamentando, los climas escolares organización se encuentran intervenidos por una columna vertebral, siendo esta el director o líder educativo, responsable de plantear la estructura transversal que puede determinar la forma de trabajar en equipo e individualmente, haciendo o creando o ambiente laboral con las condiciones de interactuar en armonía y como complementos de la institución, de manera que el supervisor educativo debe mantener una lista de cotejo para evaluar las actitudes y el rendimiento de trabajo.

2.2.3.4 Servicios educativos

Las posibilidades de expansión y mejoramiento de los servicios educacionales están determinadas decisivamente por los recursos económicos que los países deciden invertir en educación. En el país se están realizando esfuerzos para aumentar y optimizar los servicios educativos en todos los niveles. Sin embargo, existe la necesidad de información detallada sobre las complejas relaciones entre el proceso educativo y las condiciones sociales y económicas para orientar o reconducir los planes de desarrollo.

De tal forma El Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina expresa “En El Salvador el tramo de escolarización obligatoria se extiende por 12 años. Junto con Colombia, Cuba y Guatemala, conforma el grupo de países donde solo el primer tramo de la educación media es obligatorio” (SITEAL, 2019).

Lo antes expuesto se detalla a continuación:

- a) Educación inicial y parvularia y La Ley General de Educación diferencia dos intervalos en la educación que brinda a los niños y niñas entre los 0 y 6 años: la educación inicial comienza con el nacimiento y se extiende hasta los cuatro años de edad, enfocándose en el desarrollo socioafectivo, psicomotriz, sensoperceptivo, de lenguaje y de juego por medio de una adecuada estimulación temprana y centrando sus acciones en la familia y en la comunidad.
- b) Educación básica: está destinada a niños, niñas y adolescentes de 7 a 15 años. Comprende nueve años de escolarización obligatoria. Se organiza en tres ciclos de tres años cada uno. En la clasificación de los sistemas y niveles educativos que realiza la UNESCO, los dos primeros ciclos corresponden al nivel primario (CINE 1) y el tercer ciclo, a la secundaria inferior (CINE 2).
- c) Educación media: está destinada a adolescentes de 15 a 17 años. Se ofrece en modalidad general y técnico vocacional. Ambas modalidades habilitan la matriculación en el nivel superior. La modalidad general dura dos años y culmina con el título de bachiller. La educación técnico vocacional dura tres años. En la clasificación de los sistemas y niveles educativos que realiza la UNESCO, la educación media corresponde a la secundaria superior (CINE 3).
- d) Educación técnico profesional: en El Salvador se ofrece educación técnico profesional en el sistema de educación no formal (cursos de capacitación laboral), dentro del sistema de educación formal (educación media técnico vocacional) y en el nivel superior (formación de técnicos y tecnólogos).

e) La Educación Superior: está comprendida por la educación tecnológica y la educación universitaria. Se rige por la Ley de Educación Superior N° 468, sancionada en 2004. Regula el funcionamiento de las instituciones de gestión estatal y de gestión privada. Establece la autonomía financiera y administrativa de las universidades (SITEAL, 2019).

2.3.4 Modelos funcionales de las estructuras organizativas en los centros educativos

2.3.4.1 Tipos de modelos funcionales en las estructuras organizacionales en los centros educativos

Los modelos organizacionales se refieren a las diferentes formas en que una organización puede estructurarse para lograr sus objetivos. Las organizaciones tienen sus propias estructuras y se enfocan en un diseño con orden jerárquico según sus capacidades y funciones. Según Montaña (2019), “Los modelos organizacionales son construcciones sociales y pueden por lo tanto ser analizados desde dicha perspectiva teórica” (p. 11). Es decir, la teoría se construye dependiendo de las prácticas administrativas que se ejecuten en el lugar y el clima organizacional que se genera para estructurar la organización en el sentido de alcanzar los objetivos con los recursos disponibles. En efecto, los centros escolares pueden aplicar diversos modelos organizativos, que puedan acoplarse a las necesidades de un entorno apropiado, y se pueden encontrar en teorías administrativas y aplicarlas en educación.

Como el modelo de Burk y Litwin (citado por Camarena, 2016), el cual “Identifica las dinámicas transformacional y transaccional, inherentes a los esfuerzos de cambio exitosos”, o como el modelo de Vollman (citado por Camarena, 2016), el cual propone “Factores que se necesitan considerar para lograr un cambio organizacional exitoso”.

En este sentido, existen diversos modelos, cómo saber, ¿cuál es el correcto para seleccionar en una institución?, esto dependerá de las habilidades y competencias del personal más los recursos disponibles que posean; para ello, se presentan cinco modelos de estructura organizacional funcional que se pueden adecuar a una institución educativa:

El Modelo Lineal: basado en el principio de la jerarquía y en el sostenimiento de las unidades del nivel superior. Este refuerza la autoridad y la estructura que se guía burocráticamente hacia el desarrollo de la pirámide o de la organización alta, para el caso de empresas de cierto tamaño. Se aconseja aplicarse a organizaciones mediana o pequeña con explotaciones sencillas o con procesos técnicos pocos sofisticados técnicamente, dada a que es mucha más efectiva la supervisión de las tareas y poder tener el control de los resultados, además es una estructura de bajo coste de funcionamiento (Udima, 2004).

En los centros educativos la máxima autoridad es el director, podría aplicarse este tipo de modelo para generar mejores resultados desde la autoridad más alta, con ciertos lineamientos que incorporen elementos de productividad para adquirir resultados auténticos y efectivos por los equipos de docentes, quienes son los que desarrollan los procesos académicos y pedagógicos para la institución; al gestionar adecuadamente la institución educativa se necesita de una supervisión constante y el principal objetivo es para buscar la mejora de los servicios y por tal, brindar calidad en cada uno de ellos.

El Modelo Funcional: se apoya en usar totalmente especialistas funcionales en los niveles altos de la jerarquía, es decir, los puestos principales. Su finalidad es acrecentar la productividad de la entidad con las habilidades de los expertos, por lo que a los puestos jerárquicos se les sustrae de cierta autoridad y responsabilidad por tener dichas competencias. Por lo tanto, la institución se desarrolla en base a sus procesos. Este modelo es propuesto por Frederick Taylor y es reconocido por desechar el principio de la unidad de mando, ya que el personal dependerá de la realización de sus tareas de cada uno de los directivos en cada función de sus actividades (Udima, 2023).

Los centros escolares poseen pequeños grupos de trabajo, conocidos como equipos dinamizadores y comités, para ejecutar los proyectos y actividades extracurriculares, implementar el modelo funcional, sería muy acertado para dar empoderamiento a los líderes o responsables de cada equipo, como también a sus miembros, preparándolos con herramientas y competencias necesarias para ejecutar acciones que se les han sido encomendada con el único fin de acrecentar los servicios de la institución.

El Modelo Adhocrático: la estructura no está definida, pues el diseño puede acoplarse de distintas maneras, que dependen de las necesidades para dar respuesta a las actividades y metas a desempeñar. En este modelo se dificulta plantearlo en un organigrama en específico. Se fundamenta en la incorporación de los principios del equilibrio interno, siendo además una base en la gestión que direcciona los objetivos haciendo énfasis en el trabajo en equipo, por la motivación, participación y la comunicación entre el personal (Udima, 2004).

Este modelo, puede implementarse en centro escolares que no tienen definida su estructura organizacional y que son pequeños tanto en planta docente y en población estudiantil, dado a que trabajan según las necesidades que se vayan presentando en la comunidad educativa; estos modelos son más comunes en instituciones que apoyan a los centros escolares y trabajan bajo proyectos, como agentes que acompañan a la educación están comprometidos a administrar de buena fe la educación del territorio.

El Modelo Lineo-Funcional: su naturaleza es mixta, ya que mezcla con los principios básicos del diseño vertical y horizontal, con el objetivo de explotar las ventajas del modelo lineal y del funcional. También, pretende impedir los posibles inconvenientes que tenga la organización. La estructura se centra y se apoya en el modelo jerárquico, basado en las relaciones lineales que lo configuran. Estas tienen un proceso de ejecución, supervisión y control de los flujos de trabajo que tiene la empresa (Udima, 2004).

Hay diferentes estructuras organizacionales en los centros educativos, muchas veces dependen del tamaño de la institución y de la población estudiantil a quienes se le brinda el

servicio, para implementar este modelo, la institución debe contar con una planta docente grande y con varias secciones, por ejemplo, institutos nacionales con varias opciones de bachillerato, complejos educativos con hasta 3 secciones por cada grado, entre otras, para ser eficientes y efectivos en los procesos de los servicios de estas instituciones es necesario apoyarse en el modelo jerárquico con las líneas de alto mando pero distribuyendo liderazgo en grupos que controlen las unidades necesarias que velen por que todos comités, equipos y grupos trabajen sistemáticamente por la meta en común.

El Modelo Divisional: se centra en tomar las decisiones con mayor rapidez y autonomía en los procesos de gran tamaño en la organización, tratando de superar los posibles inconvenientes del modelo lineo-funcional, su diseño se basa en el principio de la divisionalización, donde giran el resto de los principios de un modelo estructural en específico. El modelo puede ser bastante complejo y se enfoca en empresas grandes que poseen un sistema en donde la trayectoria y la potestad de sus miembros simbolizan el aspecto dominante de su funcionamiento, pues es el que más usan (Udima, 2004).

Dicho en otras palabras, este modelo se utiliza en organizaciones para dividir las áreas funcionales en unidades autónomas, permitiendo que cada división trabaje de forma independiente. Este enfoque resulta beneficioso cuando se debe concentrar la toma de decisiones a nivel divisional para así poder reaccionar más ágilmente a los escenarios particulares; para el caso particular de una institución educativa, el modelo podría verse reflejado de manera indirecta cuando se crean los equipos dinamizadores (pedagógico, gestión, y evaluación), los cuales son conformados por el equipo docente, y se encargan de dividir y ejecutar las funciones que permiten el funcionamiento de dicha institución.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el modelo divisional puede tener algunas desventajas, como la burocratización y la jerarquización excesiva, lo que puede llevar a una respuesta lenta y altos costos administrativos.

2.3.4.2 Desarrollo de oferta educativa en el nivel de educación media

En El Salvador, la educación media brinda la formación en dos modalidades, por una parte, está la denominada general y, la otra, vocacional. Siendo que los estudios de educación media culminan con el grado de bachiller. El bachillerato general tiene una duración de dos años, mientras que el bachillerato técnico vocacional es de tres años. A lo largo de los años, el sistema educativo ha venido desarrollando la oferta educativa para el nivel de media, lo ha hecho tomando como referencia las exigencias que el entorno o realidad de la sociedad exigen.

La Educación Media está destinada a adolescentes de 15 a 17 años. Se ofrece en modalidad general y técnico vocacional. Ambas modalidades habilitan la matriculación en el nivel superior. La modalidad general dura dos años y culmina con el título de bachiller. La educación técnico vocacional dura tres años. En la clasificación de los sistemas y niveles educativos que realiza la UNESCO, la educación media corresponde a la secundaria superior (UNESCO, 2019).

Actualmente, se cuenta con 13 sectores para los bachilleratos técnicos vocacionales:

1. Agroindustria.
2. Sector Turismo.
3. Sector Metalmecánica.
4. Sector Electricidad-Electrónica.
5. Sector Tecnología-Computación.
6. Sector Administración y Comercio.
7. Sector Logística y Comercio Internacional.
8. Sector Construcción.
9. Sector Diseño y Arquitectura.
10. Sector Salud.
11. Sector Cultural.
12. Sector Aeronáutica.

13. Sector Civil, (MINED, 2019).

Algunas de las especialidades de dichos bachilleratos datan de 1996. Sin embargo, no se han obtenido los resultados que se habían proyectado. Es por ello por lo que hace cinco años, FOMILENIO II implementó nuevos bachilleratos técnicos, el objetivo del proyecto pretendía garantizar el bachillerato y la empleabilidad a corto plazo de los futuros bachilleres en las zonas donde residen, sin que se vieran en la necesidad de viajar grandes distancias para estudiar o trabajar.

El nuevo desarrollo de la oferta en los servicios en educación media dentro del país se plantea en tres sectores:

- a) El industrial: con la incorporación del Bachillerato Técnico Vocacional Industrial opción de industria e innovación en distintos puntos estratégicos del territorio salvadoreño.
- b) El agropecuario: con la incorporación del Bachillerato Técnico Vocacional Agroindustrial opción en agronegocios con la misma distribución estratégica.
- c) El turismo: que es el servicio educativo en el que se centra el estudio de caso, con la incorporación Bachillerato Técnico Vocacional En Turismo opción en Serviempresas, con 4 especialidades optativas, la primera en Serviempresas (servicios para administración de empresa turística), la segunda en Servicios Hoteleros, la tercer en Marítimo en Turismo Mar, y la cuarta que es la que ofrece el centro escolar en investigación es en Elaboración de Alimentos y Bebidas.

Con el desarrollo de esta oferta el estudiantado una vez finalice sus estudios tendrá competencias en conocimientos en el campo turístico, en presupuestos y contabilidad financiera, investigación de mercados, leyes tributarias y preparación de alimentos, también, habilidades técnicas en elaboración de presupuestos y contabilidad financiera, aplicación de primeros auxilios, capacidad para desarrollar procedimientos de recepción restaurante y más. Una vez finalizado los estudios, tendrá la opción de continuar con una carrera en el nivel

superior, y las que enlazan a continuidad como complemento al bachillerato técnico vocacional en Serviempresas son:

- 1) Técnico en administración turística.
- 2) Técnico en gestión y desarrollo turístico.
- 3) Técnico en hostelería y turismo.
- 4) Licenciatura en administración de empresas turísticas.
- 5) Licenciatura en turismo.

2.3.4.3 Tipos de servicios educativos pertinentes a nivel curricular y la comunidad

La investigación ya ha planteado la definición de los servicios educativos, en resumen, se refiere a todas las actividades que tienen como finalidad mejorar los conocimientos y aptitudes de las personas, ofreciendo servicios de educación primaria, educación básica y educación superior. Ahora bien, para conocer los tipos de servicios a nivel curricular es importante definir qué es un currículo y un diseño curricular apoyado de un artículo del MINED.

Currículo es un instrumento clave: conceptualiza, sistematiza y organiza los procesos educativos. Expresa, desarrolla y promueve procesos sociales, científicos, tecnológicos y propiamente pedagógicos, aplicados al hecho educativo en los diversos niveles, ámbitos y modalidades del sistema. El diseño curricular marca las pautas para una intervención educativa planificada, que traduce las orientaciones básicas de la filosofía y política educacional, en lineamientos para la acción educativa concreta (MIDNED, 1997, p. 35).

De esta forma las organizaciones educativas pueden generar sus planes curriculares para procesar todas las actividades en un nivel específico de los que ya se mencionaron, en acción a la educación media, deben tomarse todos los elementos de la comunidad educativa para que la información que se proyecte ejecutar resalte un administración eficaz y satisfactoria en los servicios que se ofrecerán. Este estudio de caso toma los niveles curriculares aplicado

en educación media y con las necesidades que presente la comunidad educativa de la zona rural según su ubicación geográfica.

2.3.4.4 Estructura organizacional de educación media

Esta investigación muestra al inicio de los capítulos como está compuesta la educación en el sistema salvadoreño, para ampliar la información y conocer la estructura organizacional de Educación Media, se caracteriza la oferta en este nivel. Se ofrece la formación en dos modalidades, la primera, un Bachillerato General y la segunda es un Técnico Vocacional (Ley General de Educación, 1990).

Las instituciones educativas oficiales que imparte la enseñanza del nivel medio se definen como Institutos Nacionales, mientras que las instituciones privadas son llamadas Colegios o Liceos. Los estudios de educación media culminan con el grado y título de Bachiller. El Bachillerato Técnico Vocacional posee cuarenta y cuatro horas clases semanales, de las cuales diez horas corresponden al área técnica en los dos primeros años; el tercer año comprende treinta horas clases semanales, todas del área técnica. En términos de evaluación, la legislación contempla una escala valorativa de cero a diez y la calificación mínima para aprobar una asignatura al final del año escolar es de seis.

Cada centro educativo trabaja con una estructura que establece la administración o la colaboración que posea la dirección con la planta docente, No obstante, en el país el MINEDUCYT posee sus propios lineamientos para determinar las estructuras de cada unidad del sistema educativo, para que desarrollen sus actividades con las responsabilidades y funciones que se designan en las disposiciones del ministerio.

Según el MINED (2018), El Ministerio de Educación tiene su dependencia jerárquica con la Presidencia de República y su estructura interna está compuesta por 15 Organismos de Coordinación; Viceministerio de Educación Ciencia y Tecnología; 8 Direcciones de Staff; y 3 Direcciones Nacionales. Su principal propósito es dar cumplimiento a las políticas y estrategias

educativas emanadas del Plan Nacional de Educación en Función de la Nación, con el fin de garantizar que los servicios educativos lleguen oportunamente y con calidad a los centros escolares de todo el país.

Como las Instituciones Educativas dependen del Ministerio de Educación, están alineadas a los propósitos que tiene el organismo principal, que es el que se ha mencionado anteriormente, para luego aterrizar con los fragmentos direccionales donde se desarrolla todo el plan del sistema educativo.

Los Centros Educativos tienen su dependencia jerárquica con la Departamental de Educación y su estructura interna está compuesta por el Consejo Directivo Escolar; Director del centro educativo; personal docente; consejo de profesores; consejo de padres y madres de familia; y gobierno de estudiantil. Además, su propósito es brindar servicios educativos que contribuyan al desarrollo integral de la ciudadanía en los diferentes niveles educativos con calidad, equidad y pertinencia, a fin de lograr formar personalidad fortaleciendo sus capacidades ciudadanas y educativas (MINED, 2018, p. 62).

Para las instituciones que ofrecen el servicio de Educación Media, no existe un ideal para implementar un modelo de estructura y trabajar bajo lineamientos organizacionales con las unidades del centro educativo, pero si poseen un marco legal, lineamientos de MINEDUCYT y políticas que resguardan el trabajo que deben ejecutar. Con estos parámetros se pueden disponer a crear un sistema interno que acople los equipos de trabajo y las unidades relacionadas con la institución para organizar las funciones y descripción de cada puesto. La investigación en curso puede servir como modelo o prueba piloto para generar modelos estructurales para instituciones de educación media. Como a poyo a esto se utilizarán las citas y fundamentos de los autores mencionados en este capítulo y el marco legal mencionado.

Según el reglamento General de Educación Media en el Art. 8, expresa como debe estar constituida el nivel de educación, el director general, el subdirector general, el

departamento técnico, el departamento de supervisión y el departamento administrativo. La dependencia del trabajo se regirá por reglamentos internos y por instructivos de las jefaturas que posean, especificado en el Art. 9 del mismo reglamento.

Todos los elementos mencionados y analizados en este apartado servirán para establecer lineamientos estructurales y un abordaje cualitativo centrado en el estudio de caso y acoplado a las necesidades de la institución en estudio.

Capítulo III: Metodología

El Capítulo de la metodología de la investigación fundamenta la elección del método y el enfoque metodológico para indagar sobre la problemática, ya que el objetivo es analizar la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media de la institución como caso de estudio, donde se pretendió construir hallazgos importantes desde prácticas administrativas hasta llegar a la atención que reciben los estudiantes en todos los procesos pedagógicos y académicos. También, permitió dar respuesta al enunciado del problema, el cual es el objetivo en forma de pregunta, tratando de responder ¿Cuál es la incidencia que tiene la estructura organizacional del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután, en relación con la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media año 2023? (estudio de caso).

Asimismo, se detallan los participantes que fueron parte del estudio, a quienes se les aplicaron los instrumentos elaborados por el investigador basados en las teorías planteadas en el capítulo dos, estos dieron respuestas a las preguntas, categorías y objetivos. También, se desarrolló el procedimiento para recabar los datos incluyendo la estrategia de análisis de estos en base al caso de estudio.

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación fue un estudio de caso con enfoque cualitativo. Este enfoque sirve para interpretar, comprender y fundamentar la realidad del entorno de la institución, cuya metodología se da a partir de la recolección de información del tema a investigar, dichos datos recolectados fueron analizados de manera interpretativa y fundamentada, en donde su principal objetivo es brindar una descripción completa y detallada del tema de investigación (Hernández, et al., 2014).

La investigación cualitativa se emplea para comprender situaciones sociales complejas, esto permite a que el investigador tenga un acercamiento con el entorno de la institución,

obteniendo un panorama a profundidad de cómo el sujeto o sujetos desarrollan sus actividades en el centro escolar. Además, se alude que este tipo de indagación suministra o facilita la profundidad en la información, dada a la dispersión y riqueza explicativa que posea el contexto del ambiente y las experiencias que suelen ser únicas sobre los servicios educativos.

3.2 Tipo de investigación

La investigación consistió en un estudio de caso de tipo inductivo, pues se expresó de tipo cualitativo, basado en teoría fundamentada. Según Giraldo (2011), la teoría fundamentada “busca determinar qué significado simbólico tienen los artefactos, los gestos y las palabras para distintos grupos de personas cuando interactúan unas con otras” (p. 80). La cual es apta concretamente para aquellos fenómenos que se relacionan con conductas humanas dentro un determinado campo de estudio. La investigación concibe analizar la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután como caso de estudio.

La metodología está diseñada, para poder experimentar con los participantes de una manera personalizada la interacción de teorías en estructuras organizacionales, y las prácticas que ejecuta la institución desde la dirección administrativa, pasando por la labor docente y terminando con el servicio que reciben los estudiantes, además, de cómo lo percibe la comunidad educativa en cuanto a la calidad y la aceptación de la oferta académica en educación media.

3.3 Participantes

La población con la que se realizó la investigación tomó como base la dirección administrativa, el equipo de docente, estudiantes y padres de familias de educación media del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua, de Usulután. Para cada unidad de análisis se tomó una

muestra de casos tipo, con el objetivo de profundizar los hallazgos desde las prácticas que se realizan por cada grupo para obtener información de calidad, dado que es factible estudiar a pequeños grupos seleccionados.

3.3.1. Población

Tabla 1.

Población de estudio

Dirección administrativa	
Directora	1 profesora
Subdirector	1 profesor
Planta docente educación media	
Docente 1 (Orientador 1° BTV)	Licda. En Ciencias Empresariales
Docente 2 (Orientador 2° BTV)	Lic. En inglés
Docente 3 (Orientador 3° BTV)	Lic. En Ciencias Empresariales
Docente 4 (Informática y OPV)	Licda. En Ciencias Comerciales
Docente 5 (módulos claves y sociales)	Lic. En Comunicaciones
Docente 6 (Especialista Chef)	Téc. En Administración de empresa gastronómicas
Estudiantes educación media	
Primer año	12 estudiantes
Segundo año	5 estudiantes
Tercer año	10 estudiantes
Padres de familia	
Educación media	26 padres de familia

Nota. Fuente: Tabla de elaboración propia con información proporcionada del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua, Usulután.

3.2.2. Muestra

El tipo de muestreo que se implementó se enfoca en casos tipo, para poder desarrollar perfiles tradicionales de cada una unidad en estudio, se seleccionaron participantes con conocimientos previos a la problemática para basarse en juicios subjetivos y/o hallazgos, la muestra por cada unidad se detalla así:

Tabla 2.

Muestra de estudio

Dirección administrativa	
Participante	Descripción
Directora Administrativa	Se selecciona a la directora por fungir el puesto de gerente educativo, es la encargada de monitorear y dar seguimiento a toda su estructura organizacional velando por los servicios que se ofrecen en la institución.
Planta docente Educación media	
Participante	Descripción
1 docente orientador 1° año	Se hizo la selección de cada docente orientador para el estudio, por ser los que más interacción tienen con sus estudiantes y los que más carga horaria tienen en educación media.
1 docente orientador 2° año	
1 docente orientador 3° año	
Estudiantes de educación media	
Participante	Descripción
3 estudiantes de 1° año	

3 estudiantes de 2° año	Con la ayuda de docentes y directora se seleccionaron 10 estudiantes, cuatro por cada sección con la intención de obtener testimonios verídicos sobre los servicios que reciben en la
4 estudiantes de 3° año	opción del bachillerato que estudian dirigidos por la organización escolar.

Padres de familia de educación media

Participante	Descripción
8 padres de familias	Se invitaron a 8 padres de familia con la intención de conocer su opinión y la percepción que tienen sobre los servicios que reciben sus hijos en educación media. (La invitación se hará con ayuda de la dirección)

Nota. Fuente: Tabla de elaboración propia con información proporcionada del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua, Usulután.

3.4 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas tienen muchas definiciones y una de ellas es, definirla como los procesos concretos de los que se resguarda el investigador para acercarse a la realidad de un grupo de individuos, desde los hechos, accediendo a los conocimientos que poseen y obtener la Información que se necesita. Se forman en un sistema con el conjunto de técnicas y mecanismos necesarios para encontrar los medios o recursos que llevan a recolectar, conservar, analizar y transmitir los hallazgos de las unidades de estudio sobre los cuales se investiga.

Es preciso mencionar que, las técnicas se complementan con los instrumentos, los cuales sirven de medio para recopilar de forma sistemática los datos arrojados por las unidades de análisis. Los instrumentos de recolección con enfoque cualitativo recogen datos que se

caracterizan más por ser descriptivos que numéricos, pues, se basan en textos y a menudo se expresan con las propias palabras de los participantes. Este tipo de herramientas ayudan a conocer el contexto y las motivaciones, por lo que son útiles para recoger las percepciones que hay detrás de un determinado comportamiento.

3.4.1 Técnicas

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron: la entrevista y grupos focales (focus group).

a) Entrevista

Técnica que estuvo destinada a la directora de la institución y a los docentes con la finalidad de recabar información de cada uno de los objetivos, tanto del general como de los específicos, con el fin de identificar las prácticas administrativas y obtener cualidades y hallazgos de los servicios que se prestan en la institución, por tal razón, se interpretaron los testimonios de la dirección con el de los docentes. Se acordó una reunión para conversar e intercambiar información con los respectivos instrumentos, lo cuales permitieron obtener hallazgos a profundidad desde las experiencias de cada uno de los entrevistados. Se pretendió encontrar hallazgos holísticos e interpretativos, es decir, las propiedades se analizaron como un conjunto, comprendiendo las distintas fases con aportes propios dentro del proceso de investigación.

b) Grupos focales (Focus Group)

Lejos de realizar una pregunta a la muestra seleccionada, la finalidad es generar y analizar la interacción entre ellos y considerar cómo se construyen los hallazgos de manera holística e interpretativa para su fundamentación al objeto. El grupo focal se desarrolló específicamente con estudiantes y padres de familia, recabando información para lograr cada uno de los objetivos de la investigación, es decir, que se debe determinar cuál es la calidad de

los procesos y las funciones docentes que reciben los estudiantes, de manera que los hallazgos con este grupo ayudaron a comprobar si se cumple o no lo que expresan sus docentes y su dirección administrativa.

Se elaboró una invitación formal para los 12 estudiantes seleccionados, con una convocatoria en el mismo centro escolar en estudio y realizar una serie de preguntas que genere interacción entre los mismos para llegar a una conclusión por cada ítem que se realizó.

Para los padres de familia, se aplicó la misma metodología posterior a la obtención de datos de los estudiantes para constatar las respuestas y realizar las respectivas interpretaciones.

3.4.2 Instrumentos

a) Guía de entrevista

Para las entrevistas se empleó una guía a profundidad con preguntas encaminadas a indagar sobre los procesos de la estructura organizacional y sus prácticas administrativas en la calidad de los servicios de educación media. La entrevista dirigida a la directora de la institución consistió en abordar elementos que administra con su estructura organizacional y que velan por cubrir las necesidades de su planta docente y estudiantes a través de las acciones directivas para alcanzar calidad en la oferta de su bachillerato, manteniendo una comunidad educativa satisfecha.

Mientras que, en la entrevista dirigida a los docentes con el instrumento respectivo se analizaron las funciones que realizan partiendo de las directrices que emana la dirección, constatando la organización que genera su participación en los procesos académicos y pedagógicos en el desarrollo de los servicios educativos en nivel de bachillerato, y si esta, tiene relevancia en proporcionar eficiencia y eficacia.

Se mantuvo un instrumento de guía para formular y dirigir ítems iniciales y fáciles, para luego hacer preguntas complejas que permitan obtener posteriormente espacios para interrogantes sensibles y delicadas, con la intención de interactuar activamente con cada unidad de estudio, comparando los resultados directivos y operacionales por los docentes. (Ver anexo 1 y 2)

Se planeó cada entrevista, abordando una agenda con inicio, desarrollo y cierre de la reunión, se solicitó el permiso de grabar y dejar constancia de la aplicación de la técnica con cada grupo, que pretendió recabar los datos informativos que respondieron las preguntas de investigación y alcance de los objetivos planteados.

b) Guía de grupo focal

Esta herramienta poseyó todo el proceso logístico para desarrollar la técnica del grupo focal, el cual consistió en desarrollar una guía de preguntas dirigida a un grupo de estudiantes y a un grupo de padres de familia seleccionados, logrando obtener resultados específicos y holísticos desde sus experiencias por los servicios recibidos entre la dirección institucional y los docentes del centro escolar. El adquirir estos datos proporcionó los elementos que determinen el clima organizacional que se percibe en la institución y también se concluyeron los lineamientos para diseñar una propuesta de estructura funcional que mejore los servicios de educación media.

La logística tomó en cuenta las siguientes actividades:

- I. En el primer grupo se invitará a los estudiantes seleccionados en un aula de la misma institución, ambientada con las condiciones necesarias, y en el segundo grupo se invitará a los padres de familia bajo las mismas condiciones.
- II. Se elaboró una guía de preguntas sobre la estructura organizacional de la institución y los servicios que reciben de la institución interactuando con sus opiniones simultáneas relacionadas con las variables del estudio (Ver anexo 3 y 4).
- III. Se utilizará una videograbadora y tarjetas con la finalidad de documentar las participaciones para posteriormente transcribir los resultados a los respectivos análisis previo a su permiso.

3.5. Estrategia de análisis de datos

Se refiere a describir y expresar con claridad la forma en que se analizaron los datos o información recogida, respondiendo al tipo de metodología definida, para este caso fue la triangulación de métodos de recolección de datos recomendado para investigación cualitativa.

La estrategia que se utilizó para recolectar los datos partiendo de una matriz de categorización, permite tener una triangulación de categorías de primero, segundo y tercer nivel, las de primer nivel son las categorías que se han creado a partir del tema y se encuentran en el numeral 1.4.2, Calidad educativa, Clima organizacional, Estructura organizacional, Función docente, Oferta académica, Prácticas administrativas, Procesos académicos y Propuesta de estructura; las de segundo y tercer nivel fueron todas aquellas variables que nacieron a partir de la interacción con los participantes de la muestra de estudio, fueron encontradas y construidas a través de los diferentes hallazgos . Las categorías fueron interpretadas y fundamentadas con la información recabada de las diferentes técnicas que se utilizaron y por los tipos de participantes en estudio, tener información de calidad a través de entrevistas y grupos focales hace que el proceso analice la realidad que se genera en clima organizacional de la institución, produciendo conclusiones o interpretaciones por cada unidad de estudio (Ver anexo 5).

Se analizaron las prácticas administrativas de la estructura organizacional desde la dirección con la directora del centro escolar.

También, se constataron las respuestas y opiniones de los docentes para ejecutar las tareas académicas y pedagógicas con sus estudiantes haciendo llegar un servicio dirigido por la dirección.

Se interpretaron las experiencias que tienen los estudiantes y los padres de familias con los servicios que reciben los jóvenes en educación media, analizando las variables de la oferta, atención y la dirección administrativa que perciben como usuarios en la institución.

Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados

El estudio de caso profundizó el tema de la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media del centro educativo en cuestión, la finalidad principal que se obtuvo fue analizar toda la estructura organizativa de la institución para determinar la calidad que posee la oferta académica en bachillerato, siendo la investigación de tipo cualitativa bajo el paradigma interpretativo, esto permitió realizar un diseño donde se implementaron cuatro técnicas de investigación, dos entrevistas, una dirigida a la directora y otra a los docentes del centro educativo, y dos grupos focales, uno dirigido a estudiantes y la el otro dirigido a padres de familia, enfocados a la caracterización del centro escolar, se presentan los resultados de la relación y fundamentación de los resultados con sus respectivos objetivos.

4.1 Caracterización del centro escolar

La descripción del centro educativo es muy indispensable para el estudio de caso de esta investigación, a través de las tablas de la 3 a la 11, se ha podido demostrar las áreas y espacios con los que cuenta actualmente la institución, permitiendo caracterizar la atención que reciben los estudiantes con cada servicio educativo.

El centro educativo se encuentra en una zona rural del municipio de Usulután, exactamente en el Cantón Ojo de Agua, ubicado a 500 metros del kilómetro 112 de la carreta El Litoral, conocido como un cantón poblado, no hay dato estadístico exacto de su población. Entre las comunidades cercanas se encuentra Cantón La Poza 1 y 2, Cantón La Presa, El Mora, San Jaime, El Continental, Las Trancas del municipio de Ozatlán, estos son lugares de donde provienen muchos estudiantes al centro de estudio (ver tabla 5).

Tabla 3.*Caracterización del centro educativo*

Nombre del centro educativo	Descripción del centro
Centro Escolar Cantón Ojo de Agua	El centro escolar está ubicado en una zona rural y fue beneficiado con la inversión de FOMILENIO II, fortaleciendo los servicios educativos con nuevas instalaciones, desarrollo de capital humano, y nuevo mobiliario y equipo. Los servicios se ofrecen desde educación básica y recientemente se incorporó la educación media.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por la dirección administrativa de la institución

Tabla 4.*Tipos de servicios educativos*

Bachilleratos			Otros servicios educativos	
Bachillerato Técnico	Vocacional	en	Solamente cuentan con los servicios del	Solamente cuentan con los servicios del bachillerato, aunque pretenden implementar otros servicios a futuro.
Serviempresas opción Alimentos y Bebidas	Elaboración	de		
TOTAL: 1			TOTAL: 0	

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por la dirección administrativa de la institución

Tabla 5.*Procedencia de los estudiantes*

N° de estudiantes	Hombres	Mujeres	Edades	Tipo de procedencia
14	9	5	15 – 23	Mismo cantón (Ojo de agua)
1	0	1	17 – 19	Cantón vecino (San Jaime)
5	1	4	17 – 18	Cantón vecino (Continental)
2	2	0	17 – 19	Cantón vecino (Las trancas)
4	3	1	17 – 19	Cantón vecino (El Mora)
Totales:	15	11		

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por la dirección administrativa de la institución

Los jóvenes provenientes de estas comunidades optan por estudiar en el centro educativo por la cercanía a sus viviendas, además, su condiciones económicas y control parental es una de las principales razones para mantener a los estudiantes en esta localidad. Es importante mencionar que en muchos de los lugares proveniente hay centros educativos que solo ofertan servicios hasta el sexto grado y otros hasta noveno grado, en el Centro Escolar Cantón Ojo de Agua, es la única institución que presta servicios de educación media.

Tabla 6.

Planta y formación de los docentes

N° de docentes	Hombres	Mujeres	Formación
3	1	2	Ciencias empresariales
1	1	0	Lic. En Ingles
1	0	1	Téc. En cocina
1	1	0	Lenguaje y Sociales
Totales:	3	3	

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por la dirección administrativa de la institución

Una de las fortalezas que posee el centro educativo es el tener una planta docente actual con la formación profesional que se apegan a los servicios que presta la institución, para las materias básicas poseen docentes con dominio y especialidad para cada una de ellas, para la parte técnica, cuentan con docentes de ciencias empresariales y licenciados en administración de empresas, además para el área optativo, una técnica en administración gastronómica, de esta manera forman un equipo competente para generar las competencias básicas y necesarias para los estudiantes del bachillerato.

Tabla 7.*Número de aulas.*

Aulas del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua	
Características de aulas	
<p>Los salones están apropiados y ambientados tanto para el estudiantado como para el educador.</p> <p>En educación básica de primero a sexto grado, se cuenta con aulas con capacidad de 35 alumnos en confort, en tercer ciclo y bachillerato las aulas tienen una capacidad para 45 estudiantes en confort.</p> <p>Todas las aulas cuentan con ventanas amplias, ventiladores de techo y ventilación suficiente, dobles pizarras acrílicas de fórmicas blanca.</p> <p>Las aulas de bachillerato poseen Smart TV de 43" para proyectar teleclases o materiales audiovisuales, además poseen espacios de mueblería y estantería para ubicar materiales didácticos y de limpieza u otros.</p>	
Total de aulas: 15	

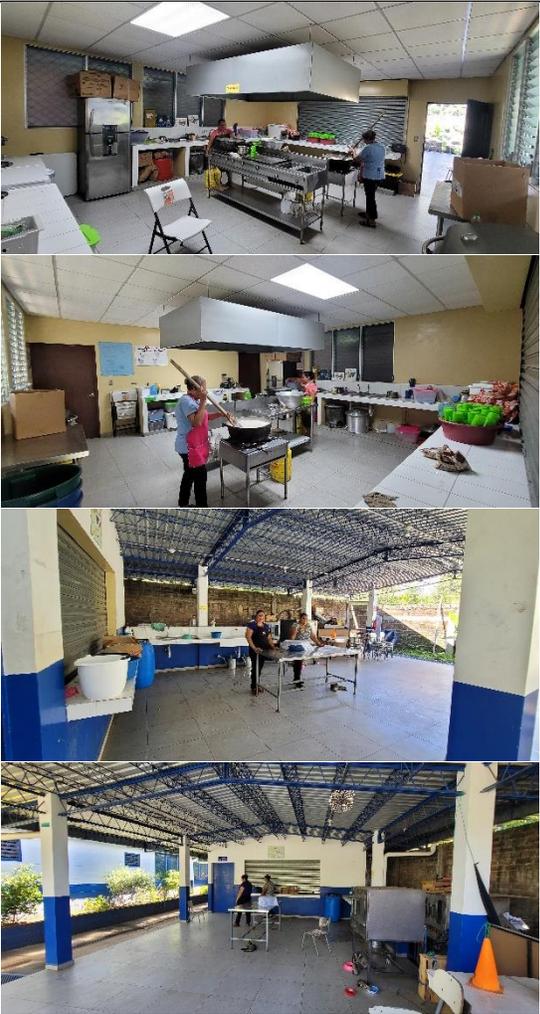
Nota. Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en la institución escolar y del marco teórico de esta investigación.

Tabla 8.*Tipos de laboratorios.*

Laboratorios del Centro Escolar Cantón Ojo de agua	
Tipos de laboratorios	
Nombre de laboratorio	Especialidad
<p>Aula de Informática</p> <p>Esta sala se encuentra a disposición del docente y alumnos de la institución, cuenta con una pizarra doble acrílica de fórmica blanca, sillas metálicas con tapiz negro, con capacidad para atender a 35 alumnos en confort.</p> <p>Existe una inversión de Pro-Futuro con Tablet y Minilaptops para realizar talleres de informática y robótica (No se está potencializando este recurso como se debe).</p> <p>Se hace un esfuerzo por brindar clases de informática, pero no se posee un especialista para desarrollar por completo estas clases.</p>	<p>Informática</p> 
<p>Laboratorio de ciencias</p> <p>El laboratorio está equipado con utensilios y herramientas básicas para experimentos químicos y físicos.</p> <p>3 módulos con su depósitos y estanterías correspondientes, electricidad por ambos lados, un lavadero y con la capacidad para 8 estudiantes por mueble.</p> <p>Posee 13 amplias ventanas y un pequeño Aire Acondicionado, dos escritorios y una bodega de 1.5x3 metros, una pizarra acrílica de fórmica blanca y 60 bancos para uso de estudiantes, 3 estanterías para experimentos y 2 lebreras.</p>	<p>Ciencias Naturales</p> 
Cantidad total de laboratorios: 2	

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en la institución escolar y del marco teórico de esta investigación.

Tabla 9.*Tipos de talleres.*

TALLERES CENTRO ESCOLAR CANTÓN OJO DE AGUA	
<p>Taller de cocina</p> <p>El taller está equipado con herramientas y utensilios que permiten al estudiantado llevar a cabo prácticas apegadas a la malla curricular que conforma el bachillerato y su especialidad; las cuales desarrollan las habilidades y las competencias previo a su inserción en el mundo laboral o de emprendimiento.</p> <p>Dentro de dicho recurso está una Refrigeradora y un Freezer, una cocina multifuncional de acero inoxidable que posee cuatro quemadores, una plancha y dos Freidora, una cocina de un quemador, Mesas metálicas antibacteriales, Campana extractora de humo, Batidoras, Rebanadoras, Cuchillos multi-cortes, Cucharas y tenedores, Ollas, Depósitos y más.</p> <p>También cuenta con acceso a servicio de agua y energía eléctrica. Tiene dos bodegas, las cuales son usadas para resguardar parte del equipo y, en ocasiones, alimentos.</p> <p>Frente al taller hay un espacio que es utilizado como comedor. En este lugar se llevan a cabo simulaciones para atender y servir a los comensales, claro está, tomando como base toda la teoría y protocolos vistos en los diferentes módulos.</p>	
Cantidad total de talleres: 1	

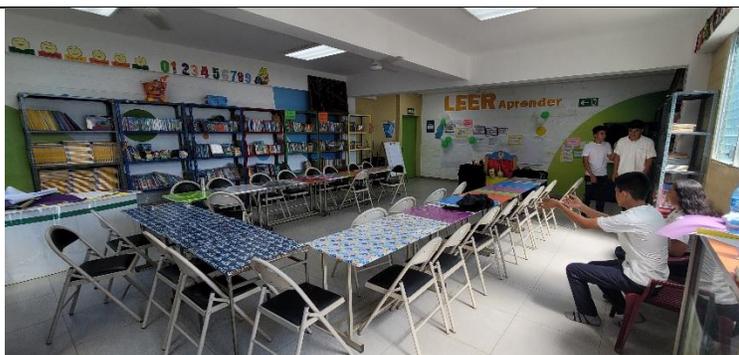
Nota. Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en la institución escolar y del marco teórico de esta investigación.

Tabla 10.*Tipo de biblioteca.***BIBLIOTECA DEL CENTRO ESCOLAR CANTÓN OJO DE AGUA****Tipos de biblioteca**

La biblioteca de la institución actualmente está habilitada para que se haga uso en cualquier actividad académica, enfocándose más en el fomento de la lectura culta.

Los estudiantes tienen la libertad de llegar a realizar lectura con la variedad de libros que se tienen, ciencias, lenguaje, sociales, matemáticas, economía, contabilidad, cuentos, historias, entre muchos más.

Tiene 11 estantes de 5 niveles, y en su mayoría se encuentran llenos de libros, poseen 10 mesas de trabajo, 10 amplias ventanas, tres ventiladores de techos, un escritorio curvo, 50 sillas metálicas con tapicería, iluminación y un espacio bastante amplio con capacidad para atender a más de 50 estudiantes.



Nota. Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en la institución escolar y del marco teórico de esta investigación.

Tabla 11.*Áreas recreativas***CENTROS RECREATIVOS DEL CENTRO ESCOLAR CANTÓN OJO DE AGUA****Tipos de Centros Recreativos**

El centro educativo cuenta con 4 áreas específicas para la recreación de los estudiantes.

Una zona verde con ocho juegos de bancas y mesas de concreto para que los estudiantes puedan disfrutar de sus refrigerios y alimentos, además pueden realizar juegos dinámicos en esa zona.

Una cancha multi deportes, aunque es necesario recalcar que la cancha no es reglamentaria, es un espacio muy estrecho para poder practicar deportes reglamentarios. No obstante, los estudiantes tienen el espacio para recibir educación física y practicar un deporte, además, cuenta con un auditorio para actividades cívicas, asambleas de padres, actos, obras u otras presentaciones.

También poseen un área de juegos para estudiantes de primer ciclo, con columpios, subibaja y un tobogán.



Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en la institución escolar y del marco teórico de esta investigación.

La institución cuenta con espacios para poder incorporar y reincorporar otros servicios educativos, anteriormente se daba uso al laboratorio de ciencias donde se ejecutaban proyectos de investigación y experimentos científicos, y son espacios que en el presente año no se están realizando, además, se cuentan con zonas para ejecutar actividades deportivas, pero no hay una logística que controle y supervise los espacio para ejecutar proyectos y mantener activa a la población estudiantil con un enfoque de motivación para equilibrar las actividades curriculares con las extracurriculares; un elemento importante con el que cuenta es el taller de cocina, siendo una fortaleza para el bachillerato, en el año lectivo se desarrollan solamente cuatro módulos optativos, es decir, que no se utiliza permanentemente, oportunidad que se puede aprovechar para brindar algún diplomado de gastronomía para fortalecer la oferta del bachillerato y como una formación extra a la que puedan acudir jóvenes del tercer ciclo y del mismo bachillerato.

También es de agregar que se cuenta con una sala docente que se utiliza para bodega, esta podría aprovecharse para realizar reuniones parciales para docentes y para reforzar el servicio académico con refuerzo en materias básicas con los estudiantes, también, hay espacios para la conformación de una banda musical, grupos de danza, grupos de teatros y más. De lo que no disponen más, de momento, es de aulas para incorporar un nuevo.

4.2 Descripción e interpretación de resultados

Se presentan a continuación, los diferentes tipos de instrumentos que fueron administrados a las unidades de análisis con la finalidad de recabar información que pudiera ser la base para cumplir los objetivos y las preguntas de investigación, los instrumentos que se utilizaron fueron:

Guías de entrevista

Se administraron dos guías de entrevista de las cuales una fue dirigida a la directora de la institución y la otra a muestra de los docentes, la guía se utilizó para ayudar al investigador a

planificar de manera sistemática, coherente y consistente la entrevista semiestructurada. Se convirtió en una herramienta importante para asegurar que se realizaran de manera correcta las preguntas a la muestra y que se evaluaran las respuestas de manera objetiva y justa. La guía de entrevista incluyó preguntas abiertas, así como preguntas de comportamiento y situacionales, lo que permitió a obtener información específica y relevante para su estudio. Su uso permitió a garantizar la consistencia en la recopilación de datos y facilitar la comparación entre las respuestas del participante.

Guía de grupo focal

Esta guía se utilizó para planificar y dirigir la sesión de dos grupos focales, uno fue administrado con la muestra de los estudiantes y al otra con la muestra de los padres de familia. Esta, fue una herramienta importante para el investigador, debido a que permitió estructurar la sesión, asegurándose de que se cubrieran todos los tópicos relevantes. Incluyó una lista de preguntas abiertas que se utilizan para iniciar la discusión y fomentar la participación de los miembros del grupo. Estas preguntas fueron generales y específicas. Es importante aclarar que la guía de grupo focal se construyó orientada a no ser demasiado rígida, ya que el objetivo de la sesión era fomentar la discusión y la participación de los miembros del grupo. Por lo tanto, la guía fue una herramienta flexible que puedo adaptarse según las necesidades del grupo y los temas que surgieron durante la sesión.

4.2.1 Resultados de la entrevista dirigida a la directora del centro escolar

1. ¿Posee alguna formación en administración de instituciones educativas?

La directora pese a que expresa no ser una directora nombrada, es decir, que no tiene nombramiento oficial por parte del ministerio de educación, solamente como interina, no obstante, posee formación en Dirección Administrativa y Educación Directiva, estas la respaldan para poder llevar las funciones de la dirección administrativa de su estructura actual en el centro escolar.

Para que la directora pueda llevar la dirección administrativa de su estructura actual, necesita dominar la gestión de su institución con conocimiento y empoderamiento. De acuerdo con García et al. (2018) “los directores quienes con conciencia y conocimiento de la repercusión y alcance de sus decisiones y acciones impactarán a la comunidad educativa y quienes debieran prepararse para jugar el rol administrativo que les corresponde” (p. 207).

Es importante que la directora continúe buscando oportunidades para formalizar su posición a través de los canales adecuados, como postularse para el nombramiento oficial o buscar el apoyo necesario para obtener el reconocimiento correspondiente a su labor. Mientras tanto, su compromiso y habilidades son fundamentales para el buen funcionamiento de la estructura actual en el centro escolar. Se espera que la directora pueda obtener el reconocimiento que merece por su labor y que su experiencia y formación sigan siendo un aporte valioso para la comunidad educativa.

2. ¿Cuál es la estructura organizacional que posee la institución?

Conoce muy bien su estructura organizacional, conformado por los equipos, comités y puestos que administra en toda la institución, incluyendo los elementos externos que posee como apoyo para la institución, estos los componen, su planta docente, el Comité Directivo Escolar, el Consejo Estudiantil y de Padres de familias, la Asesora Pedagógica y el Asesor financiero, organizaciones externas como World Vision, EDUCO, entre otros. Esto hace que sus funciones que desempeña sean más eficientes para delegar las actividades necesarias a las personas correspondientes. La estructura ha variado según ha transcurrido el tiempo, pero dato más importante en el estudio es que la planta docente designada para Educación Media funciona desde el 2019 con dos docentes, a partir del 2020 se complementa con los de especialidad.

Conoce muy bien los equipos, comités y puestos que administra en toda la institución, incluyendo los apoyos externos de la institución. Esto hace que sus funciones que

desempeña sean más eficientes para delegar las actividades necesarias a las personas correspondientes. Según García et al. (2018), “desarrollar el trabajo en equipo, conjuntar los esfuerzos cooperativos, satisfacer las expectativas, modelar soluciones prácticas a las problemáticas que se presentan, en suma, responder a las necesidades que cada momento y situación presente, a partir del uso de las habilidades técnicas, humanas, de percepción del entorno para plantear y resolver problemas” (p. 207).

La comprensión detallada de la estructura organizativa, incluyendo equipos, comités, y roles, es fundamental para la eficiencia en la delegación de tareas. Al entender cómo se interrelacionan estos elementos, se puede asignar responsabilidades de manera efectiva. Además, el conocimiento de los recursos externos disponibles para la institución permite aprovecharlos de manera estratégica. Este enfoque facilita la asignación de actividades a las personas más adecuadas, lo que contribuye a la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos organizacionales.

3. ¿Cómo caracteriza la calidad de los servicios que oferta el centro escolar?

Dado a que el Educación Media es una oferta educativa reciente para el centro educativo, no han alcanzado un estándar o ideal en la calidad de los servicios que brindan, o al menos no reconocen la calidad que están logrando de momento, pero se proyectan a ser distintos a las demás instituciones logrando efectividad en la calidad a través de la estructura y en aumentar la población estudiantil.

Un sistema educativo eficiente no será entonces aquel que tenga menos costo por alumno, menos alumnos en la clase, sino aquel que, optimizando los medios de que dispone (independiente de cuál sea su cantidad), sea capaz de brindar educación de la mejor calidad posible a toda la población (Aguerrondo, 2017, p. 24).

Es comprensible que una oferta educativa reciente como la Educación Media pueda enfrentar desafíos en cuanto a la calidad de los servicios que brinda. Sin embargo, es

importante destacar que la calidad de la educación no solo se mide por la cantidad de estudiantes que se inscriben en una institución, sino también por la efectividad de la estructura y los procesos educativos. Es alentador que la institución se proyecte a ser distinta a las demás y a lograr efectividad en la calidad a través de la estructura, mencionando que su tipo de funcionalidad es basada en procesos, por no tener definida una estructura la cual se adecue a las funciones educativas de nivel de bachillerato, aun así, demuestran un compromiso con la mejora continua y la excelencia educativa.

4. ¿Como la estructura organizacional incide en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media en el centro escolar?

La rama más importante de la estructura organizacional que tiene la dirección administrativa, por testimonio de la misma directora, expresa que es el equipo docente, específicamente en educación media, estos se ubican por debajo de la línea de mando de la dirección, no hay un nivel jerárquico que la institución determine su mando de función, pero son guiados por coordinador y siendo la directora el jefe inmediato, la planta docente son los elementos que respaldan la calidad educativa que se están brindando actualmente por cada una de las características que destacan en ellos para desarrollar sus actividades tanto pedagógicas como académicas, siempre estando atento para realizar cambios significativos con innovaciones constantes.

Citando a Aguerro (2017), "La escuela puede producir un cambio significativo en los alumnos no sólo a través de una buena gestión sino también mediante una propuesta innovadora y de calidad en la cual la centralidad de lo pedagógico, las habilidades para tratar con lo complejo, el trabajo en equipo y la apertura al aprendizaje y la innovación ocupen un lugar fundamental en los procesos de conducción de las escuelas" (p. 27). La rama más importante de la estructura organizacional que tiene la dirección es el equipo docente,

específicamente en educación media, son los elementos que respaldan la calidad educativa que se están brindando actualmente.

5. ¿Cuáles son las prácticas administrativas que realiza para dar seguimiento a la organización de los servicios en educación media?

Como responsable principal de la institución utiliza herramientas administrativas, como lista de cotejo, evaluación de clases, observación directa, entrevistas, entre otros, lo que le permita recopilar parámetros del rendimiento de los estudiantes y de su equipo docente, de manera que pueda distribuir obligaciones y actividades de acuerdo a lo que ella ha observado y avaluado para mantener un liderazgo activo entre los compañeros.

Recopilar parámetros del rendimiento de los estudiantes y de su equipo docente, de manera que pueda distribuir obligaciones y actividades de acuerdo con lo que ella ha observado y avaluado para mantener un liderazgo activo entre los compañeros. Según MINED (2008) “para que la dirección escolar alcance la efectividad se deben distribuir los recursos disponibles, con las indicaciones del director para ejecutar procesos funcionales que sean de apoyo al aprendizaje de los estudiantes y a actividades diarias de la planta docente”.

Al usar un Sistemas de Gestión del Aprendizaje puede recopilar datos sobre el rendimiento de los estudiantes, como calificaciones, participación en clases y entregas de tareas. Esto te permitirá evaluar el progreso de los estudiantes y tomar decisiones informadas sobre su desempeño, al mismo tiempo, gestionar un sistema que te permitan realizar un seguimiento del desempeño del equipo docente, como evaluaciones de desempeño, registros de asistencia y cumplimiento de objetivos, resultará a recopilar datos que ayuden a designar responsabilidades de manera equitativa y a identificar oportunidades de desarrollo profesional.

6. ¿Qué tipos de monitoreos realiza para fortalecer la oferta académica del bachillerato?

La líder de la institución trata de implementar monitoreos y seguimientos que abarquen tres áreas en el control académico, pedagógico y administrativo en el nivel de educación media, si bien es cierto, esto ayuda a fortalecer la estructura y la oferta del bachillerato, se necesita realizar un estudio con mayor profundidad para dar más realce a la especialidad del bachillerato exigiendo mostrar resultados en la elaboración de alimentos y bebidas.

Trata de implementar monitoreos que abarquen el control académico, pedagógico y administrativo de educación media, si bien esto ayuda a fortalecer la oferta del bachillerato, se necesita realizar un estudio con mayor profundidad para dar más realce a la especialidad del bachillerato exigiendo mostrar resultados en la elaboración de alimentos y bebidas. Desde el punto de vista de Daft (2010):

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos (p. 90).

Para lograr esto, se podría considerar realizar un análisis detallado de los programas de estudio actuales, identificar las necesidades específicas de la especialidad de alimentos y bebidas, y desarrollar estrategias de enseñanza y evaluación que promuevan el éxito de los estudiantes en este campo. Además, se podría establecer una colaboración estrecha con la industria alimentaria para asegurar que los estudiantes adquieran habilidades prácticas y conocimientos actualizados que los preparen para el mundo laboral.

7. ¿Qué tipo de servicios educativos están analizando para los próximos años?

Desde lo expresado, la institución no tiene una visión con claridad por querer analizar específicamente la opción de implementar nuevos servicios educativos o formaciones que desarrollen nuevas oportunidades para los estudiantes del centro educativo orientando a mejorar los proyectos que se pueden implementar en educación media.

No hay una claridad de querer analizar concretamente la opción de implementar nuevos servicios educativos o formaciones que desarrollen nuevas oportunidades para estudiantes de educación media. Según la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) (2016), “La gestión académica se define como el proceso orientado a mejorar los proyectos educativos institucionales y los procesos pedagógicos, con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales”.

Para abordar esta situación, la institución podría considerar realizar un análisis exhaustivo de las necesidades y aspiraciones de sus estudiantes, así como de las tendencias educativas actuales. Esto podría incluir encuestas, entrevistas y grupos focales con estudiantes, padres y profesores para comprender mejor qué tipo de servicios educativos o formaciones podrían ser más beneficiosos.

8. ¿Considera que la comunidad de estudiantes está satisfecha con los servicios educativos que ofrece el centro?

La información que se tiene de primera mano para conocer si existe satisfacción con los servicios que brinda la institución, es por parte de los padres de familia por testimonio de ellos, pero, aun así, se debería de considerar realizar un estudio o sondeo, principalmente con los estudiantes para obtener parámetros de aceptación más claros, sobre la percepción que tienen los usuarios con la oferta del bachillerato actual que brinda la escuela, con la intención de actualizar las prácticas, la atención, innovar con tecnología, y mantener una comunicación efectiva con el estudiantado.

Señala Romero (2018);

A la demanda de un sistema educativo donde sus actores deben hacer uso y actualización de prácticas y contenidos acordes a la nueva sociedad de la información. Las nuevas tecnologías y la innovación respecto al conocimiento permiten incrementar considerablemente la cantidad de comunicación entre el profesor y sus alumnos independientemente del tiempo y el espacio. En la enseñanza convencional, la comunicación se produce cara a cara en horarios establecidos al efecto (p. 94).

La información que se tiene de primera mano para saber si hay satisfacción con los servicios es de los padres de familia, pero debería de considerar realizar un sondeo principalmente con los estudiantes para obtener parámetros más claros de la percepción que tienen los usuarios con la oferta de la escuela.

9. ¿Cómo son las prácticas administrativas basadas en la estructura organizacional del centro escolar?

El éxito de una organización proviene del capital humano, para la institución su principal pilar es su planta docente, están preparados y tienen su especialidad para el nivel de educación media, y las prácticas administrativas que ejecuta la dirección administrativa se basa en la confianza laboral para fortalecer las funciones de sus actividades donde se refleja una estructura con buenas prácticas con apoyo incondicional de los docentes siendo eficientes y eficaces.

Su principal pilar es su planta docente en educación media, y se basa en la confianza laboral para fortalecer las funciones de sus actividades donde se refleja una estructura con buenas prácticas administrativas con apoyo docente. Según Romero (2018), "No es un secreto que la calidad educativa es la que genera mayor retención escolar, a mayor efectividad (eficiencia y eficacia) mayor productividad y por ende genera continuidad y culminación académica" (p. 104).

En resumen, una institución educativa exitosa debe contar con una planta docente altamente capacitada y especializada, así como con prácticas administrativas basadas en la confianza laboral para fortalecer las funciones de sus actividades y crear una estructura organizacional sólida y eficiente. Esto permitirá que la institución sea eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus objetivos y metas, y que los estudiantes reciban una formación de calidad.

10. ¿Cuál es el seguimiento que le da a los procesos académicos?

La dirección administrativa goza de un privilegio, y es el tener una ventaja competitiva con mantener una planta docente bastante empoderada, sus maestros son especialistas, se encuentran en formación y estudio constante, y esto facilita el trabajo de seguimiento a los procesos académicos que brinda la dirección, y sobre todo no dejando al azar los casos que necesitan atención y reduciendo las alertas tempranas para educación media, fortaleciendo así los procesos académicos de la institución con el debido seguimiento por parte de los directivos.

Como opinan Vivas et al. (2020), la gestión administrativa escolar “Representa el conjunto de acciones que desarrolla el directivo en función de elaborar la planificación, organización, control y seguimiento a las actividades académicas, recursos, materiales, definición de gastos, entre otros” (p. 28). La ventaja de mantener una planta docente bastante empoderada facilita el trabajo de seguimiento a los procesos académicos de la dirección, no dejando al azar los casos que necesitan atención y reduciendo las alertas tempranas para educación media.

11. ¿Qué procesos realiza para supervisar la función docente en educación media?

Como toda institución, a pesar de poseer un capital humano, en este caso una planta docente comprometida, se debería de considerar realizar una supervisión más funcional sobre los trabajadores, con la finalidad de obtener una relación más formal con la calidad en los servicios que se necesitan para los estudiantes y la comunidad, evaluar todas las áreas de

oportunidad para reducir los márgenes de error y ser más eficientes en sus actividades académicas con el simple hecho de ser observado y evaluado constantemente.

A pesar de que se tiene una planta docente comprometida, se debería de considerar realizar más supervisión en la función de los docentes, para alcanzar calidad en los servicios se necesita evaluar todas las áreas de oportunidad para reducir los márgenes de error y ser más eficientes en sus actividades académicas. Daft (2010), “La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores” (p. 90).

Recordar que la supervisión no es la única herramienta para mejorar la eficiencia y la calidad en las actividades académicas. También es importante que las instituciones cuenten con políticas y procedimientos claros y eficaces, y que se brinde capacitación y apoyo continuo a los trabajadores para que puedan desempeñarse de manera efectiva.

12. ¿De qué prácticas se vale para mantener un clima organizacional afectivo?

Como directora del centro educativo tiene muy en claro que el aplicar la estrategia de administración por valores hace que se mantenga un clima organizacional estable y funcional, de manera que este se ve reflejado en la relación laboral entre compañeros. A esto es de agregar que es necesario no solo realizar pequeñas entrevistas a estudiantes, sino, evaluar o entrevistar a los docentes para conocer las áreas de oportunidad y fortalecer aquello que se aplica con calidad.

La dirección visualiza que una vez que se encuentre un equilibrio y homogeneidad, las funciones docentes rendirán más por darles la confianza y empoderamiento necesario para realizar sus actividades académicas, estos rendirán de manera que se vea en los resultados que presentan entre compañerismo. Burk y Litwin (citado por Camarena, 2016), el cual “Identifica las dinámicas transformacional y transaccional, inherentes a los esfuerzos de cambio exitosos”.

Además, es crucial no solo realizar entrevistas a los estudiantes para obtener retroalimentación, sino también evaluar y entrevistar a los docentes. Conocer las áreas de oportunidad y fortalecer aquello que se aplica con calidad es esencial para el crecimiento y desarrollo tanto de los educadores como de la institución en su conjunto, la dirección puede implementar reconocimiento al docente que mejor promedio de materia obtenga o al mejor proyecto de módulo según corresponda, aplicación de convivio por período o al menos dos veces al año, capacitaciones específicamente en la especialidad y más. Al llevar a cabo estas acciones, se fomenta un ambiente de transparencia, comunicación abierta y mejora continua, lo que puede contribuir a la creación de un entorno educativo más enriquecedor y efectivo.

13. ¿Cuál es el estado actual de los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional referente a la implementación del bachillerato y los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes?

La institución apuesta a mantener activa y funcionalmente la función docente, mejorando los procesos académicos con la intención de mostrar un ambiente laboral eficiente desde el punto de vista de la directora, además, que poseer un control de su entorno y actividades bajo observación y supervisión, hacen que los estados actuales sean aceptables y positivos.

Las tres áreas que se pretenden investigar son eficientes desde el punto de vista de la directora, expresa con su respuesta tener un control de su entorno y actividades, haciendo que los estados actuales sean aceptables y positivos. Daft (2010), "La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos" (p. 90).

La postura de la directora de la institución educativa es acertada al apostar por mantener una función docente activa y funcional, mejorar los procesos académicos y crear un ambiente laboral eficiente. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el control del

entorno y las actividades debe hacerse de manera equilibrada y respetando la privacidad y autonomía de los docentes.

14. ¿Qué elementos necesita para mejorar su estructura organizacional y los servicios en educación media?

Hay elementos externos que hacen que cierto porcentaje de estudiantes no opten por la opción del bachillerato, para estudiar solamente los sábados con el programa de modalidades flexibles de la zona. También es necesario hacer gestiones o un programa estratégico para recibir más apoyo o incentivar a los padres de familia para que apoyen al bachillerato de la institución. Además, necesitan más materiales académicos para que puedan mejorar los servicios según lo expresado.

Para obtener mejores elementos para que el estudiante opte por estudiar en la institución, y no tener alternativas externas, es mejorando los servicios. También es necesario hacer gestiones o un programa estratégico para recibir más apoyo o incentivar a los padres de familia para que apoyen al bachillerato de la institución. MINED (2008), “es imprescindible que los centros educativos cuenten con una gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje que se apoye en los procesos de planeamiento estratégico institucional (PEI y PEA), organización escolar efectiva, dirección escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional” (p. 5).

Esto podría incluir sesiones informativas para los padres sobre los beneficios del bachillerato en modalidades flexibles, así como la importancia de su apoyo en el proceso educativo de sus hijos. Además, se podrían organizar actividades que muestren el valor y la relevancia de la educación secundaria para el futuro de los estudiantes, fortalecer el programa de prácticas profesionales para ejecutar acuerdos empresariales con restaurantes de la zona para crear oportunidades laborales para los estudiantes.

15. ¿Qué lineamientos considera que debe incorporar para el diseño de una propuesta de la estructura organizativa funcional, que conlleve a fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios que brinda el centro?

Como institución se necesita un programa anual efectivo, donde se ejecuten presentaciones de las generalidades y logros con la opción de educación media que oferta la institución aprovechando el recurso especialidad con el que se cuenta, a esto se debe agregar que se necesita fortalecer la actividades y funciones de los docentes para no dejar nada al azar y mejorar los servicios a través de ellos mostrando su estructura a toda la comunidad educativa. Como innovación necesitan una página web que dé publicidad a la institución y que posea una inscripción en línea que agilice la matrícula de nuevos aspirantes al bachillerato, además de aprovechar las redes sociales para promocionar la opción académica, las actividades que se realizan y los logros o resultados que adquiere la institución a través de sus servicios.

El Modelo Funcional: se apoya en usar totalmente especialistas funcionales en los niveles altos de la jerarquía, es decir, los puestos principales. Su finalidad es acrecentar la productividad de la entidad con las habilidades de los expertos, por lo que a los puestos jerárquicos se les sustrae de cierta autoridad y responsabilidad por tener dichas competencias (Udima, 2023). Necesitan un programa anual que ejecuten presentaciones de las generalidades y logros con la opción de educación media que oferta la institución, a esto se debe agregar que se necesita fortalecer la actividades y funciones de los docentes para no dejar nada al azar y mejorar los servicios a través de ellos mostrando su estructura a toda la comunidad educativa. Como innovación necesitan una página web que de publicidad a la institución y que posee una inscripción en línea que agilice la matrícula de nuevos aspirantes al bachillerato.

4.2.2 Resultados de la entrevista dirigida a los docentes del centro escolar

1. ¿Cómo evalúa la labor de la directora para dirigir la organización escolar?

Los docentes logran apreciar que su directora administrativa realiza una buena labor para dirigir la organización del centro educativo, no obstante, aunque siempre hay espacios donde se puede mejorar, a lo que expresan que existen áreas de oportunidad que visualizan para que alcance un papel donde sea más estricta, de manera que se plasme un modelo directivo equilibrado que busca resultados para la organización como un gerente educativo.

Se logra apreciar que la directora realizar una buena labor para dirigir la organización, no obstante, los docentes visualizan áreas de oportunidad para que la dirección sea más estricta, de manera que se plasme un modelo directivo equilibrado que busca resultados para la organización. Teniendo en cuenta las directrices del ministerio. Administrar y regularizar la actividad de la institución, sin menoscabo de las competencias atribuidas a los docentes y al consejo escolar, también, fomentar la innovación educativa y llevar a cabo estrategias para conseguir los objetivos plasmados en el proyecto educativo, e identificar y recolectar información importante para la educación y la comunidad (MINED, 2008).

Es importante que los docentes reconozcan el trabajo de su directora administrativa y valoren su capacidad para dirigir la organización del centro educativo. Sin embargo, también es positivo que identifiquen áreas de oportunidad para mejorar su desempeño y lograr un modelo directivo equilibrado que busque resultados para la organización como un gerente educativo. Para lograr este equilibrio, la directora administrativa podría considerar la implementación de estrategias que fomenten la comunicación y la colaboración entre los diferentes miembros de la organización, incluyendo a los docentes.

2. ¿Conoce cómo está estructura la organización de la institución?

Entre docentes existe una ligera variación entre las respuestas, dado a que unos aseguran que, si conocen la estructura organizacional, pero también está la respuesta que no

se conoce completamente, es factible evaluar si la planta docente recibe una inducción al llegar a la institución o cada inicio de año para conocer los organismos del centro, partiendo de las directrices oficiales donde tengan su normativa.

Hay una ligera variación entre las respuestas, unos aseguran que, si conocen la estructura organizacional, pero también está la respuesta que no se conoce completamente, es factible evaluar si la planta docente recibe una inducción al llegar a la institución o cada inicio de año para conocer los organismos del centro. El MINED (2008) sugiere “Entregar a todos los docentes el respectivo programa de estudio, según nivel, grado, o sección (en parvularia) asignados, y, Proporcionar, al inicio del año escolar, una lista de los diferentes tipos de recursos existentes en el centro educativo, de los cuales puede hacer uso el docente, así como los mecanismos y normativa para solicitarlos y usarlos” (p. 28).

Esto puede ayudar a crear un ambiente de trabajo positivo y motivador para todos los miembros de la organización, partiendo que cada unidad tiene conocimiento de los recursos disponibles y de las actividades de las cuales son responsables.

3. ¿Cómo describe la calidad de los servicios que ejercen los docentes en educación media?

Los docentes muestran que tienen la voluntad y el esfuerzo por realizar grandes proyectos o actividades en cuanto a sus labores y que estas conlleven calidad en cada ejecución que hagan, para que, de esta manera los servicios lleguen de manera satisfactoria a los estudiantes y a la comunidad, pero se está consiente que hay mucho por mejorar y alcanzar una calidad total, con la intención de que se vayan alcanzando los objetivos planteados.

Se denota que hay un esfuerzo grande por intentar hacer las labores con calidad, para que los servicios lleguen de manera satisfactoria a la comunidad, pero se está consiente que hay mucho por mejorar y alcanzar una calidad total. De acuerdo con Prieto (2011), “La calidad hace alusión al grado de cumplimiento de objetivos educativos, este modelo fue adoptado del mundo industrial” (p. 210).

Para lograr este objetivo, es fundamental que los docentes se mantengan actualizados en cuanto a las últimas tendencias y avances en su campo de trabajo, y que estén dispuestos a implementar nuevas metodologías y estrategias de enseñanza que permitan mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Aunque muchos docentes ya están haciendo un gran esfuerzo por brindar servicios de alta calidad, siempre hay margen para mejorar y alcanzar una calidad total en la educación. Esto requiere un compromiso constante por parte de los docentes, así como una comunicación efectiva y una disposición a implementar nuevas metodologías y estrategias de enseñanza.

4. ¿Qué directrices administrativas recibe para ejecutar sus actividades académicas y pedagógicas?

La primera percepción por parte de los docentes es que no hay un acompañamiento directivo constante donde puedan recibir indicaciones o directrices concretas, de forma que, al no tener ese acompañamiento los docentes ejercen sus funciones pedagógicas y académicas por inercia o por compromiso profesional, dejando por desapercibida la comunicación jerárquica en las labores cotidianas, dado por una estructura organizacional que asigna funciones y responsabilidades.

La primera percepción a las respuestas es que no hay un acompañamiento directivo para dar indicaciones constantes, de forma que los docentes realizan sus funciones pedagógicas y académicas por inercia dejando por desapercibida la comunicación jerárquica en las labores cotidianas. La estructura organizacional es la disposición sistemática que forma los órganos donde se asignan las funciones y responsabilidades que integran una institución para cumplir en un conjunto ordenado y conforme a criterios de jerarquía para alcanzar los objetivos propuestos (Quiroa, 2020).

La falta de acompañamiento directivo constante puede ser un problema común en muchas organizaciones educativas. Es importante que los docentes reciban orientación y apoyo de sus superiores para poder desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente.

Para abordar esta situación, es recomendable que los directivos establezcan canales de comunicación claros y efectivos con los docentes, de manera que puedan recibir indicaciones y directrices concretas. Esto puede incluir reuniones regulares, sesiones de capacitación y retroalimentación constante sobre el desempeño de los docentes.

5. ¿Qué actividades académicas ejecutan como docentes para fortalecer la oferta académica de la institución?

Los docentes implementan estrategias que pretenden resaltar cada uno de los procesos de enseñanza-aprendizaje, con diversas actividades, entre ellas se realizan: prácticas de las competencias que van adquiriendo los estudiantes con las materias y módulos que van desarrollando, es decir, pasar de la teoría a la ejecución, esto sirve como modelo para incentivar a que los estudiantes de noveno grado opten por la oferta del centro educativo.

Se implementan estrategias donde resaltan los procesos de enseñanza-aprendizaje, haciendo prácticas las competencias que van adquiriendo los estudiantes con las materias y módulos que van desarrollando, esto sirve como modelo para incentivar a que los estudiantes de noveno grado opten por la oferta del centro educativo. Y para alcanzar la calidad en la oferta educativa se necesita del 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 (Bodero, 2014, pp. 113-114).

Este enfoque de pasar de la teoría a la ejecución es crucial para preparar a los estudiantes para el mundo real, donde la aplicación práctica de los conocimientos es esencial. Además, al servir como modelo para incentivar a los estudiantes de noveno grado a optar por

la oferta del centro educativo, se les está brindando la oportunidad de experimentar de primera mano el valor y la relevancia de la educación que recibirán.

6. ¿Considera que el centro escolar debe dinamizar otros servicios educativos que permitan que los estudiantes y la comunidad tengan otras opciones en su proceso educativos?

El objetivo de obtener una institución competitiva a través de otros servicios que puedan ofrecerse dentro de la entidad educativa lo tienen muy en claro los docentes, quisieran que los servicios se ampliaran de manera que se busquen nuevos retos que impacten a la comunidad educativa y que incremente la población estudiantil para educación media motivando a los jóvenes a crecer en varias áreas.

Los docentes sin duda quieren obtener una institución competitiva a través de otros servicios que puedan ofrecerse dentro del centro escolar, de manera que se busquen nuevos servicios que impacten a la comunidad educativa y que incremente la población estudiantil para educación media. Según Hernández (2016), “El MINED define la calidad educativa como la pertinencia de los conocimientos, competencias y habilidades transferidas a los estudiantes para hacer frente a las exigencias que el mundo profesional, laboral y de convivencia social hace a los jóvenes para su integración exitosa” (p. 87).

Al ampliar los servicios y buscar nuevos retos, la institución educativa puede fortalecer su posición competitiva, ofrecer una experiencia educativa más completa y atractiva, y contribuir al crecimiento y desarrollo integral de los jóvenes en la comunidad. Además, es importante considerar la promoción activa de la institución a través de estrategias de marketing y comunicación efectivas, destacando los nuevos servicios y oportunidades que ofrece la entidad educativa. Esto puede ayudar a aumentar la visibilidad de la institución y a atraer a más estudiantes potenciales.

7. ¿Qué lineamientos brinda la dirección con respecto a los procesos académicos que debe ejecutar como docente?

Los docentes del nivel educación media reciben lineamientos de parte de la dirección, esto permite que los procesos académicos sean más fluidos y efectivos, también hace que se refleje una atención al estudiante que busca mejorar el rendimiento académico de estos, no obstante se deberían de contemplar otros aspectos como, participación en actividades extracurriculares, actualización profesional, disciplina y otros, los lineamientos pueden variar según la institución educativa y el nivel educativo en el que se desempeñe el docente.

Está claro que todos los docentes reciben lineamientos de parte de la dirección, para que los procesos académicos sean más fluidos y que se refleje una atención al estudiante buscando mejorar el rendimiento académico de estos. Aguerondo (2007) explica: el proceso organizacional pasa por cuatro estadios. El primero es cuando la organización es el marco donde operacionaliza el cambio únicamente encomendado. En el segundo, la organización como contexto genera directrices institucionales. El tercer estadio es la organización que aprende, donde se enfrenta desafíos y se superan con éxito. Por último, como cuarto estadio, es cuando en realidad la organización posibilita la creación y recreación de conocimiento.

8. ¿Conoce todas las funciones docentes que debe ejecutar en sus labores cotidianas?

La institución educativa goza de una planta docente con conocimiento legal y funcional de sus obligaciones y deberes como profesionales, cabe recalcar que se destaca desde su reglamento legal de profesión, donde estos ejecutan sus actividades académicas y pedagógicas con un respaldo totalmente oficial por la ley, dejando una buena impresión en su rendimiento dado a que tratan cumplir con su compromiso y deber, por mencionar, la planificación y jornalización de clases, desarrollo de clases, evaluación del aprendizaje, comunicación con el estudiante y participación en actividades curriculares y extracurriculares.

Existe una planta docente conocedora de sus funciones y cabe recalcar que se destaca desde su origen legal, donde estos ejecutan sus actividades académicas y pedagógicas con respaldo oficial por la ley, dejando una buena impresión en su rendimiento docente dado a que tratan cumplir con su compromiso. Art. 31.- Son obligaciones de los educadores: 1) Desempeñar el cargo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugar establecidos por el Ministerio de Educación; 2) Asistir puntualmente al desempeño de sus labores; 3) Obedecer las instrucciones que reciba de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores (Ley de la Carrera Docente, 1996).

Es fundamental que los docentes estén al tanto de sus responsabilidades legales y pedagógicas, ya que esto no solo garantiza el cumplimiento de las normativas educativas, sino que también promueve un ambiente de aprendizaje seguro, efectivo y enriquecedor para los estudiantes. La planificación y jornalización de clases, el desarrollo de clases, la evaluación del aprendizaje, la comunicación con los estudiantes y la participación en actividades curriculares y extracurriculares son aspectos clave en el desempeño de los docentes. Al cumplir con estos compromisos, los docentes no solo dejan una buena impresión en su rendimiento, sino que también contribuyen significativamente al desarrollo integral de los estudiantes.

9. ¿Cómo percibe actualmente el clima organizacional en el nivel de educación media?

El clima organizacional en el nivel de educación media es un factor importante que puede afectar el desempeño de los estudiantes y el bienestar de los docentes y el personal administrativo, pero los docentes dan testimonio que el clima laboral que mantienen en este nivel, es un ambiente positivo y agradable con el cual están adaptados para trabajar en equipo y son un reflejo de armonía para sus estudiantes y compañeros de otros niveles, el ambiente psicológico y emocional que se percibe en una organización es positiva y habla bien de la institución.

Con base a los testimonios expresados por los docentes el clima laboral que mantienen en el nivel de educación media es un ambiente positivo y agradable con el cual están adaptados para trabajar en equipo y son un reflejo de armonía para sus estudiantes y compañeros de otros niveles. Chiavenato (2012), quien define que:

El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los usuarios y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante (p. 553).

Un ambiente laboral positivo y colaborativo no solo beneficia a los docentes y al personal administrativo, sino que también tiene un impacto directo en el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. Cuando los educadores se sienten apoyados y valorados, están más motivados para brindar una educación de calidad y establecer relaciones positivas con sus alumnos. Es importante reconocer y fomentar este tipo de ambiente laboral positivo, ya que puede tener un impacto significativo en el éxito académico y el bienestar emocional de todos los involucrados en la comunidad educativa.

10. ¿Qué lineamientos necesita para mejorar en los procesos académicos y en las funciones a ejercer como docente?

La institución tiene necesidades en muchos niveles, pero basado en las respuestas que expresan los docentes, sienten la necesidad de contar con una directora que haga mayor presencia con intervenciones constantes por parte de la dirección, la finalidad es que puedan mejorar con los servicios que se prestan actualmente buscando calidad conforme a las labores que se realizan, con una ruta hacia excelencia, haciéndoles ver las áreas de oportunidad, y donde sientan la presencia de motivación laboral y acompañamiento de liderazgo.

Los docentes se sienten necesitados por una intervención constante por parte de la dirección, con el objetivo que se presten servicios de calidad conforme a las labores que hacen,

buscando mejorar, haciéndoles ver las áreas de oportunidad, y donde sientan la presencia de motivación laboral y acompañamiento de liderazgo. Soto et al. (2020), “por conducto del director es el que realiza las funciones de liderazgo, administración y gestión escolar, quien tiene a su vez la responsabilidad de conocer con qué recursos se cuenta, así como conocer a sus docentes y las necesidades del centro (p. 8).

La necesidad de contar con una directora que brinde una mayor presencia y realice intervenciones constantes es crucial para el mejoramiento de la institución. La presencia activa de la dirección puede ser fundamental para mejorar los servicios que se prestan actualmente, buscando alcanzar altos estándares de calidad y excelencia en las labores realizadas. Además, una directora comprometida puede identificar y señalar áreas de oportunidad, fomentar la motivación laboral y proporcionar un sólido acompañamiento de liderazgo. Estas acciones pueden contribuir significativamente al desarrollo y crecimiento tanto de los docentes como de la institución en su conjunto.

4.2.3 Resultados del grupo focal dirigido a los estudiantes del centro escolar

1. ¿Cree que la dirección da seguimiento administrativo en los servicios que recibe?

Los hallazgos se enfocan en que la directora brinda seguimiento y monitoreo administrativo en los servicios actuales de la institución para ofrecer a los estudiantes. El proceso que ejecuta la dirección está centrado en acciones como la revisión de notas, el refuerzo académico, la comunicación bidireccional que brinda la dirección y, por supuesto, la logística que realizan para coordinar la entrega de paquetes escolares. Esto permite que el funcionamiento del centro educativo mejore a través de la gestión escolar.

La dirección da un seguimiento administrativo en cuanto a los servicios educativos que reciben los estudiantes en la institución. Dicho seguimiento está centrado en acciones como la revisión de notas, el refuerzo académico, la comunicación bidireccional que brinda la dirección y, por supuesto, la logística que realizan para coordinar la entrega de paquetes escolares. Esto

permite que el funcionamiento del centro educativo mejore. Según Vivas et al. (2020), exponen que la gestión de la administración escolar “Representa el conjunto de acciones que desarrolla el directivo en función de elaborar la planificación, organización, control y seguimiento a las actividades académicas, recursos, materiales, definición de gastos, entre otros” (p. 28).

2. ¿El centro escolar da a conocer la estructura organizacional que posee?

El centro escolar socializa el organigrama con la comunidad estudiantil al inicio del año de una forma general presentando en la primera formación en el auditorium. Estudiantes manifiestan firmemente conocerla por ese detalle, sin embargo, al indagar o preguntar sobre los puestos o funciones de los actores, no logran describir lo que hacen o donde pertenecen, la dirección debería realizar una presentación más detallada para dar a conocer una estructura transparente y con una comunidad apoyada por conocimiento de lo que posee la institución, al menos que estos no tengan bien definida estructura.

El Modelo Adhocrático: la estructura no está definida, pues el diseño puede acoplarse de distintas maneras, que dependen de las necesidades para dar respuesta a las actividades y metas a desempeñar. En este modelo se dificulta plantearlo en un organigrama en específico. Se fundamenta en la incorporación de los principios del equilibrio interno, siendo además una base en la gestión que direcciona los objetivos haciendo énfasis en el trabajo en equipo, por la motivación, participación y la comunicación entre el personal (Udima, 2004).

El centro escolar socializa el organigrama con la comunidad estudiantil. Pues manifiestan firmemente conocerla. Sin embargo, al indagar en los puestos o funciones, no logran describirlo tal cual se les ha presentado.

3. ¿Cómo evalúa el servicio que recibe de sus docentes?

Los estudiantes tienen una percepción muy positiva en cuanto al desempeño de sus docentes. Destacan en ellos valores como el respeto mutuo, la confianza y la solidaridad.

Además, la buena percepción hace que los vean como consejeros. No dudan de la calidad de su trabajo, pues se valen de múltiples estrategias muy dinámicas, las cuales permiten captar la atención del estudiantado.

Dentro de las funciones más comunes que un docente debe cumplir están, realizar actividades curriculares no docentes, tales como orientación estudiantil, atención a la comunidad, actualización y mejoramiento pedagógico, planificación, evaluación institucional, y demás actividades formativas, culturales y deportivas contempladas en el proyecto educativo institucional (MINED, 2008). Los estudiantes tienen una percepción muy positiva en cuanto al desempeño de sus docentes. Destacan en ellos valores como el respeto mutuo, la confianza y la solidaridad. Además, la buena percepción hace que los vean como consejeros. No dudan de la calidad de su trabajo, pues se valen de múltiples estrategias muy dinámicas, las cuales permiten captar la atención del estudiantado.

4. ¿Cómo evalúa el desempeño de la dirección con respecto a las necesidades que tiene educación media?

Un hallazgo muy importante es que las necesidades que presentan los estudiantes en educación media no logran ser solventadas. La gestión realizada desde la dirección es calificada, en esta ocasión por los estudiantes, con una definición de deficiencia en este contexto. Se hace énfasis en el escaso proveimiento de materia prima o herramientas para algunas áreas donde trabajan los estudiantes. Como claro ejemplo, el taller de cocina lleva mucho tiempo sin energía eléctrica y, además, algunos equipos están deteriorados debido a que nunca se les da mantenimiento. Por último, hay un abandono en cuanto a lo pedagógico, porque no se le da seguimiento al rendimiento de cada estudiante.

Desde la perspectiva de Soto et al. (2020), “En los centros escolares se puede apreciar que las actividades que se desarrollan, por parte de los directivos, al interior son pedagógicas, principalmente, y administrativas, por lo regular, son atendidas, guiadas o vigiladas por la

dirección, quien por conducto del director es el que realiza las funciones de liderazgo, administración y gestión escolar, quien tiene a su vez la responsabilidad de conocer con qué recursos se cuenta, así como conocer a sus docentes y las necesidades del centro (p. 8). Las necesidades que presenta educación media no logran ser cubiertas. La gestión realizada desde la dirección es calificada por los estudiantes como deficiente en este contexto. Se hace énfasis en el escaso proveimiento de materia prima o herramientas. Como claro ejemplo, el taller de cocina lleva mucho tiempo sin energía eléctrica y, además, algunos equipos están deteriorados debido a que nunca se les da mantenimiento. Por último, hay un abandono en cuanto a lo pedagógico, porque no se le da seguimiento al rendimiento de cada estudiante.

5. ¿Por qué razón decidió estudiar la opción del bachillerato ofertada por la institución?

Los estudiantes eligieron seguir el bachillerato en la institución debido en gran parte a que la especialidad basada en elaboración de alimentos y bebidas les llamó la atención por ser una nueva carrera y por estar centrada en la cocina profesional. Además, por permitirles la oportunidad de insertarse al mundo laboral con alto desarrollo de competencias y habilidades; además de permitirles un emprendimiento.

Afirmaría SITAEL (2019), "Educación técnico profesional: en El Salvador se ofrece educación técnico profesional en el sistema de educación no formal (cursos de capacitación laboral), dentro del sistema de educación formal (educación media técnico vocacional) y en el nivel superior (formación de técnicos y tecnólogos)". La elección de tomar el bachillerato en la misma institución es debido en gran parte a que la especialidad basada en elaboración de alimentos y bebidas les llamó la atención por ser una nueva carrera y por estar centrada en la cocina profesional. Además, por permitirles la oportunidad de insertarse al mundo laboral con alto desarrollo de competencias y habilidades; además de permitirles un emprendimiento.

6. ¿Qué cambiaría de la organización directiva para obtener mejor atención?

Los estudiantes creen que la organización directiva mejoraría mucho si cambiaran al subdirector actual. La idea se basa en la lectura que hacen estos sobre las funciones ejercidas por dicha figura. La directora no logra cumplir con todas las necesidades debido a la sobrecarga laboral que genera el no tener un apoyo de la subdirección; agregando también que deben dar soporte o acompañamiento al nivel de media porque pareciera una isla dentro de la institución.

Toda institución depende de la dirección administrativa que puedan tener para conseguir el éxito de esta, para ello, los principales responsables en educación son los directores administrativos de los centros escolares. “Los actores directos en los recintos escolares son: directores, profesores, padres de familias y educandos” (García et al., 2018, p. 207). La idea de los estudiantes se basa en la lectura que hacen de los directores sobre las funciones ejercidas por dicha figura. La directora no logra cumplir con todas las necesidades debido a la sobrecarga laboral que genera el no tener un apoyo directo de la subdirección; agregando también que deben dar soporte o acompañamiento al nivel de media porque pareciera una isla dentro de la institución.

7. ¿Qué otros tipos de servicios educativos considera que debe implementar el centro para la comunidad?

Se sugiere que el centro educativo dinamice la recreación y rompa la rutina diaria de las diferentes mallas curriculares, llevando a cabo una serie de talleres encaminados al desarrollo de habilidades deportivas y habilidades para la vida. Dichos servicios deben ir dirigidos principalmente para estudiantes de educación media y no solo para estudiantes de básica.

Vollman (citado por Camarena, 2016), el cual propone “Factores que se necesitan considerar para lograr un cambio organizacional exitoso”. Es necesario que la institución dinamice la recreación para los estudiantes, además, que rompa la rutina diaria de las

diferentes mallas curriculares, para trascender con servicios de talleres encaminados al desarrollo de habilidades deportivas y habilidades para la vida. Dichos servicios deben ir dirigidos principalmente para estudiantes de educación media y no solo para estudiantes de básica.

8. ¿Qué tipo de atención recibe para llevar un proceso que mejore su rendimiento académico?

Los docentes son bien evaluados por el estudiantado debido a que consideran que su rendimiento académico mejora por la forma en que los educadores les atienden. Dar oportunidad de recuperación, incentivar a la responsabilidad, dar información oportuna respecto al progreso de cada estudiante y el buen trato son acciones que los educandos detectan. Siendo conscientes que esa forma de trabajo permite que desarrollen habilidades y competencias necesarias para su futuro.

Sostienen García et al. (2018) "Tanto directores como formadores son esenciales en el logro de los aprendizajes de los educandos, mientras los gestores se dedican a las tareas propias de su injerencia, en el caso de los docentes, la participación de la gestión es inherente al desempeño de su trabajo profesional" (p. 208). La planta docente que posee la institución en el nivel de educación media es muy bien evaluada por el estudiantado debido a que consideran que su rendimiento académico mejora por la forma en que los educadores les atienden. El trabajo que desarrollan los docentes le permite tener oportunidad de recuperación, incentivar a la responsabilidad, dar información oportuna respecto al progreso de cada estudiante y el buen trato son acciones que los educandos detectan. Esto hace que el estudiante se mantenga motivado. Siendo conscientes que esa forma de trabajo permite que desarrollen habilidades y competencias necesarias para su futuro.

9. ¿Cómo evalúa el desempeño que realizan los docentes dentro y fuera del aula?

La función docente o el desempeño que se ejerce desde la óptica de los estudiantes del nivel de educación media resalta o se enfoca en el profesionalismo que practican todos ellos, y luego está la buena atención con el trato efectivo y afectivo que brinda cada uno coordinando lo que dicen con lo que hacen. Asimismo, logran detectar en ellos la formación actualizada que poseen y el compromiso que deben tener con su papel, protagonizando un trabajo de calidad con los estudiantes.

Consideran García et al. (2018) “Es necesario promover el desempeño competente de los educandos y de los formadores para responder a los requerimientos del entorno cultural, económico, social y político” (p. 210). Asimismo, logran detectar en ellos la formación actualizada que poseen y el compromiso que deben tener con su papel, protagonizando un trabajo de calidad con los estudiantes.

10. ¿Cómo calificaría el clima organizacional de los docentes y directivos de la institución?

Los estudiantes expresan que lo que perciben en cuanto a las relaciones interpersonales entre docentes son muy buenas. Pero no todo es positivo, al incluir la variable de relación con el equipo directivo esto cambia, pues manifiestan no hay una unidad directa. Ellos dictan que no todo el personal docente congenia con la dirección, esto debido a que dan privilegios o trato especial a una parte de los docentes, lo que provoca que la organización no optimice los resultados.

Es así como Chiavenato (2012), definiría que: El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los usuarios y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante (p. 553). El estudiantado percibe que las relaciones interpersonales entre docentes son muy buenas. Sin embargo, cuando se incluye al equipo

directivo esto cambia. Se manifiesta que no todo el personal docente congenia con la dirección, esto debido a que dan privilegios o trato especial a una parte de los docentes, lo que provoca que la organización no optimice los resultados.

11. ¿Qué espera que los docentes mejoren en sus clases?

A pesar de que algunos estudiantes aseguran no cambiarían nada en la manera que los docentes les atienden de manera general; otros piden que mejoren las estrategias usadas cuando explican determinado contenido y que las tareas se enfoquen más en la práctica que en la teoría; además, que, a la hora de organizar los equipos de trabajo, estos sean estructurados de manera equilibrada para permitir que la elaboración de productos de aprendizaje sea de mayor calidad.

Según Robbins y Judge (2009), “Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad debe incluir a sus empleados” (p. 21). A pesar de que algunos estudiantes aseguran no cambiarían nada en la manera que los docentes les atienden de manera general; otros piden que mejoren las estrategias usadas cuando explican determinado contenido y que las tareas se enfoquen más en la práctica que en la teoría; además, que, a la hora de organizar los equipos de trabajo, estos sean estructurados de manera equilibrada para permitir que la elaboración de productos de aprendizaje sea de mayor calidad.

12. ¿Cómo podría mejorar el centro escolar los servicios ofrecidos a través del bachillerato?

La institución daría un salto de calidad en los servicios ofrecidos en nivel media si mejora la escucha al estudiantado y la satisfacción de necesidades en su vida académica, al igual, lo haría si da mantenimiento a la infraestructura que lo amerite, mitigando la depreciación de las aulas, el mobiliario, el sistema eléctrico o las herramientas usadas en el taller de cocina, entre otros.

Supervisando todos estos factores se obtiene una atención de calidad. Como señala Romero (2018), “No es un secreto que la calidad educativa es la que genera mayor retención escolar, a mayor efectividad (eficiencia y eficacia) mayor productividad y por ende genera continuidad y culminación académica” (p. 104). Es cierto que la escucha activa y la satisfacción de las necesidades de los estudiantes son fundamentales para lograr una educación de calidad. Por otro lado, el mantenimiento adecuado de la infraestructura es esencial para garantizar que los estudiantes tengan acceso a un ambiente de aprendizaje seguro y cómodo.

4.2.4 Resultados del grupo focal dirigido a los padres de familia del centro escolar

1. ¿Cree que la dirección da seguimiento administrativo en los servicios que recibe su hijo?

Los padres de familia tienen un concepto positivo de la dirección respecto al seguimiento administrativo de los servicios educativos que esta brinda a los estudiantes. Considera que el mantener la disciplina, el resolver problemas académicos de sus hijos, el programar y ejecutar reuniones para dar a conocer el progreso de estos, hace que se evidencie dicho acompañamiento. En resumen, el acompañamiento que brinda la dirección de la institución educativa a los estudiantes y a los padres de familia es fundamental para garantizar una educación de calidad. Es importante que los padres de familia tengan una percepción positiva de la dirección, ya que esto indica que se está brindando un buen servicio educativo a los estudiantes.

Como cita Soto et al. (2020). En los centros escolares se puede apreciar que las actividades que se desarrollan, por parte de los directivos, al interior son, pedagógicas, principalmente, y administrativas, pues se debe de considerar que existe una planificación, organización, supervisión, evaluación, presupuesto, comunicación, tanto con los profesores, alumnos, padres, empleados y con funcionarios de nivel jerárquico superior, entre otros personajes, que pueden ser de la misma comunidad en que se encuentra el centro (p. 8). Es fundamental que los padres tengan una percepción positiva respecto a la dirección

administrativa de la institución, debido a que esto refleja la calidad del servicio educativo que se ofrece a los estudiantes. Además, mantener la disciplina es crucial para crear un entorno de aprendizaje propicio, así como la resolución de problemas académicos también se vuelve esencial para asegurar que los estudiantes alcancen su máximo potencial.

2. ¿El centro escolar da a conocer la estructura organizacional que posee?

Como centro escolar, sí socializan con la comunidad educativa su estructura organizacional; y no solo eso, sino también, los diferentes socios estratégicos que van a apoyar a la institución durante el año lectivo, no obstante, algunos no quisieron opinar sobre la pregunta.

Según Vivas et al. (2020), exponen que la gestión de la administración escolar “Representa el conjunto de acciones que desarrolla el directivo en función de elaborar la planificación, organización, control y seguimiento a las actividades académicas, recursos, materiales, definición de gastos, entre otros” (p. 28). Es importante que los centros escolares socialicen con la comunidad educativa su estructura organizacional y los diferentes socios estratégicos que apoyarán a la institución durante el año lectivo. Esto permite a los padres, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa conocer mejor cómo funciona la escuela y cómo se están utilizando los recursos para mejorar la educación.

3. ¿Cómo evalúa el servicio que recibe su hijo de parte de sus docentes?

Es excelente saber que los padres de familia sienten que el servicio que sus hijos e hijas reciben por parte de los docentes es muy bueno. Es importante que los docentes traten a sus estudiantes con respeto, disciplina, paciencia y atención, ya que esto puede tener un impacto positivo en su aprendizaje y desarrollo personal. Además, es talentoso que los docentes están tratando de instruir a sus estudiantes no solo en aspectos académicos, sino también en aspectos cualitativos como la superación y el trabajo duro. Estos valores son

fundamentales para el éxito en cualquier área de la vida y pueden ayudar a los estudiantes a alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo.

Los docentes tienen la obligación de Planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos; ser responsable de la seguridad de sus alumnos, tanto en el aula como cuando tuviere que asistir a excursiones, actos públicos y horas de salida de clases; cooperar con el director, subdirector, los padres de familia y el consejo en la realización de actividades que tiendan a mejorar las condiciones de estudio de los alumnos; Mantener la armonía entre sus compañeros y buenas relaciones con el alumnado y los padres de familia. (Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, 2003). Es importante destacar que la educación no solo se trata de transmitir conocimientos, sino también de fomentar habilidades y valores que ayuden a los estudiantes a convertirse en ciudadanos responsables y exitosos en el futuro. Por lo tanto, es talentoso ver que los docentes están haciendo un esfuerzo adicional para ayudar a sus estudiantes a crecer y desarrollarse de manera integral.

4. ¿Cómo evalúa el desempeño de la dirección con respecto a las necesidades que tienen los estudiantes en educación media?

La dirección suple de manera oportuna las necesidades de los estudiantes bachillerato, siendo eficientes. Este es el sentir de los padres de familia. Como argumento manifiestan que logran hacer las debidas gestiones para que el paquete escolar llegue sin retraso al estudiantado.

Desde la óptica de Soto et al. (2020) “el director es el que realiza las funciones de liderazgo, administración y gestión escolar, quien tiene a su vez la responsabilidad de conocer con qué recursos se cuenta, así como conocer a sus docentes y las necesidades del centro” (p. 8). Si los padres de familia manifiestan que la dirección suple de manera oportuna las necesidades de los estudiantes de bachillerato y logran hacer las debidas gestiones para que el paquete escolar llegue sin retraso, es un indicador positivo de que la dirección está cumpliendo

con su responsabilidad de manera efectiva. Es importante que la dirección de una institución educativa tenga en cuenta las necesidades de los estudiantes y trabaje en conjunto con los padres de familia para garantizar que los estudiantes reciban una educación de calidad. La gestión eficiente de los recursos y la comunicación efectiva son claves para lograr este objetivo.

5. ¿Por qué razón su hijo decidió estudiar la opción del bachillerato ofertada por la institución?

Aunque hubo una variedad de causas que motivaron la decisión del estudiantado para continuar su bachillerato en el centro escolar, la principal fue aprovechar la seguridad y confianza que este genera al estar en su zona de residencia. También externaban que quisieron apoyar a la institución y la implementación del nuevo bachillerato, aprovechando las nuevas instalaciones con las que cuenta.

Citando a Aguerro (2002):

Un sistema educativo eficiente no será entonces aquel que tenga menos costo por alumno, menos alumnos en la clase, sino aquel que, optimizando los medios de que dispone (independientemente cuál sea su cantidad), sea capaz de brindar educación de la mejor calidad posible a toda la población (pág. 24).

Es interesante saber que la seguridad y confianza que genera el centro escolar en su zona de residencia fue la principal razón por la cual los estudiantes decidieron continuar su bachillerato allí. Esto demuestra la importancia que tiene para que los estudiantes se sientan seguros y protegidos en su entorno educativo. Además, es admirable que los estudiantes quisieran apoyar a la institución y la implementación del nuevo bachillerato, lo que demuestra su compromiso con su educación y su deseo de aprovechar al máximo las nuevas instalaciones con las que cuenta el centro escolar.

6. ¿Qué cambiaría de la organización directiva para obtener mejor atención, y otros servicios educativos para la comunidad?

Es comprensible que los padres de familia estén preocupados por la falta de uso del laboratorio de ciencias en la institución educativa y consideren que su uso podría mejorar notablemente la calidad de la educación que se ofrece. Es importante destacar que los laboratorios de ciencias son una herramienta fundamental para el aprendizaje de los estudiantes en áreas como la biología, la química y la física, y su uso puede ayudar a los estudiantes a comprender mejor los conceptos teóricos ya desarrollar habilidades prácticas. En cuanto a la falta de apoyo del subdirector a la directora, es importante que los líderes de la institución trabajen juntos para garantizar que se brinde una educación de calidad a los estudiantes. La sobrecarga laboral puede afectar negativamente la capacidad de la directora para tomar decisiones informadas y para brindar una atención adecuada a los estudiantes y al personal.

Abordando lo que expresa Arroyo (2023a), “La estructura de la organización educativa se delinea como un todo real configurado, que requiere, para mantener su identidad, perpetuar su existencia y evolucionar, de la diferenciación y de la integración de cada una de sus unidades de gestión” (p. 24). Los padres de familia consideran que la atención y los servicios educativos que ofrece la institución podrían mejorar notablemente si le dieran uso al laboratorio de ciencias que fue construido como una de las principales insignias del proyecto FOMILENIO II y de momento no se está utilizando. También, que el subdirector actual no ejerce su función de apoyo a la directora, lo que genera sobrecarga laboral a ella.

7. ¿Con el tipo de atención que recibe su hijo puede llevar un proceso que mejore su rendimiento académico?

Es cierto que la forma en que los docentes atienden a los estudiantes puede tener un impacto significativo en su rendimiento académico. Cuando los docentes brindan una atención adecuada a los estudiantes, pueden ayudar a fomentar su motivación y compromiso con el aprendizaje, lo que a su vez puede mejorar su rendimiento. Uno de los factores clave en la

mejora del rendimiento académico es el proceso de recuperación al que se someten los estudiantes. Cuando los docentes brindan a los estudiantes la oportunidad de recuperar sus calificaciones a través de tareas adicionales o exámenes de recuperación, les están enseñando la importancia de la responsabilidad y el trabajo duro. Esto puede ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades de estudio efectivas ya aprender a tomar responsabilidad por su propio aprendizaje.

La función docente, además de la asignación académica y las que dicta la Ley de la Carrera Docente comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo (Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, 2003). Cuando los docentes brindan una atención personalizada a los estudiantes, pueden identificar las fortalezas y debilidades individuales de cada estudiante y adaptar su enseñanza en consecuencia. Esto puede ayudar a los estudiantes a comprender mejor los conceptos ya aplicarlos de manera efectiva en sus tareas y exámenes. Al brindar una atención personalizada, fomentar la responsabilidad y ofrecer oportunidades de recuperación, los docentes pueden ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades de estudio efectivas y mejorar su rendimiento académico.

8. ¿Cómo evalúa el desempeño que realizan los docentes dentro y fuera del aula?

Es excelente saber que los docentes gozan de alta aceptación y reconocimiento por parte de los padres de familia debido a su buen desempeño en la institución. Es importante destacar que los docentes son una parte fundamental en la educación de los estudiantes, ya que no solo les brindan conocimientos, sino que también les enseñan valores y habilidades

sociales. El hecho de que los docentes sean elogiados por brindar un trato humano, respetuoso, disciplinado y de consejería hacia sus estudiantes es una muestra de su compromiso y dedicación hacia su trabajo. Un buen docente no solo se enfoca en impartir conocimientos, sino que también se preocupa por el bienestar emocional y psicológico de sus estudiantes.

Como lo expresa Chiavenato (2012), quien diría que:

El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los usuarios y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante (p. 553).

Los docentes gozan de alta aceptación y reconocimiento por parte de los padres de familia, esto motivado por su buen desempeño en la institución. Son elogiados por brindar un trato humano, respetuoso, disciplinado y de consejería hacia sus estudiantes.

9. ¿Cómo calificaría el clima organizacional de los docentes y directivos de la institución?

El clima organización que existe entre el equipo docente y el directivo es bueno. Los padres de familia no se han enterado de algún problema o diferencia que haya existido hasta el momento entre ambos. Creen que hay un trabajo coordinado y con muy buenas relaciones interpersonales, principalmente entre los docentes.

Como lo expresa Halpin (citado por Owens, 1989). "Cuando cambia de escuela, cualquier profesor o ejecutivo percibe de inmediato las diferencias que existen entre los climas de las organizaciones. Manifiestan sus reacciones con expresiones como ésta: no necesita estar mucho tiempo en una escuela para palpar la atmósfera del lugar" (p. 247). Un trabajo coordinado y con buenas relaciones interpersonales entre los docentes es fundamental para el éxito de cualquier institución educativa. Cuando los docentes trabajan juntos de manera

efectiva, pueden compartir ideas, recursos y estrategias pedagógicas que pueden mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.

10. ¿Qué espera que los docentes mejoren en sus clases?

Dentro las acciones que los padres de familia esperan que los docentes ejecuten para la mejora de sus clases está informar de manera oportuna cuando haya un deficiente progreso de algún estudiante; que, a la hora de conformar los equipos de trabajo, se haga con total equilibrio tomando en cuenta los diferentes ritmos de aprendizaje de estos, y velando por la seguridad e integridad de todos. Además, es fundamental que los docentes velan por la seguridad e integridad de todos los estudiantes en el aula. Esto incluye tomar medidas para prevenir el acoso escolar y cualquier otra forma de violencia o discriminación. Los docentes deben crear un ambiente seguro y acogedor en el aula para que los estudiantes se sientan cómodos y puedan concentrarse en su aprendizaje.

Según Saona, (2022), “A nivel mundial se ha visto una demanda de necesidad de una educación de calidad para lograr el progreso de las naciones, es así que es importante una buena administración educativa que guíe y posibilite que los docentes realicen un proceso pedagógico adecuado y colaborativo” (p. 29). En cuanto a la conformación de equipos de trabajo, es importante que los docentes tomen en cuenta los diferentes ritmos de aprendizaje de los estudiantes y busquen un equilibrio en la conformación de los equipos. Esto permitirá que los estudiantes puedan trabajar juntos de manera efectiva y que todos tengan la oportunidad de aprender y contribuir al equipo.

11. ¿Cómo podría mejorar el centro escolar los servicios que recibe su hijo a través del bachillerato?

Para poder mejorar la institución los mismos padres de familia consideran que deben ser de más apoyo a la institución, además, uno de los factores que resalta es la seguridad del portón para mantener un control y monitoreo de la entrada y salida de la institución. También, expresan que deben dar una prioridad para mejorar las condiciones de trabajo y uso de la cocina para que este se encuentre disponible y apto para usar los estudiantes de educación media.

Mencionaron Robbins y Judge (2009), “Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad debe incluir a sus empleados” (p. 21). Uno de los factores que resaltan es la seguridad del portón para mantener un control y monitoreo de la entrada y salida de la institución, lo cual es muy importante para garantizar la seguridad de los estudiantes y el personal de la institución. Es recomendable que la institución realice una evaluación de seguridad y tome medidas para mejorar la seguridad del portón, como la instalación de cámaras de seguridad y la contratación de personal de seguridad capacitado. Además, los padres de familia expresan que se debe dar prioridad a mejorar las condiciones de trabajo y uso de la cocina para que esté disponible y apta para ser utilizada por los estudiantes de educación media.

4.3 Discusión de resultados por objetivos

La discusión de los resultados parte de los análisis de cada una de las respuestas recopiladas con los respectivos instrumentos de los participan estudiados en la investigación, la finalidad es responder las preguntas de investigación para concluir con los principales hallazgos a la problemática del estudio de caso.

4.3.1 Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media.

El análisis ha permitido estudiar a profundidad los actores directos del centro educativo, es decir, directores, docentes, estudiantes y padres de familia, con la intención de tener un panorama amplio del trabajo que realiza la estructura organizacional de la institución en el nivel de educación media, en general, los hallazgos principales dictan que la dirección escolar necesita mejorar la administración educativa de su centro para que, los servicios ofertados en bachillerato busquen estándares de calidad que prevalezcan en la atención que reciben los estudiantes. La necesidad de adquirir un tipo de liderazgo educativo es preciso para que se sienta la energía de trabajo en conjunto desde la dirección, transmitiendo seguridad y disciplina en todos los niveles académicos, coordinando y equilibrando las actividades curriculares y pedagógicas; como resultado, se reduciría la carga laboral de la dirección buscando el apoyo colaborativo de sus subalternos. Una institución que trabaja en equipo es consciente de la visión que se pretende alcanzar y hace que la ruta del ejercicio de sus labores mantenga una comunidad satisfecha por lo que hacen y no por lo que dicen, es el principal logro que se alcanzaría en educación media una vez, el actor principal tome las decisiones pertinentes para dinamizar los servicios de la escuela. Las principales categorías que se encontraron para dar respuesta al primer objetivo son:

- Categorías de primer nivel: Estructura organizacional, Calidad educativa, Prácticas administrativas.
- Categorías de segundo nivel: Curso de administración, Educación directiva, Equipos instituciones, Población estudiantil, Equipo docente, Rubrica de evaluación, Gestión directiva.
- Categorías de tercer nivel: Dirección administrativa, Estándar de calidad, Herramientas administrativas, Satisfacción de servicios, Rendimiento académico, Docentes especialistas.

Los principales hallazgos que se identifican en las categorías representan que la organización con la que cuenta la institución debe mejorar los servicios para alcanzar estándares de calidad en el ejercicio de administración y docencia, con esto, se pueden mejorar los servicios académicos, el rendimiento tanto de docente como de estudiante, logrando una comunidad educativa satisfecha por la atención del centro escolar.

4.3.2 Identificación de las prácticas administrativas de la estructura organizacional del centro escolar con la finalidad de caracterizar la calidad educativa actual de los servicios de la oferta académica de educación media.

Los principales hallazgos que se identificaron con respecto a las prácticas administrativas que ejecuta la dirección son deficientes y carece de estrategias organizacionales para el nivel de educación media, los motivos se determinan por la falta de apoyo que tiene de la subdirección, esto hace que los ejercicios directivos se carguen a una sola persona atrasando o acumulando compromisos y seguimientos necesarios para mantener a una planta docente activa y productiva en sus funciones, además, se cumplirían aquellas necesidades que son fundamentales para el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares de los estudiantes, supliendo con materiales, mantenimiento y atención personalizada más constante, si bien es cierto, la muestra estudiada de padres de familia menciona sentir satisfacción por lo que específicamente la directora ejerce, hay un contraste bastante significativo que difiere con las respuestas de los estudiantes y docentes. Al tener una participación pobre de la administración, y no enfocar esfuerzos a los resultados de educación media limita a que la oferta académica de dicho nivel pueda crecer con más empoderamientos y con innovaciones que sean vistos por la comunidad y así mantener una motivación para que los estudiantes opten por continuar el bachillerato en la misma institución. Las principales categorías que se encontraron para dar respuesta al segundo objetivo son:

- Categorías de primer nivel: Calidad educativa, Oferta académica, Procesos académicos.
- Categorías de segundo nivel: Labores de calidad, Equipo docente, Comunicación jerárquica, Programas educativos, Planificación didáctica.
- Categorías de tercer nivel: Acompañamiento directivo, Estrategias de enseñanza-aprendizaje, Lineamiento directivo, Atención estudiantil.

Los principales hallazgos que se identifican en la categorías demuestran que los servicios que están prestando a la comunidad educativa con sus procesos, carecen de efectividad por falta de apoyo en la administración, es fundamental tomar acciones oportunas con el sub director, para determinar si se necesita capacitar, redireccionar sus esfuerzos o abandonar su puesto, con la finalidad de subsanar el ejercicio administrativo y enfocar los esfuerzos para mejorar los servicios de la institución, al mismo tiempo resaltar los lineamientos estrictos que mantenga labores productivas en cada una de las áreas, tratando de cubrir la necesidad de los estudiantes en el bachillerato y mejorar el aprendizaje de los estudiantes y las estrategias de comunicación laboral con el fin de lograr los objetivos de la oferta de educación media.

4.3.3 Estado actual de los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional referente a la implementación del bachillerato y los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes de la comunidad.

Actualmente los procesos académicos que realiza la institución se basan en atender a los estudiantes para las matrículas, brindar poca información sobre el bachillerato, registro de notas, recuperación académica y atención estudiantil personalizada tanto por docentes como por la directora, aun así, hay áreas de oportunidad que necesitan superarse para lograr efectividad en los servicios que se prestan en la institución, los procesos académico se dirigen

más allá de atender a un estudiante, este, controla y distribuye un plan de estudio que cumple con las necesidades y competencias que los estudiantes desarrollarán durante un periodo establecido para que culminen sus estudios, atendiendo todos sus elementos inmersos, es lo que debería de procurar ejecutar el centro educativo. En cuanto a las funciones docentes, lo primeros hallazgos muestran que la planta docente es muy efectiva, es elogiada tanto desde la dirección, pasando por los estudiantes y terminando por los padres de familia, esto hace que se genere un clima organizacional sano y productivo en el nivel de educación media, no obstante, no son perfectos y hay aspectos que deben mejorar, pero el mismo docente, siente un ausentismo de acompañamiento por parte de la dirección, la cual tiene un reto grande, piden ser evaluados directamente y tener una comunicación más interactiva haciendo que resalten sus capacidades para servir con vocación y no por el hecho de ser observados, el objetivo es mejorar los servicios de educación media para obtener un nivel fortalecido que cautive a la comunidad educativa. Las principales categorías que se encontraron para dar respuesta al tercer objetivo son:

- Categorías de primer nivel: Clima organizacional, Función docente, Procesos académicos.
- Categorías de segundo nivel: Bienestar estudiantil, Organización docente, Refuerzo académico, Desempeño docente, Atención estudiantil, Atención docente oportuna, Educadores comprometidos.
- Categorías de tercer nivel: Seguimiento administrativo, Logística directiva, Trabajo de calidad, Carrera técnica, Profesional de cocina, Sobrecarga laboral, Profesionalismo docente.

Para el tercer objetivo, las principales categorías identificadas en los hallazgos expresan el reconocimiento de una planta docente que hace su función y atiende oportunamente a sus estudiantes, esto hace que se mantenga un clima laboral bastante aceptable, pero se pide que

exista mayor acompañamiento de la dirección hacia los estudiantes y a los docentes, sobre todo a las fases de mantenimiento que necesitan los estudiantes.

4.3.3 Lineamientos y elementos identificados para el diseño de la propuesta de la estructura organizativa funcional, que conlleve a fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios educativos.

Identificar los principales lineamientos y elementos para el diseño de la propuesta ha proporcionado una lista de aspectos variados por las mismas necesidades que presenta la estructura actual de la institución, hay mucha necesidad por determinar las metodologías y estrategias con las que la dirección administrativa debe trabajar, para ello, se deben definir las funciones con las que el subdirector y directora deben cumplir para equilibrar los esfuerzos, si no se conocen, es necesario implementar un programa de capacitación o autoformación para tener las habilidades y destrezas necesarias que la institución necesita de ambos cargos, además, la dirección es la principal cabeza del sistema del centro escolar, por lo cual debe conocer todas las necesidades que presenta la comunidad educativa, los directores deben tener un plan de trabajo para jornalizar las actividades principales del bachillerato, crear un programa de monitoreo y seguimiento de desempeño docente y de clases, un espacio o estrategia para atender las necesidades del estudiantado que fortalezca la oferta académica y que los jóvenes se sientan respaldados por una institución que los represente y que tengan el sentido de pertenencia para con la escuela, esto trataría de ubicar o reubicar los servicios actuales, actualizar algunos servicios educativos o innovar los que ya se tienen, de ser necesario, agregar nuevos servicios que sumen a la oferta académica, y que el conjunto de estos lleven a la institución hacia la calidad. Las principales categorías que se encontraron para dar respuesta al segundo objetivo son:

- Categorías de primer nivel: Propuesta de estructura.

- Categorías de segundo nivel: Supervisión de condiciones ambientales, Atención académica enfocada, Necesidades de servicios estudiantiles, Acompañamiento directivo, Designación de puestos.
- Categorías de tercer nivel: Servicios de calidad, Mantenimiento de infraestructura, Motivación laboral, Acompañamiento de liderazgo, Aspirantes a bachillerato, Innovación escolar.

Para el último objetivo, los principales hallazgos que parten de las categorías identificadas están, la necesidad de tener una dirección más involucrada con las necesidades que poseen los estudiantes de educación media, mejorando los servicios de atención con la infraestructura y servicios académicos, mejorar las funciones de cada uno de los elementos de la organización escolar donde se evidencie el liderazgo y el acompañamiento directivo para mejorar y fortalecer la oferta de educación media.

Capítulo V. Conclusiones y Propuesta de mejora

5.1 Conclusiones

Esta investigación titulada “Estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media. Año 2023 (Estudio de Caso)”, la cual tenía como objetivo principal analizar la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután, fue desarrollada con un enfoque cualitativo, el cual permitió tener una profundidad y riqueza en los datos recabados, además de la flexibilidad y la participación activa de los participantes. De igual forma, ayudó a comprender y describir la complejidad del fenómeno social investigado.

Es así como una vez finalizado el proceso de análisis e interpretación de los datos recopilados durante todo el estudio de caso, se concluyó, partiendo de los objetivos de investigación que:

Objetivo específico uno: Identificar las prácticas administrativas de la estructura organizacional del centro escolar con la finalidad de caracterizar la calidad educativa actual de los servicios de la oferta académica de educación media

Se han identificado hallazgos principales que indican que las prácticas administrativas ejecutadas por la dirección necesitan ser más precisas y efectivas para que se puedan trazar estrategias organizacionales que permitan que el nivel de educación media posea servicios con altos estándares dirigidos por las institución, atención estudiantil, proceso académico y servicios que reciben los estudiantes durante su proceso de enseñanza aprendizaje. La falta de apoyo por parte de la subdirección ha llevado a que los ejercicios directivos recaigan en una sola persona, lo que ha retrasado o acumulado compromisos y seguimientos necesarios para mantener una planta docente activa y productiva en sus funciones. Además, se han identificado

necesidades fundamentales para el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares de los estudiantes, como la provisión de materiales, mantenimiento y una atención personalizada más constante.

De esta forma también se da respuesta a la pregunta de investigación: ¿En qué sentido al identificar las prácticas administrativas de la estructura organizacional del centro escolar, permitirá caracterizar la calidad educativa actual de los servicios de la oferta académica de educación media? En respuesta, al identificar las prácticas de la dirección, se pudo determinar cuáles son las acciones que se necesitan mejorar para incorporar la calidad pertinente a las necesidades que posee la institución en sentido de satisfacer a la comunidad educativa del nivel de bachillerato.

Objetivo específico dos: Determinar el estado actual de los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional referente a la implementación del bachillerato y los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes de la comunidad.

Aunque los padres de familia muestran satisfacción por el trabajo específico de la directora, existe un contraste significativo con las respuestas de los estudiantes y docentes. Resaltan que necesitan una participación mucho más activa por parte de la administración, y hace falta determinar un enfoque que muestre resultados positivos en el nivel de educación media para no limitar la capacidad de trabajo en la institución y ofrecer una oferta académica más amplia y con innovaciones que sean visibles para la comunidad, como lo puede ser, ampliar más opciones de bachillerato, un diplomado en arte culinario, talleres recreativos y de emprendimientos, sistema de notas en línea para mejorar procesos con padres de familia y el mismo nivel de bachillerato, entre otros que puedan considerarse. El no controlar un buen sistema de la administración puede afectar la motivación de los estudiantes para continuar su

bachillerato en la misma institución. Es necesario que la dirección tome medidas para mejorar las prácticas administrativas y estrategias organizacionales, y así satisfacer las necesidades de los estudiantes y docentes para lograr una educación media más efectiva y atractiva.

Abordando la pregunta de investigación a este objetivo: ¿Cómo determinar la situación de los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional que se implementan en el bachillerato y en los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes de la comunidad? Se responde, con el apoyo de los instrumentos de recopilación de datos se pudo conocer la percepción de los individuos estudiados, donde expresan que necesitan mejorar los procesos académicos, y que, teniendo una planta docente eficiente que genera un buen clima organizacional, aun así, necesitan componentes que mejoren el sentido de los servicios educativos en el nivel de educación media.

Objetivo específico tres: Establecer los lineamientos y elementos para el diseño de una propuesta de la estructura organizativa funcional, que conlleve a fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media en el centro escolar.

El diseño de una propuesta para mejorar la estructura actual de la institución requiere la identificación de los principales lineamientos y elementos necesarios para su implementación. Es fundamental que la dirección administrativa defina las funciones del subdirector y director para equilibrar los esfuerzos y, en caso de ser necesario, implementar un programa de capacitación o autoformación para adquirir las habilidades y destrezas necesarias. La dirección es la cabeza del sistema del centro escolar y debe conocer las necesidades de la comunidad educativa. Los directores deben tener un plan de trabajo para jornalizar las actividades principales del bachillerato, crear un programa de monitoreo y seguimiento de desempeño

docente y de clases, y atender las necesidades del estudiantado para fortalecer la oferta académica y fomentar el sentido de pertenencia. Esto implica ubicar o reubicar los servicios actuales, actualizar algunos servicios educativos o innovar los que ya se tienen, y agregar nuevos servicios que sumen a la oferta académica, todo con el objetivo de llevar a la institución hacia la calidad.

En el sentido de la pregunta de investigación: ¿Cómo al establecer los lineamientos y elementos para el diseño de una propuesta de estructura organizativa funcional, esta permita fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media? Se da respuesta, al analizar el estudio se establecieron cuáles son aquellas necesidades que hay por cubrir en la institución con respecto a los servicios que se ofrecen en el nivel de educación media, involucrando la mejora con la dirección, funciones docentes y los servicios que se ofrecen.

Objetivo general: Analizar la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután.

Se encontró que la dirección escolar necesita mejorar la administración educativa para garantizar estándares de calidad en los servicios ofrecidos en bachillerato. Es necesario adquirir un tipo de liderazgo educativo que fomente la colaboración y el trabajo en equipo, transmitiendo seguridad y disciplina en todos los niveles académicos y coordinando las actividades curriculares y pedagógicas. Esto reduciría la carga laboral de la dirección y crearía una comunidad satisfecha con su trabajo. En consecuencia, la estructura organizacional actual si incide en la calidad que brinda la institución en los servicios actuales

Es así como se da respuesta a la pregunta de investigación correspondiente: ¿Cuál será el estado de la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután? Se responde en este sentido, el estado de la estructura es crítico hasta cierto sentido, pues este puede disminuir el rendimiento del bachillerato por las funciones que se ejercen desde la dirección y con la planta docente, dejando a un lado las necesidades que puede presentar la población estudiantil en el nivel de educación media y, lejos de eso, deben apostar a mejorar la atención y los servicios que fortalezcan esta opción del bachillerato para generar una identidad y una calidad de servicios donde muchos quieran optar por estudiar en la institución.

5.2 Propuesta de mejora



PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL NIVEL DE EDUCACIÓN MEDIA EN EL CENTRO ESCOLAR CANTÓN OJO DE AGUA.



Propuesta basada en un trabajo de graduación de la Maestría en Administración
de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador



FEBRERO DEL 2024

ÍNDICE

	Pág.
I. Descripción	153
II. Generalidades	154
III. Justificación	155
IV. Ejes de la propuesta	157
Eje: Filosofía institucional educativa	157
Eje: Estructura organizativa de educación media	159
Eje: Dirección administrativa funcional	160
Eje: consejos escolares, equipos o comités de educación media	162
V. Proyección de resultados	164
VI. Lineamientos de implementación	166



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS
BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS**

I. DESCRIPCIÓN

La estructura organizacional es el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades, los centros educativos a través de la estructura organizacional fijan roles, funciones y responsabilidades de los directores, docentes, directivas, comités y estudiantes; se establecen objetivos; se crean procesos y se definen protocolos tanto académicos como pedagógicos; además, se diseñan estrategias para mejorar los servicios escolares. La estructura organizacional genera orden identificando y clasificando las actividades de la institución, agrupando en divisiones o departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento.

La propuesta tiene la finalidad puntual de proponer parámetros de los cuales el centro educativo se pueda auxiliar para mejorar los servicios educativos en el nivel de educación media a partir de un estudio de caso investigado por un maestrante del posgrado en Administración en la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, con la intención que los servicios ofertados en el nivel mencionado sean de calidad manteniendo una comunidad educativa satisfecha. Además, la estructura organizativa debe estar diseñada para garantizar una gestión eficaz y una coordinación adecuada entre los distintos órganos que la componen.

Esta propuesta de estructura organizacional es solo una guía básica, y puede ser adaptada y personalizada según las necesidades específicas del centro educativo y las condiciones locales.



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS
BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS**

II. GENERALIDADES

TÍTULO DE LA PROPUESTA

Propuesta de estructura organizativa funcional para fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios educativos en el nivel de educación media en el centro escolar cantón ojo de agua.

A QUIENES VA DIRIGIDA

Dirección administrativa: directores, quienes son los responsables de dirigir las funciones de su estructura organizacional

Planta docente: quienes son los encargados de poner eficientemente en práctica las directrices de sus directores.

Estudiantes: son los protagonistas del nivel de educación media, deben aprovechar y cosechar los frutos de las planificaciones de sus docentes.

Padres de familia: los responsables de estar atentos a los servicios que reciben sus hijos y apoyar a la comunidad educativa cuando sea pertinente y oportuno.

ALCANCE

La propuesta está diseñada para que, aquellos a quienes va dirigida, tengan un papel importante para desarrollar las actividades que necesita mejorar la institución en cuanto a las funciones que ofrece en los servicios educativos del nivel de bachillerato.

La propuesta se presenta para que sea aplicable con cada unidad partiendo desde los hallazgos de un estudio de caso, pero la dirección administrativa es la que tiene la decisión de implementar los lineamientos y elementos propuestos.

OBJETIVO

Exponer los ejes principales para mejorar la estructura organizacional del centro educativo y que esta incida en la calidad de los servicios que brinda en educación media



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS
BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS**

III. JUSTIFICACIÓN

Una estructura escolar de calidad debe tener en cuenta varios aspectos que se relacionan con la organización, la infraestructura, la oferta formativa, la evolución continua, la participación de las familias y la calidad educativa en sí misma. A continuación, se detallan algunos de estos aspectos.

Participación de la comunidad escolar: La comunidad escolar debe ser un actor fundamental en la organización y funcionamiento de los centros públicos; Infraestructura escolar: La inversión en la mejora de la infraestructura escolar tiene efectos en la calidad educativa, esta debe ser adecuada y estar disponible, y accesible para todos los estudiantes; Oferta formativa: La metodología y los contenidos impartidos, así como los resultados logrados, son fundamentales en la evaluación de la calidad educativa; Evolución continua: Los docentes deben mantenerse en constante formación, y los centros deben estar dispuestos a incorporar proyectos innovadores para elevar la calificación de la institución; Participación de las familias: Para conseguir una óptima calidad educativa, es imprescindible la participación de las familias, al estar involucrados en el proceso educativo de sus hijos y en la toma de decisiones del centro; Calidad educativa: La escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. La calidad educativa se relaciona con la eficacia, la eficiencia, la pertinencia y la equidad.

La necesidad de presentar estos aspectos es para lograr plantearse una proyección de servicios de calidad con la opción del bachillerato que se oferta, una vez se incorporen todos los elementos necesarios, se podrá obtener una población que sea fiel a la institución, mejorar



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS
BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS**

los servicios actuales, innovar las metodologías con las que dirige la dirección y dinamizar los servicios con la participación de todos los individuos de la comunidad educativa. Al hacer efectiva la propuesta se pretende que la gane la escuela y la comunidad escolar.



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS
BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS**

IV. EJES DE PROPUESTAS

EJE: FILOSOFÍA INSTITUCIONAL EDUCATIVA

Objetivos estratégicos: Trascender con un pensamiento estratégico donde la comunidad educativa adquiera un sentido de pertenencia con una institución de prestigiosa.

Acciones de mejora:	Indicadores:
I. Misión a corto plazo: Mantenerla a la vista de la comunidad y socializarla constantemente con docentes y estudiantes.	I. Proporciona una dirección clara y un propósito común para todos los miembros de la organización. Ayuda a establecer objetivos y prioridades, ya tomar decisiones estratégicas que estén alineadas con el propósito fundamental de la organización.
II. Visión a largo plazo: Mantenerla a la vista de la comunidad y concientizar a docentes el compromiso.	II. Las personas con pensamiento estratégico tienen la capacidad de ver más allá del corto plazo y considerar las implicaciones a largo plazo de sus decisiones.
III. Análisis crítico: Capacitar y empoderar a los docentes para contagiar con el sentido de pertenencia a estudiantes.	III. Capacidad de analizar información de manera crítica y objetiva, identificando patrones y tendencias que pueden ser relevantes para la toma de decisiones.
IV. Creatividad: Incentivar a la unidades directivas y docencia a trabajar creativamente.	IV. Creatividad: Las personas son capaces de pensar fuera de la caja y encontrar soluciones innovadoras a problemas complejos.
V. Toma de decisiones informadas: Decidir en conjunto y plantear estratégicamente las acciones.	IV. Implica la capacidad de tomar decisiones informadas basadas en datos y análisis, en lugar de simplemente confiar en la intuición o la experiencia pasada.
VI. Comunicación efectiva: Una institución con valores debe hacer efectivo un excelente ambiente para trabajar hacia una misma dirección.	V. Son capaces de comunicar sus ideas de manera clara y efectiva, lo que les permite influir en otros y obtener el apoyo necesario para implementar sus planes.
Responsables:	Participante principal: Directores Participantes secundarios: Docentes

Participantes terciarios: Estudiantes y Padres de Familia

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en la institución escolar y del marco teórico de esta investigación.



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS
BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS**

EJE: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE EDUCACIÓN MEDIA

Objetivos estratégicos: Proporcionar un ambiente de aprendizaje efectivo y eficiente para los estudiantes, al mismo tiempo que se asegura de que los recursos y el personal estén optimizados para lograr los objetivos educativos de la institución.

Acciones de mejora:	Indicadores:
I. Recurso humano: Contar con las capacidades que tiene el personal y potenciar los recursos para mejorar e innovar los servicios.	I. Se refiere a la cantidad y calidad de los docentes y personal administrativo que trabajan en la institución educativa. La disponibilidad de recursos humanos capacitados y motivados es fundamental para el éxito de los programas educativos.
II. Oferta académica: Promocionar creativamente la opción del bachillerato e innovar con nuevos servicios que sumen a la oferta.	II. Variedad de programas y cursos que se ofrecen en las instituciones de educación media. La oferta educativa puede incluir programas técnicos, académicos, artísticos, deportivos, entre otros.
III. Infraestructura: Aprovechar los espacios que no se están utilizando y ser más interactivo los servicios actuales.	III. Este indicador mide la calidad y cantidad de los recursos físicos y tecnológicos disponibles en las instituciones educativas. La infraestructura puede incluir aulas, laboratorios, bibliotecas, equipos de cómputo, entre otros.
IV. Financiamiento: Tomar en cuenta las necesidades proyectadas en el PEA y el PEI para cubrir con las necesidades de educación media.	IV. Se mide la cantidad de recursos financieros que se destinan a la educación media. El financiamiento puede suplir necesidades estudiantiles, de infraestructura, formación docente y administrativas.
Responsables:	Directores y planta docente.

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en la institución escolar y del marco teórico de esta investigación.



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS
BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS**

EJE: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FUNCIONAL

Objetivos estratégicos: Asegurar que la gestión y administración de la escuela se realice de manera eficiente y efectiva, esto implica establecer políticas y procedimientos claros y coherentes para la gestión de recursos humanos, financieros y materiales, así como para la planificación y evaluación de programas educativos.

Acciones de mejora:	Indicadores:
I. Gestión de recursos: Estar atento sobre las necesidades que poseen los docentes y sobre todo los estudiantes, para garantizar un desarrollo de calidad en educación media.	I. Capacidad de la dirección administrativa para gestionar los recursos de la institución de manera eficiente y efectiva. Se pueden medir aspectos como el presupuesto asignado, la gestión de compras y suministros, la gestión de personal, entre otros.
II. Planificación y seguimiento: Hacer monitoreo y seguimiento acompañando a los docentes, evaluando lo respectivo y exigiendo estándares de calidad en sus funciones.	II. Habilidad de la dirección administrativa para planificar y hacer seguimiento a las actividades y proyectos de la institución. Se pueden medir aspectos como la elaboración de planes estratégicos, la definición de objetivos y metas, la evaluación de resultados, entre otros.
III. Comunicación y participación: Crear un programa de reuniones periódicas para mantener la comunicación y participación entre dirección, docentes, estudiantes y padres de familia.	III. Se deben establecer canales de comunicación efectivos con la comunidad educativa y fomentar la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones. Se pueden medir aspectos como la realización de reuniones con padres de familia y la participación de los estudiantes en la gestión escolar.
IV. Clima organizacional: Mantener un observación directa e indirecta que permita plantear acciones oportunas que garantice un clima sano cuando se ejecuten los cambios o participaciones necesarias.	IV. Este indicador mide el ambiente laboral y la satisfacción de los trabajadores de la institución. Se pueden medir aspectos como la motivación del personal docentes, estudiantes y responsables del estudiantado, la satisfacción laboral, la percepción de justicia y equidad, entre otros.
V. Calidad educativa:	V. La calidad de la educación que se ofrece en la institución. Se pueden medir aspectos como el

Crear un instrumento que permita proyectar los indicadores de calidad que se vayan logrando y aquellos que no, produciendo planes de acciones oportunos.

Responsables: Dirección administrativa

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en la institución escolar y del marco teórico de esta investigación.



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS
BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS**

EJE: CONSEJOS ESCOLARES, EQUIPOS O COMITÉS DE EDUCACIÓN MEDIA

Objetivos estratégicos: Desarrollar una estructura fortalecida y funcional para enlazar los trabajos interactivamente de las unidades de la institución, con la finalidad de mejorar la comunicación entre la escuela y los padres, estudiantes y personal docente.

Acciones de mejora:	Indicadores:
I. Crear organigrama de educación de educación media: Que sea funcional y que esté a la vista de todo el nivel de bachillerato.	I. Cada departamento tiene un responsable o coordinador que se encarga de supervisar y coordinar las actividades y tareas de los miembros del departamento. Además, en el organigrama escolar también se pueden incluir otros cargos y puestos, como los jefes de estudios, los tutores, los profesores, los administrativos
II. Funciones y descripción de puestos: Definir todas las funciones que cada equipo, comité o miembro debe realizar, para poder cubrir con todas las necesidades que presenten en educación media y actuar conforme a los estándares de calidad.	II. Los profesionales de la educación media desempeñan roles importantes en la formación y desarrollo de los estudiantes. Desde los profesores que imparten las clases hasta los directores que lideran la institución educativa, cada uno de ellos contribuye a ofrecer una educación de calidad y preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del futuro.
III. Relación jerárquica: Poseer comunicación efectiva:	III. Los indicadores implican: Es fundamental establecer una comunicación clara y efectiva con los miembros del equipo. Esto implica escuchar activamente, dar retroalimentación constructiva y fomentar la participación de todos.
Objetivos claros:	Es importante establecer objetivos claros y alcanzables para el equipo. Esto ayuda a mantener el enfoque y la motivación de los miembros del equipo.
Roles y responsabilidades definidos:	Cada miembro del equipo debe tener un rol y responsabilidades claramente definidos. Esto ayuda a evitar confusiones y conflictos innecesarios. Fomentar la colaboración: Es importante fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. Esto puede

	lograrse a través de actividades que promueven la cooperación y el intercambio de ideas.
Capacitación y desarrollo:	Es importante brindar capacitación y oportunidades de desarrollo a los miembros del equipo. Esto les permite mejorar sus habilidades y conocimientos, lo que a su vez beneficia al equipo en su conjunto.
Reconocimiento y motivación:	Es importante reconocer y valorar el trabajo de los miembros del equipo. Esto ayuda a mantener la motivación y el compromiso de los miembros del equipo.
Responsables:	Dirección administrativa, planta docente, consejo de padre y de estudiantes.

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en la institución escolar y del marco teórico de esta investigación.



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS
BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS**

V. PROYECCIÓN DE RESULTADOS

- Eje: Filosofía Institucional Educativa

Poseer una comunidad educativa con sentido de pertenencia, al ser parte de una institución que cumple con las perspectivas educativas de la comunidad se adquiere una identidad institucional, donde estudiantes y padres de familia se sienten orgullosos por pertenecer a un centro educativo que cuida de ellos, se preocupa por la comunidad, trabajan para el desarrollo profesional y sirven con calidad.

- Eje: Estructura Organizativa De Educación Media

Distribución formal del trabajo: Permite una distribución clara y formal del trabajo, lo que puede ayudar a evitar confusiones y conflictos entre el personal.

Canales para la participación y la colaboración: Proporciona canales claros para la participación y la colaboración entre el personal, lo que puede fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.

Líneas de comunicación claras: Proporciona líneas de comunicación claras entre el personal, lo que puede ayudar a evitar malentendidos y conflictos.

Mejora de los procesos administrativos: Mejora los procesos administrativos de la institución educativa, lo que puede ayudar a optimizar el uso de los recursos y mejorar la eficiencia.



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS
BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS**

Mejora de la calidad de servicio: Ofrece a los estudiantes, lo que puede contribuir a mejorar su experiencia educativa.

- Eje: Dirección Administrativa Funcional

Eficiencia en el desarrollo de la institución educativa con planteamiento de estrategias eficaces que se aplican en las funciones administrativas de la institución con apoyo de herramientas fundamentales que ayudan al buen desarrollo. Ahorro de tiempo y costos en las tareas administrativas, una buena gestión administrativa en centro escolar es esencial para contar con una serie de procesos efectivos que operan en sinergia, mejora en la comunicación y una de las ventajas más relevantes es que los directores pueden llevar a cabo todas las comunicaciones desde un sistema ya establecido mejorando la calidad en los servicios, asegurando de que el equipo docente logre educar a los estudiantes de una manera íntegra, sana y profesional.

- Eje: Consejos Escolares, Equipos O Comités De Educación Media

Mejora continua del proyecto educativo, estimula y canaliza la participación de la comunidad para aportar a alcanzar la calidad de los servicios.

Identificación, análisis y atención de situaciones de mejora educativa, las acciones son de manera inmediata y parten de las necesidades de los contextos estudiantiles. Se brinda un seguimiento y se evalúan las situaciones que necesitan la atención para la mejora del centro escolar.



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS
BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS**

VI. LINEAMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN

- **Filosofía Institucional Educativa**

Consiste en producir las identificaciones de misión, visión y valores de la institución para colocarlos en la institución, con el fin de mantener una comunicación constante con el equipo docentes y la comunidad educativa para lograr sentido de pertenencia con la filosofía de la institución, una vez se ejecute esta filosofía, es imprescindible socializarla para que el personal adquiera el sentido de pertenencia con la institución.

- **Estructura Organizativa De Educación Media**

Definir la estructura organizativa de educación media, si es posible, la de toda la institución, para dar a conocer los equipos, los servicios, la comunicación, y los recursos con los que funciona la institución, esto hará que la organización del centro escolar esté coordinada y pueda distribuir las responsabilidades equilibradamente en el sentido de mejorar cada uno de los servicios que se dirige a la comunidad educativa.

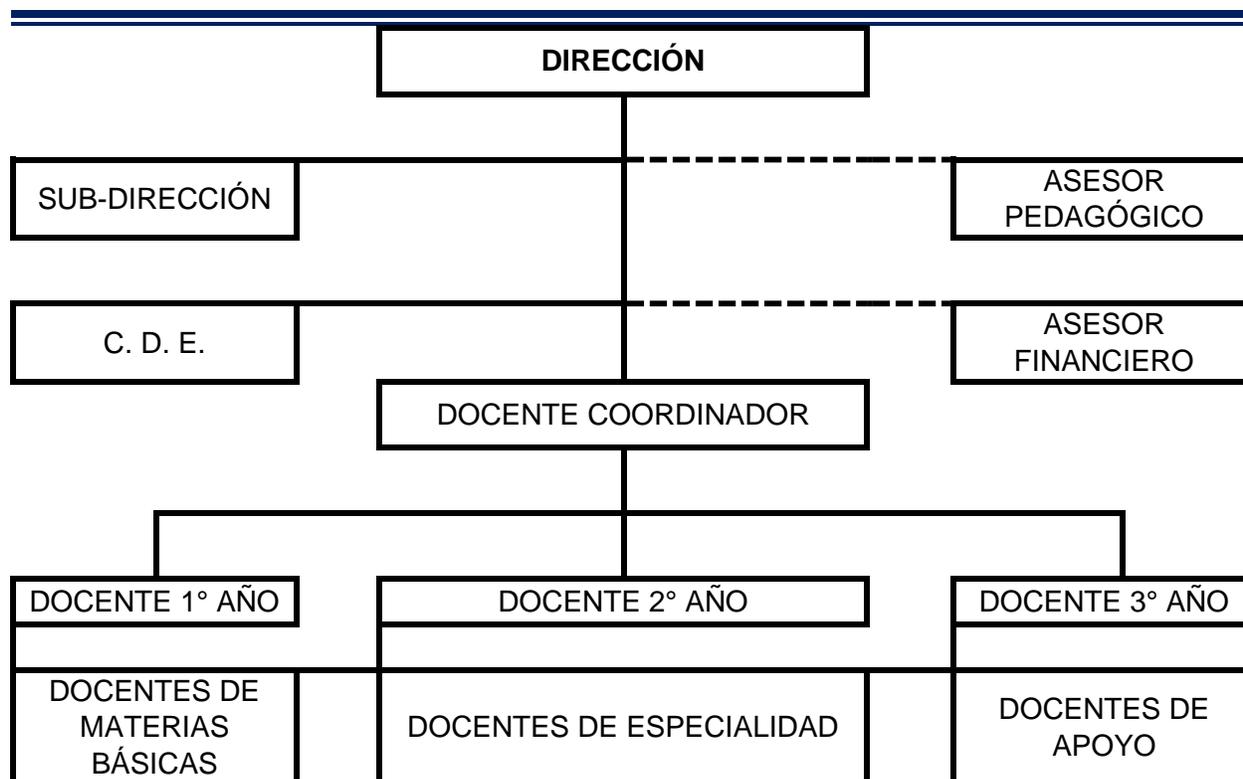
Se propone la siguiente estructura organizacional para el nivel de educación media:

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| • Dirección | • Docente de 1° año |
| • Subdirección | • Docente de 2° año |
| • Comité Directivo Escolar (CDE) | • Docente de 3° año |
| • Asesor pedagógico | • Docente de materias básicas |
| • Asesor financiero | • Docentes de especialidad |
| • Docente coordinador | • Docentes de apoyo |



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS**

BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS



- **Dirección Administrativa Funcional**

Radica en someterse en capacitaciones en el área directiva, en gestión de recursos y planificación de seguimiento, esto ayudará a verificar los programas de capacitaciones disponibles o buscar una autoformación con materiales en línea o con la Ley de la Carrera Docente y su Reglamento, Ley General de Educación, Código de Trabajo y Previsión Social y otros, con el sentido que quienes dirijan la instituciones pueda emitir acciones oportunas y apegadas a una estructura organización funcional y de calidad con todo su equipo.



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA
FORTALECER LA OFERTA ACADÉMICA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS
BACHILLERATO TÉCNICO VOCACIONAL EN SERVIEMPRESAS**

- **Consejos Escolares, Equipos O Comités De Educación Media**

Se fundamenta en determinar puntualmente las funciones y actividades que debe realizar cada equipo, comité, consejo, directivo y docente, para generar productividad en los servicios que presta la institución, de ser posible, crear internamente una manual de funciones con el reglamento interno de la institución y la Ley respectiva. Las ventajas y beneficios que se obtendrían con esta implementación sería mejorar en gran medida la atención estudiantil, padres de familias, función docente, clima organización y finalizando en la mejora de los servicios educativos

En síntesis, la propuesta va dirigida para que la institución educativa pueda abordar las falencias encontradas a través del estudio de caso realizado, haciendo que cada una de sus unidades laborales puedan mejorar los servicios académicos y pedagógicos en el nivel de educación media con la oferta actual de bachillerato, recalando que, la dirección administrativa es quien definirá la ruta de implementación con cada equipo, teniendo en cuenta que es quien conoce las fortalezas y debilidades de su estructura para guiar la propuesta tiene como objetivo mejorar la calidad de la educación media en el Centro Escolar Cantón Ojo de Agua a través de una reorganización funcional. La propuesta busca optimizar la oferta académica y los servicios educativos mediante la implementación de una estructura organizativa eficiente y orientada a resultados. Se pretende fortalecer la coordinación entre los diferentes elementos, promover la especialización del personal docente y administrativo, y fomentar una cultura institucional centrada en la excelencia académica, con el fin de garantizar una formación integral y de alta calidad para los estudiantes de la institución.

Referencias

Aguerrondo, I. (2007). Escuelas por el Cambio: un aporte para la gestión escolar. *IIFE-Unesco*.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371259>

Arroyo Valenciano, J. A. (2023). Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización. *Actualidades Investigativas en Educación*, 23(2), 1-28. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/51618/55222>

ASANA (2022, noviembre 8). *6 pasos para redactar una propuesta de proyecto convincente*.

<https://asana.com/es/resources/project-proposal>

Barreto, P. (2010). Innovación y administración: Conocimiento explícito e implícito en Las Prácticas administrativas. *Revista Electrónica Fórum Doctoral*, 2, 1-22.

<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/2765>

Bastidas Espinosa, V. G. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. UASB-DIGITAL. <http://hdl.handle.net/10644/6233>

Bodero Delgado, H. (2014). El impacto de la calidad educativa. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 112-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5042937>

Brume González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Institución Universitaria Itsa. <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

Calero Vásquez, L. A., Cruz Bustamante, M. T., Delgado, B. & Vides, M. (2019). El Salvador: calidad educativa, modelo de desarrollo y Plan Decenal de la Reforma Educativa. *UCA*, 93-96. <https://uca.edu.sv/wp-content/uploads/2020/03/16-investigacion-uca-educacion-calidad-el-salvador.pdf>

Caruth, G., & Caruth, D. (2013). Understanding resistance to change: a challenge for universities. *Turkish Online Journal of Distance Education*. 14(2), 12-21
<https://revistas.uned.es/index.php/ried/article/view/26578/21369>

Castañeda, M. L. (2015). La enseñanza-aprendizaje por competencias. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 65(264), 243-265.
<http://dx.doi.org/10.22201/fder.24488933e.2015.264.60310>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2.ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf

Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/ChiavenatoTalento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Contreras, J. J. (2010). *Los Efectos de la Estructura Organizacional Escolar en el Desempeño de los Docentes*. [Tesis de maestría, Universidad Virtual Escuela de Graduados en Educación]. Tecnológico de Monterrey. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/570138>

Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. CENGAGE Learning. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria_Disenio_Organizacional.pdf

Doria Arrieta, J. (2019). La adopción de buenas prácticas administrativas en los sectores público y privado como estrategia de prevención de actos de corrupción. *Revista digital de Derecho Administrativo*, (21), 429-450.

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/Deradm/article/view/5712/7108>

Estupiñan, A. I. (2020). Incidencia del modelo teórico organizacional de calidad y competitividad en la escuela, ciudad de Machala. *Digital Publisher*, 6(1), 29-38. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.411>

Gairín Sallán, J. (2008). La Investigación En Organización Escolar. *Revista de Psicodidáctica*, 13(2), 73-95. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17513206.pdf>

Garbanzo Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v40n1/2215-2644-edu-40-01-00067.pdf>

García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., García, L. S. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142018000200016&script=sci_arttext&tlng=pt

Gestiopolis. (2002, mayo 22). *El proceso académico y su administración en la educación superior*. <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-academico-y-su-administracion-en-la-educacion-superior/>

Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Ediciones Granica. <https://www.marcialpols.es/libros/claves-de-la-estructura-organizativa/9789506419059/>

Giraldo Prato, M. (2011). Abordaje de la Investigación Cualitativa a través de la Teoría Fundamentada en los Datos. *Redalyc* 2(13), 79-86 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215021914006>

Gómez Arévalo, A. P. (2011). *Una genealogía de la Educación en El Salvador*. CEE. A. C. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27022351005>

González, M.T., Nieto, J.M. y Portela, A. (2009). Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. Madrid, Pearson. <https://cafge.files.wordpress.com/2014/11/organizacion-y-gestion-de-centros-escolares-dimensiones-y-procesos.pdf>

Hernández, E. M. (2016). *La educación pública en El Salvador: Componentes que favorecen la calidad*. ULS Editores. https://www.uls.edu.sv/sitioweb/files/repositorio%20de%20investigaciones/2015/Educacion_Publica_en_El_Salvador.pdf

Jom Cuz, J. R. (2016, enero 31). *Prácticas administrativas*. APE-003. <https://juliojomcuz.jimdofree.com/pr%C3%A1ctica-administrativa-2016/>

Ley de La Carrera Docente. (1996, 22 de marzo). Ministerio de Educación. Diario Oficial N° 58. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/10225.pdf

Ley General de Educación. (1990, 11 de mayo). Asamblea Legislativa. Diario Oficial N° 162. <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/171149/download>

López, J. M. G. (2010). *El Agente De Cambio Organizacional: Su Rol Y Propósitos*.

Contribuciones a la Economía. https://www.researchgate.net/publication/46562804_EL_AGENTE_DE_CAMBIO_ORGANIZACIONAL_SU_ROL_Y_PROPOSITOS

Lozano Reyes, J. G. (2011). Prácticas administrativas en Educación. *Visión Educativa IUNAES*.

6(13), 53-60.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3995892>

Ministerio De Educación. (MINED, 1997), Fundamentos Curriculares de Educación Nacional.

<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/396427/download>

Ministerio De Educación. (MINED, 2008). Dirección Escolar Efectiva, Documento 4. *MINED*.

https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar4.pdf

Ministerio De Educación. (MINED, 2008). Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje,

Documento 1. *MINED*. https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar1.pdf

Ministerio De Educación. (MINED, 2008). Organización Escolar Efectiva, Documento 3. *MINED*.

https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar3.pdf

Ministerio De Educación. (MINED, 2018). Manual de Organización y Funciones Institucional 2015

– 2019. *MINEDUCYT*. <http://informativo.mined.gob.sv:8090/DNP/GMGC/DGC/Desarrollo-Institucional/7.-MANUAL-DE-ORG.-Y-FUNC.-DIRECCION-NACIONAL-DE-DUCACION-MEDIA---TERCER-CICLO-Y-MEDIA-.pdf>

Ministerio De Educación. (MINED, 2019). MIINEDUPEDIA – CYT. http://minedupedia.mined.gob.sv/doku.php?id=definicion_de_cada_bachillerato#sector_turismo

Ministerio de Educación Nacional (2002). *Función docente*. <https://www.mineduccion.govco/port al/secciones/Glosario/80258:FUNCION-DOCENTE>

Pineda Hernández, J. A. (2023). Desarrollo Institucional. *MINEDUCYT*. <http://informativo.mined.gob.sv:8090/DNP/GMGC/DGC/Desarrollo-Institucional/>

Pineda Pizarro, V. P. & Erazo Álvarez, J. C. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6(12), 37-68. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967002/html/>

Prieto Cox, J. P. (2011). Criterios de calidad para la práctica docente en la UVM. *Universidad Viña del Mar*. 1-12 http://intranet.uvm.cl/Portal_uvm/docs/Criterios_de_%20Calidad_para_la_Practica_Docente_en_la_UVM_junio_2011.pdf

Quiroa M. (2020, mayo 1). *Estructura organizacional*. <https://economipedia.com/definiciones/estructuraorganizacional.html>

Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruiz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176 <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Reglamento de la Ley de La Carrera Docente. (2003, 18 de agosto). Ministerio de Educación.

Diario oficial N°145. <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-de-el-salvador/recursos-humanos/reglamento-ley-carrera-docente/32289548>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf

Saona Vargas, F. D. (2022). *Administración educativa y su influencia en los procesos pedagógicos en docentes de la escuela de Educación Básica “Bahía de Caráquez” Vinces, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Perú]. Universidad Cesar Vallejo, repositorio digital institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77859>

Schermerhorn Jr., J. R. (2002). *Administración*. México: John Wiley & Sons

<https://libreria-limusa.com/producto/administracion-2/>

SIGMA A.I.E. (s. f.). *Definición de la Oferta Académica: Manual de usuario*. <https://www.uco.es/gestion/sigma/manuales/atlas/manualDOA.pdf>

Sistema de información para la Gestión Escolar Salvadoreña [SIGES]. (s. f.). *Sedes educativas*.

<https://portal.siges.sv/pp/sedes>

- Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL, 2019, junio). *El Salvador, perfil del país*. UNESCO. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/siteal_salvador_25_09_19_0.pdf
- Soto del Valle, A., Rodríguez Basabe, J. C. y Albores Camacho, A. (2020). La mejora de la educación desde la Dirección y la Gestión Educativa. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(4), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/descrip/articulo/7935520.pdf>
- Sukier, H. B. y Ramírez, R. I., Strategic Management of human talent from a sustainable approach. *Revista de ciencias humanas y sociales*, 36(91), 929-953 (2020) <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/32144>
- TESCI (s. f.). *Desarrollo Académico*. https://tesci.edomex.gob.mx/desarrollo_academico
- Torcat Medina Omar. (2009, agosto 4). *Diccionario de administración de empresas*. <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>
- Universidad a Distancia de Madrid. (2004). Modelos básicos de organización. *BLOGSUUdima*. <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-2-el-sistema-de-direccion-y-organizacion-principios-y-modelos-organizativos/5-modelos-basicos-de-organizacion/>
- Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia. (2007). Origen Y Desarrollo De La Administración. *Perspectivas*, (20), 45-54 <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>

- Universitaria para Educación a Distancia [UNED]. (2016). *Unidad 3. Armandando la figura: gestión académica de la UNED*. PEDAGOGÍA. https://multimedia.uned.ac.cr/pem/pedagogia_universitaria/paginas_unidad3/concepto_gestion.html
- U. S. Embassy in El Salvador. (2021). FOMILENIO II ejecuta el 94 % de la donación del gobierno de los Estados Unidos, a través de la Corporación Reto del Milenio (MCC). <https://sv.usembassy.gov/es/fomilenio-ii-ejecuta-el-94-de-la-donacion-del-gobierno-de-los-estados-unidos-a-traves-de/>
- Vivas Escalante, A. D., Martínez Fuentes, M. M. y Solís Mejía, D. J. (2020). Gestión de la Administración Escolar en el Desarrollo de Actividades Académicas: Mirada en Tiempos de Pandemia. *INDTEC, C.A.*, 5(18), 244-45 http://indteca.com/ojs/index.hp/Rvista_Scientific/article/view/477

Anexos



Anexo 1. Guía de entrevista dirigida a directora

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

TEMA

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS BRINDADOS PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN MEDIA”

OBJETIVO: Recopilar información y hallazgos necesarios sobre la estructura organizacional del centro escolar y cómo influye en la calidad de los servicios que oferta en educación media.

INDICACIÓN: La entrevista está dirigida a la directora de la institución. A continuación, se le presentan los siguientes enunciados de los cuales, se le solicita responda de acuerdo a su criterio, y conceder el permiso de grabar la entrevista.

DESARROLLO:

1. ¿Posee alguna formación en administración de instituciones educativas?
2. ¿Cuál es la estructura organizacional que posee la institución?
3. ¿Cómo caracteriza la calidad de los servicios que oferta el centro escolar?
4. ¿Como la estructura organizacional incide en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media en el centro escolar?
5. ¿Cuáles son las prácticas administrativas que realiza para dar seguimiento a la organización de los servicios en educación media?
6. ¿Qué tipos de monitoreos realiza para fortalecer la oferta académica del bachillerato?
7. ¿Qué tipo de servicios educativos están analizando para los próximos años?
8. ¿Considera que la comunidad de estudiantes está satisfecha con los servicios educativos que ofrece el centro?
9. ¿Cómo son las prácticas administrativas basadas en la estructura organizacional del centro escolar?
10. ¿Cuál es el seguimiento que le da a los procesos académicos?
11. ¿Qué procesos realiza para supervisar la función docente en educación media?
12. ¿De qué prácticas se vale para mantener un clima organizacional afectivo?

13. ¿Cuál es el estado actual de los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional referente a la implementación del bachillerato y los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes?
14. ¿Qué elementos necesita para mejorar su estructura organizacional y los servicios en educación media?
15. ¿Qué lineamientos considera que debe incorporar para el diseño de una propuesta de la estructura organizativa funcional, que conlleve a fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios que brinda el centro?

Anexo 2. Guía de entrevista dirigida a docentes

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

TEMA

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS BRINDADOS PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN MEDIA”

OBJETIVO: Recopilar información y hallazgos necesarios sobre la estructura organizacional del centro escolar y cómo influye en la calidad de los servicios que oferta en educación media.

INDICACIÓN: La entrevista está dirigida a docentes de la institución. A continuación, se le presentan los siguientes enunciados de los cuales, se le solicita responda de acuerdo a su criterio, y concedan el permiso de grabar la entrevista.

DESARROLLO:

1. ¿Cómo evalúa la labor de la directora para dirigir la organización escolar?
2. ¿Conoce cómo está estructurada la organización de la institución?
3. ¿Cómo describe la calidad de los servicios que ejercen los docentes en educación media?
4. ¿Qué directrices administrativas recibe para ejecutar sus actividades académicas y pedagógicas?
5. ¿Qué actividades académicas ejecutan como docentes para fortalecer la oferta académica de la institución?
6. ¿Considera que el centro escolar debe dinamizar otros servicios educativos que permitan que los estudiantes y la comunidad tengan otras opciones en su proceso educativos?
7. ¿Qué lineamientos brinda la dirección con respecto a los procesos académicos que debe ejecutar como docente?
8. ¿Conoce todas las funciones docentes que debe ejecutar en sus labores cotidianas?
9. ¿Cómo percibe actualmente el clima organizacional en el nivel de educación media?
10. ¿Qué lineamientos necesita para mejorar en los procesos académicos y en las funciones a ejercer como docente?

Anexo 3. Guía de grupo focal para estudiantes

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

TEMA

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS BRINDADOS PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN MEDIA”

OBJETIVO: Recabar información y hallazgos relacionados con la estructura organizacional del centro escolar y cómo perciben la calidad de los servicios que reciben en educación media.

INDICACIÓN: El grupo focal está dirigido para estudiantes. Se presenta un conjunto de enunciados estructurados, estableciendo tiempos para cada participación y la moderación de estas, permitiendo la inclusión y generación de lluvia de ideas y valoraciones en cuanto a los servicios que reciben por la estructura organizacional del centro escolar; estas serán grabadas, para realizar posteriormente la interpretación. Se organizará un grupo circular y deberá colocarse un gafete con su nombre.

PREGUNTAS:

1. ¿Cree que la dirección da seguimiento administrativo en los servicios que recibe?
2. ¿El centro escolar da a conocer la estructura organizacional que posee?
3. ¿Cómo evalúa el servicio que recibe de sus docentes?
4. ¿Cómo evalúa el desempeño de la dirección con respecto a las necesidades que tiene educación media?
5. ¿Por qué razón decidió estudiar la opción del bachillerato ofertada por la institución?
6. ¿Qué cambiaría de la organización directiva para obtener mejor atención?
7. ¿Qué otros tipos de servicios educativos considera que debe implementar el centro para la comunidad?
8. ¿Qué tipo de atención recibe para llevar un proceso que mejore su rendimiento académico?
9. ¿Cómo evalúa el desempeño que realizan los docentes dentro y fuera del aula?
10. ¿Cómo calificaría el clima organizacional de los docentes y directivos de la institución?
11. ¿Qué espera que los docentes mejoren en sus clases?
12. ¿Cómo podría mejorar el centro escolar los servicios ofrecidos a través del bachillerato?

Anexo 4. Guía de grupo focal para padres de familia

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

TEMA

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS BRINDADOS PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN MEDIA”

OBJETIVO: Recabar información y hallazgos relacionados con la estructura organizacional del centro escolar y cómo perciben la calidad de los servicios que reciben en educación media.

INDICACIÓN: El grupo focal está dirigido para padres de familia. Se presenta un conjunto de enunciados estructurados, estableciendo tiempos para cada participación y la moderación de estas, permitiendo la inclusión y generación de lluvia de ideas y valoraciones en cuanto a los servicios que reciben sus hijos por la estructura organizacional del centro escolar; estas serán grabadas, para realizar posteriormente la interpretación, Se organizará un grupo circular y deberá colocarse un gafete con su nombre.

PREGUNTAS:

1. ¿Cree que la dirección da seguimiento administrativo en los servicios que recibe su hijo?
2. ¿El centro escolar da a conocer la estructura organizacional que posee?
3. ¿Cómo evalúa el servicio que recibe su hijo de parte de sus docentes?
4. ¿Cómo evalúa el desempeño de la dirección con respecto a las necesidades que tienen los estudiantes en educación media?
5. ¿Por qué razón su hijo decidió estudiar la opción del bachillerato ofertada por la institución?
6. ¿Qué cambiaría de la organización directiva para obtener mejor atención, y otros servicios educativos para la comunidad?
7. ¿Con el tipo de atención que recibe su hijo puede llevar un proceso que mejore su rendimiento académico?
8. ¿Cómo evalúa el desempeño que realizan los docentes dentro y fuera del aula?
9. ¿Cómo calificaría el clima organizacional de los docentes y directivos de la institución?
10. ¿Qué espera que los docentes mejoren en sus clases?
11. ¿Cómo podría mejorar el centro escolar los servicios que recibe su hijo a través del bachillerato?

Anexo 5. Matriz de categorías

Tabla 12.

Matriz de categorización del objetivo general

Pregunta de investigación	Objetivo general	Categoría	Informante	Preguntas
I. ¿Cuál será el estado de la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután?	Analizar la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután	Estructura organizacional	Director (Entrevista)	¿Posee alguna formación en administración de instituciones educativas?
				¿Cuál es la estructura organizacional que posee su institución?
				¿Cómo caracteriza la calidad de los servicios que oferta su centro escolar?
		Calidad Educativa		¿Cómo la estructura organizacional incide en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media en el centro escolar?
				¿Cómo evalúa la labor de la directora para dirigir la organización escolar?
				¿Conoce cómo está estructura la organización de su institución?
Estudiante y padres de familia	¿Cómo describe la calidad de los servicios que ejercen los docentes en educación media?			
¿Cree que la dirección da seguimiento				

(Grupo Focal)	administrativo en los servicios que recibe?
	¿El centro escolar da a conocer la estructura organizacional que posee?
	¿Cómo evalúa el servicio que recibe de sus docentes?

Nota. Fuente: Tabla de elaboración propia con información tomada de los objetivos y categorías de la investigación.

Tabla 13.

Matriz de categorización del primer objetivo específico

Pregunta de investigación	Objetivo específico	Categoría	Informante	Preguntas
¿En qué sentido al identificar las prácticas administrativas de la estructura organizacional del centro escolar permitirá caracterizar la calidad educativa actual de los servicios de la oferta académica de educación media?	Identificar las prácticas administrativas de la estructura organizacional del centro escolar para la finalidad de caracterizar la calidad educativa actual de los servicios de la oferta académica de educación media	Prácticas administrativas	Director (Entrevista)	¿Cuáles son las prácticas administrativas que realiza para dar seguimiento a la organización de los servicios en educación media?
				¿Qué tipos de monitoreos realiza para fortalecer la oferta académica del bachillerato?
		Oferta académica		¿Qué tipo de servicios educativos están analizando para los próximos años?
				¿Considera que la comunidad de estudiantes está satisfecha con los servicios educativos que ofrece el centro?
				¿Como son las prácticas administrativas basadas en la estructura organizacional del centro escolar?

Docente (Entrevista)	¿Qué directrices administrativas recibe para ejecutar sus actividades académicas y pedagógicas?
	¿Qué actividades académicas ejecutan como docentes para fortalecer la oferta académica de la institución?
	¿Considera que el centro escolar debe dinamizar otros servicios educativos que permitan que los estudiantes y la comunidad tengan otras opciones en su proceso educativo?
Estudiante y padres de familia (Grupo Focal)	¿Cómo evalúa el desempeño de la dirección con respecto a las necesidades que tiene educación media?
	¿Por qué razón decidió estudiar la opción del bachillerato ofertada por la institución?
	¿Qué cambiaría de la organización directiva para obtener mejor atención?
	¿Qué otros tipos de servicios educativos considera que debe implementar el centro para la comunidad?

Nota. Fuente: Tabla de elaboración propia con información tomada de los objetivos y categorías de la investigación

Tabla 14.

Matriz de categorización del segundo objetivo específico

Pregunta de investigación	Objetivo específico	Categoría	Informante	Preguntas
----------------------------------	----------------------------	------------------	-------------------	------------------

<p>¿Cómo determinar la situación de los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional que se implementan en el bachillerato y en los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes de la comunidad?</p>	<p>Determinar la situación de los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional referente a la implementación del bachillerato y los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes de la comunidad</p>	Procesos académicos	<p>¿Cuál es el seguimiento que le da a los procesos académicos?</p> <p>¿Qué procesos realiza para supervisar la función docente en educación media?</p>
			<p>¿De qué prácticas se vale para mantener un clima organizacional afectivo?</p>
			<p>¿Cuál es el estado actual de los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional referente a la implementación del bachillerato y los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes?</p>
		Función docente	<p>¿Qué lineamientos brinda la dirección con respecto a los procesos académicos que debe ejecutar como docente?</p>
		Clima organizacional	<p>¿Conoce todas las funciones docentes que debe ejecutar en sus labores cotidianas?</p> <p>¿Cómo percibe actualmente el clima organizacional en el nivel de educación media?</p>
			<p>¿Qué tipo de atención recibe para llevar un proceso que mejore su rendimiento académico?</p>
		<p>Estudiante y padres de familia (Grupo Focal)</p> <p>¿Cómo evalúa el desempeño que realizan los docentes dentro y fuera del aula?</p> <p>¿Cómo calificaría el clima organizacional de los docentes y directivos de la institución?</p>	

¿Qué espera que los docentes mejoren en sus clases?

Nota. Fuente: Tabla de elaboración propia con información tomada de los objetivos y

categorías de la investigación

Tabla 15.

Matriz de categorización del tercer objetivo específico

Pregunta de investigación	Objetivo específico	Categoría	Informante	Preguntas
I. ¿Cómo al establecer los lineamientos y elementos para el diseño de una propuesta de estructura organizativa funcional, esta permita fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media?	Establecer los lineamientos y elementos para el diseño de una propuesta de estructura organizativa funcional, que conlleve a fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media	Propuesta de estructura	Director (Entrevista)	¿Qué elementos necesita para mejorar su estructura organizacional y los servicios en educación media? ¿Qué lineamientos considera que debe incorporar para el diseño de una propuesta de la estructura organizativa funcional, que conlleve a fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios que brinda el centro?
			Docente (Entrevista)	¿Qué lineamientos necesita para mejorar en los procesos académicos y en las funciones a ejercer como docente?
			Estudiante y padres de familia (Grupo Focal)	¿Cómo podría mejorar el centro escolar los servicios ofrecidos a través del bachillerato?

Nota. Fuente: Tabla de elaboración propia con información tomada de los objetivos y

categorías de la investigación

Anexo 7. Matriz de consistencia

Tema	Formulación del problema	Objetivos	Categorías	Preguntas	Instrumentos de investigación	Sujetos participantes (unidades de análisis)	Estrategia de procesamiento de información
Estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media	¿Cuál es la incidencia que tiene la estructura organizacional del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután, en relación con la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media a partir del abordaje del estudio de caso durante el año 2023?	General: Analizar la estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután	Estructura organizacional	¿Posee alguna formación en administración de instituciones educativas?	Guía de entrevista	Directora	Triangulación de categorías de primer, segundo y tercer nivel. Se relacionarán las respuestas de cada uno de los participantes para evaluar si es necesario integrar otras categorías para analizarlas y constatar por el enfoque de caso de estudio las experiencias que comparten en cada unidad, obteniendo elementos claves para
				¿Cuál es la estructura organizacional que posee su institución?			
				¿Cómo evalúa la labor de la directora para dirigir la organización escolar?	Guía de entrevista	Docentes	
				¿Conoce cómo está estructurada la organización de su institución?			
				¿Cree que la dirección da seguimiento administrativo en los servicios que recibe?	Guía de grupo focal	Estudiantes	

				¿El centro escolar da a conocer la estructura organizacional que posee?			dar solución a la problemática de la investigación.
				¿Cree que la dirección da seguimiento administrativo en los servicios que recibe su hijo?	Guía de grupo focal	Padres de familia	
				¿El centro escolar da a conocer la estructura organizacional que posee?			
		Calidad educativa		¿Cómo caracteriza la calidad de los servicios que oferta su centro escolar?	Guía de entrevista	Directora	
				¿Cómo la estructura organizacional incide en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media en el centro escolar?			
				¿Cómo describe la calidad de los servicios que ejercen los	Guía de entrevista	Docentes	

				docentes en educación media?			
				¿Cómo evalúa el servicio que recibe de sus docentes?	Guía de grupo focal	Estudiantes	
				¿Cómo evalúa el servicio que recibe su hijo de parte de sus docentes?	Guía de grupo focal	Padres de familia	

Tema	Formulación del problema	Objetivos	Categorías	Preguntas	Instrumentos de investigación	Sujetos participantes	Estrategia de procesamiento de información
Estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media	¿Cuál es la incidencia que tiene la estructura organizacional del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután, en relación con la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media a partir del abordaje del estudio de caso durante el año 2023?	Específico 1: Identificar las prácticas administrativas de la estructura organizacional del centro escolar con la finalidad de caracterizar la calidad educativa actual de los servicios de la oferta académica de educación media	Prácticas administrativas	¿Cuáles son las prácticas administrativas que realiza para dar seguimiento a la organización de los servicios en educación media?	Guía de entrevista	Directora	Triangulación de categorías de primer, segundo y tercer nivel. Se relacionarán las respuestas de cada uno de los participantes para evaluar si es necesario integrar otras categorías para analizarlas y constatar por el enfoque de caso de estudio las
				¿Cómo son las prácticas administrativas basadas en la estructura organizacional del centro escolar?			

				académicas y pedagógicas?			experiencias que comparten en cada unidad, obteniendo elementos claves para dar solución a la problemática de la investigación.
				¿Cómo evalúa el desempeño de la dirección con respecto a las necesidades que tiene educación media? ¿Qué cambiaría de la organización directiva para obtener mejor atención?	Guía de grupo focal	Estudiantes	
				¿Cómo evalúa el desempeño de la dirección con respecto a las necesidades que tienen los estudiantes en educación media? ¿Qué cambiaría de la organización directiva para obtener mejor atención, y otros servicios educativos para la comunidad?	Guía de grupo focal	Padres de familia	
			Oferta académica	¿Qué tipos de monitoreos realiza para fortalecer la	Guía de entrevista	Directora	

				<p>oferta académica del bachillerato?</p> <p>¿Qué tipo de servicios educativos están analizando para los próximos años?</p> <p>¿Considera que la comunidad de estudiantes está satisfecha con los servicios educativos que ofrece el centro?</p>			
				<p>¿Qué actividades académicas ejecutan como docentes para fortalecer la oferta académica de la institución?</p> <p>¿Considera que el centro escolar debe dinamizar otros servicios educativos que permitan que los estudiantes y la comunidad tengan otras opciones en su proceso educativo?</p>	Guía de entrevista	Docentes	

				<p>¿Por qué razón decidió estudiar la opción del bachillerato ofertada por la institución?</p> <p>¿Qué otros tipos de servicios educativos considera que debe implementar el centro para la comunidad?</p>	Guía de grupo focal	Estudiantes	
				¿Por qué razón su hijo decidió estudiar la opción del bachillerato ofertada por la institución?	Guía de grupo focal	Padres de familia	

Tema	Formulación del problema	Objetivos	Categorías	Preguntas	Instrumentos de investigación	Sujetos participantes	Estrategia de procesamiento de información
Estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los	¿Cuál es la incidencia que tiene la estructura organizacional del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de	Específico 2: Determinar el estado actual de los procesos académicos, funciones docentes y clima	Procesos académicos	<p>¿Cuál es el seguimiento que le da a los procesos académicos?</p> <p>¿Cuál es el estado actual de los procesos académicos,</p>	Guía de entrevista	Directora	Triangulación de categorías de primer, segundo y tercer nivel. Se relacionarán las respuestas de cada uno

servicios educativos brindados para el nivel de educación media	Usulután, en relación con la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media a partir del abordaje del estudio de caso durante el año 2023?	organización al referente a la implementación del bachillerato y los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes de la comunidad		funciones docentes y clima organizacional referente a la implementación del bachillerato y los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes?			de los participantes para evaluar si es necesario integrar otras categorías para analizarlas y constatar por el enfoque de caso de estudio las experiencias que comparten en cada unidad, obteniendo elementos claves para dar solución a la problemática de la investigación.
				¿Qué lineamientos brinda la dirección con respecto a los procesos académicos que debe ejecutar como docente?	Guía de entrevista	Docentes	
				¿Qué tipo de atención recibe para llevar un proceso que mejore su rendimiento académico?	Guía de grupo focal	Estudiantes	
				¿Con el tipo de atención que recibe su hijo puede llevar un proceso que mejore su rendimiento académico?	Guía de grupo focal	Padres de familia	
		Función docente	¿Qué procesos realiza para supervisar la	Guía de entrevista	Directora		

				función docente en educación media?			
				¿Conoce todas las funciones docentes que debe ejecutar en sus labores cotidianas?	Guía de entrevista	Docentes	
				¿Cómo evalúa el desempeño que realizan los docentes dentro y fuera del aula?	Guía de grupo focal	Estudiantes	
				¿Cómo evalúa el desempeño que realizan los docentes dentro y fuera del aula?	Guía de grupo focal	Padres de familia	
			Clima organizacional	¿De qué prácticas se vale para mantener un clima organizacional afectivo?	Guía de entrevista	Directora	
				¿Cómo percibe actualmente el clima organizacional en el nivel de educación media?	Guía de entrevista	Docentes	
				¿Cómo calificaría el clima organizacional de los docentes y directivos de la institución?	Guía de grupo focal	Estudiantes	

				¿Qué espera que los docentes mejoren en sus clases?			
				¿Cómo calificaría el clima organizacional de los docentes y directivos de la institución?	Guía de grupo focal	Padres de familia	
				¿Qué espera que los docentes mejoren en sus clases?			

Tema	Formulación del problema	Objetivos	Categorías	Preguntas	Instrumentos de investigación	Sujetos participantes	Estrategia de procesamiento de información
Estructura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios educativos brindados para el	¿Cuál es la incidencia que tiene la estructura organizacional del Centro Escolar Cantón Ojo de Agua de Usulután, en relación con la calidad de los servicios educativos	Específico 3: Establecer los lineamientos y elementos para el diseño de una propuesta de la estructura organizativa funcional, que conlleve a fortalecer la	Propuesta de estructura	¿Qué elementos necesita para mejorar su estructura organizacional y los servicios en educación media? ¿Qué lineamientos considera que debe incorporar para el diseño de una propuesta de la estructura	Guía de entrevista	Directora	Triangulación de categorías de primer, segundo y tercer nivel. Se relacionarán las respuestas de cada uno de los participantes para evaluar si es necesario integrar otras

nivel de educación media	brindados para el nivel de educación media a partir del abordaje del estudio de caso durante el año 2023?	oferta académica y la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media en el centro escolar		organizativa funcional, que conlleve a fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios que brinda el centro?			categorías para analizarlas y constatar por el enfoque de caso de estudio las experiencias que comparten en cada unidad, obteniendo elementos claves para dar solución a la problemática de la investigación.
				¿Qué lineamientos necesita para mejorar en los procesos académicos y en las funciones a ejercer como docente?	Guía de entrevista	Docentes	
				¿Cómo podría mejorar el centro escolar los servicios ofrecidos a través del bachillerato?	Guía de grupo focal	Estudiantes	
				¿Cómo podría mejorar el centro escolar los servicios que recibe su hijo a través del bachillerato?	Guía de grupo focal	Padres de familia	

Nota. Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Matrices de análisis e interpretación, codificación de categorías y hallazgos en el trabajo de campo

Matriz de análisis e interpretación, codificación de categorías y hallazgos en la entrevista con la directora

INSTRUMENTO GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTORA			
PREGUNTA 1	¿Posee alguna formación en administración de instituciones educativas?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-EOR Estructura organizacional	La directora pese a que expresa no ser una directora nombrada si no interina, tiene formaciones que la respaldan para poder llevar la dirección administrativa de su estructura actual. Según García et al. (2018) “los directores quienes con conciencia y conocimiento de la repercusión y alcance de sus decisiones y acciones”.
Sujetos entrevistados	Directora: No soy una directora por especialidad, pero he recibido curso de administración por fundación educa, formación en educación directiva para directores interinos y educadores de áreas, duración 1 año.	Categorías de segundo nivel	
		02-CDA Curso de administración 02-EDD Educación directiva	
Análisis de interpretación	La directora pese a que expresa no ser una directora nombrada, es decir, que no tiene nombramiento oficial por parte del ministerio de educación, solamente como interina, no obstante, posee formaciones en esta área y la respaldan para poder llevar las funciones de la dirección administrativa de su estructura actual en el centro escolar.	Categorías de tercer nivel	
		03-DAD Dirección administrativa	
PREGUNTA 2	¿Cuál es la estructura organizacional que posee la institución?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-EOR Estructura organizacional	Conoce muy bien los equipos, comités y puestos que administra en toda la institución, incluyendo los apoyos externos de la institución. Esto hace que sus funciones que desempeña sean más eficientes para delegar las actividades necesarias a las personas correspondientes. Según García et al. (2018) “desarrollar el trabajo en
Sujetos entrevistados	Directora: CDE, compuesto por docentes, padres de familia y estudiantes. Directora, Consejo de docentes, Comités de apoyo, Consejo de padres de familia y sus comités. Consejo de estudiantes. 2 asesores, un administrativo y otro pedagógico. Misión y visión, objetivos.	Categorías de segundo nivel	
		02-CDE Consejo directivo escolar 02-AAD Asesor Administrativo 02-APE Asesor pedagógico	

Análisis de interpretación	Conoce muy bien su estructura organizacional, conformado por los equipos, comités y puestos que administra en toda la institución, incluyendo los elementos externos que posee como apoyo para la institución. Esto hace que sus funciones que desempeña sean más eficientes para delegar las actividades necesarias a las personas correspondientes.	Categorías de tercer nivel 03-EIN Equipos institucionales	equipo, conjuntar los esfuerzos cooperativos, satisfacer las expectativas”
PREGUNTA 3	¿Cómo caracteriza la calidad de los servicios que oferta el centro escolar?	Categorías de primer nivel 01-CED Calidad Educativa	Fundamentación Dado a que el Educación Media es una oferta educativa reciente para el centro educativo, no han alcanzado un estándar o ideal en la calidad de los servicios que brindan, o al menos no reconocen la calidad que están logrando de momento, pero se proyectan a ser distintos a las demás instituciones logrando efectividad en la calidad a través de la estructura y en aumentar la población estudiantil. Que sea capaz de brindar educación de la mejor calidad posible a toda la población (Aguerrondo, 2017, p. 24)
Sujetos entrevistados	Directora: Pocos años en función con educación media, hay aspiraciones para obtener calidad a través de los objetivos. Buscando distinción con los estudiantes con calidad y no por cantidad. Distinto a otros. Perseverancia. Crecer la población estudiantil. Eficacia y eficiencia por los docentes.	Categorías de segundo nivel 02-ECC Estudiantes con calidad 02-PES Población estudiantil	
Análisis de interpretación	Dado a que el Educación Media es una oferta educativa reciente para el centro educativo, no han alcanzado un estándar o ideal en la calidad de los servicios que brindan, o al menos no reconocen la calidad que están logrando de momento, pero se proyectan a ser distintos a las demás instituciones logrando efectividad en la calidad a través de la estructura y en aumentar la población estudiantil.	Categorías de tercer nivel 03-EDM Educación media 03-EDC Estándar de calidad	
PREGUNTA 4	¿Como la estructura organizacional incide en la calidad de los servicios educativos brindados para el nivel de educación media en el centro escolar?	Categorías de primer nivel 01-CED Calidad Educativa	Fundamentación La rama más importante de la estructura organizacional que tiene la dirección es el equipo docente, específicamente en educación media, son los elementos que respaldan la
Sujetos entrevistados	Directora: Con la valoración o comentarios de la comunidad educativa se logra obtener datos de valor para nosotros, nos categorizan por ser distintos por tener una planta docente que exige y que son entregados con el trabajo de equipo, y además	Categorías de segundo nivel 02-EDO Equipo docente	

	el apoyo de padres familia se fortalece para obtener una asistencia constante. El equipo docente es el que más influye para obtener calidad en los servicios que brindamos.		calidad educativa que se están brindando actualmente.
Análisis de interpretación	La rama más importante de la estructura organizacional que tiene la dirección administrativa, por testimonio de la misma directora, expresa que es el equipo docente, específicamente en educación media, ellos son los elementos que respaldan la calidad educativa que se están brindando actualmente por cada una de las características que destacan en ellos para desarrollar sus actividades tanto pedagógicas como académicas, siempre estando atento para realizar cambios significativos con innovaciones constantes.	Categorías de tercer nivel 03-EDC Estándar de calidad	Según Aguerrondo (2017), "La escuela puede producir un cambio significativo en los alumnos no sólo a través de una buena gestión sino también mediante una propuesta innovadora y de calidad en la cual la centralidad de lo pedagógico".
PREGUNTA 5	¿Cuáles son las prácticas administrativas que realiza para dar seguimiento a la organización de los servicios en educación media?	Categorías de primer nivel 01-PAD Prácticas administrativas	Fundamentación Recopilar parámetros del rendimiento de los estudiantes y de su equipo docente, de manera que pueda distribuir obligaciones y actividades de acuerdo a lo que ella ha observado y evaluado para mantener un liderazgo activo entre los compañeros. Según MINED (2008) "para que la dirección escolar alcance la efectividad se deben distribuir los recursos disponibles, con las indicaciones del director para ejecutar procesos funcionales que sean de apoyo al aprendizaje de los estudiantes y a actividades diarias de la planta docente"
Sujetos entrevistados	Directora: Uso de instrumentos para evaluación dirigido tanto para docentes como para estudiantes. Empoderamiento al equipo docente forjando el liderazgo en su trabajo. Seguimiento de desarrollo de estudiantes (supervisión).	Categorías de segundo nivel 02-IDE Instrumento de evaluación 02-EMD Empoderamiento docente	
Análisis de interpretación	Como responsable principal de la institución utiliza herramientas administrativas que le permita recopilar parámetros del rendimiento de los estudiantes y de su equipo docente, de manera que pueda distribuir obligaciones y actividades de acuerdo a lo que ella ha observado y evaluado para mantener un liderazgo activo entre los compañeros.	Categorías de tercer nivel 03-HAD Herramientas administrativas	
			Fundamentación

PREGUNTA 6	¿Qué tipos de monitoreos realiza para fortalecer la oferta académica del bachillerato?	Categorías de primer nivel	Trata de implementar monitoreos que abarquen el control académico, pedagógico y administrativo de educación media, si bien esto ayuda a fortalecer la oferta del bachillerato, se necesita realizar un estudio con mayor profundidad para dar más realce a la especialidad del bachillerato exigiendo mostrar resultados en la elaboración de alimentos y bebidas. Según Daft (2010),” La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores”.	
		01-OAC Oferta académica		
Sujetos entrevistados	Directora: Pasar rubricas de evaluación, monitoreo de clases, observación de necesidad de materiales, monitoreo de rendimiento académico de los estudiantes por período, visita a aulas. Lista de evaluación de parámetros.	Categorías de segundo nivel		
		02-RDE Rubricas de evaluación 02-MDC Monitoreo de clases		
Análisis de interpretación	La líder de la institución trata de implementar monitoreos y seguimientos que abarquen tres áreas en el control académico, pedagógico y administrativo en el nivel de educación media, si bien es cierto, esto ayuda a fortalecer la estructura y la oferta del bachillerato, se necesita realizar un estudio con mayor profundidad para dar más realce a la especialidad del bachillerato exigiendo mostrar resultados en la elaboración de alimentos y bebidas.	Categorías de tercer nivel		
		03-CAC Control académico		
		03-CPE Control pedagógico 03-CAD Control administrativo		
PREGUNTA 7	¿Qué tipo de servicios educativos están analizando para los próximos años?	Categorías de primer nivel		Fundamentación
		01-OAC Oferta académica		No hay una claridad de querer analizar concretamente la opción de implementar nuevos servicios educativos o formaciones que desarrollen nuevas oportunidades para estudiantes de educación media. Según la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) (2016), “La gestión académica se
Sujetos entrevistados	Directora: Agregar una oferta de bachillerato más, mantener el bachillerato. Prácticas profesionales.	Categorías de segundo nivel		
		02-ODB Oferta de bachillerato 02-PPR Prácticas profesionales		
Análisis de interpretación	Según lo expresado, la institución no tiene una visión con claridad por querer analizar específicamente la opción de	Categorías de tercer nivel		

	implementar nuevos servicios educativos o formaciones que desarrollen nuevas oportunidades para los estudiantes del centro educativo orientando a mejorar los proyectos que se pueden implementar en educación media.	03-SED Servicios educativos	define como el proceso orientado a mejorar los proyectos educativos institucionales y los procesos pedagógicos, con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales”.
PREGUNTA 8	¿Considera que la comunidad de estudiantes está satisfecha con los servicios educativos que ofrece el centro?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-OAC Oferta académica	La información que tiene de primera mano para saber si hay satisfacción con los servicios es de los padres de familia, pero debería de considerar realizar un sondeo principalmente con los estudiantes para obtener parámetros más claros de la percepción que tienen los usuarios con la oferta de la escuela. Según Romero (2018) “A la demanda de un sistema educativo donde sus actores deben hacer uso y actualización de prácticas y contenidos acordes a la nueva sociedad de la información. Las nuevas tecnologías y la innovación respecto al conocimiento permiten incrementar considerablemente la cantidad de comunicación entre el profesor y sus alumnos
Categorías de segundo nivel			
02-EOE Estructura organizacional estable			
Categorías de tercer nivel			
		03-SDS Satisfacción de servicios	
Sujetos entrevistados	Directora: La comunidad educativa expresa estar satisfecha por lo que se hace en el bachillerato, a testimonio de los padres de familia manifiestan que se ve una estructura organizacional estable y fortalecida, y que hacemos las cosas diferente a básica.		
Análisis de interpretación	La información que se tiene de primera mano para conocer si existe satisfacción con los servicios que brinda la institución, es por parte de los padres de familia por testimonio de ellos, pero, aun así, se debería de considerar realizar un estudio o sondeo, principalmente con los estudiantes para obtener parámetros de aceptación más claros, sobre la percepción que tienen los usuarios con la oferta del bachillerato actual que brinda la escuela, con la intención de actualizar los practicas, la atención, innovar con tecnología, y mantener una comunicación efectiva con el estudiantado.		

			independientemente del tiempo y el espacio”
PREGUNTA 9	¿Cómo son las prácticas administrativas basadas en la estructura organizacional del centro escolar?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-PAD Prácticas administrativas	Su principal pilar es su planta docente en educación media, y se basa en la confianza laboral para fortalecer las funciones de sus actividades donde se refleja una estructura con buenas prácticas administrativas con apoyo docente. Según Romero (2018), “No es un secreto que la calidad educativa es la que genera mayor retención escolar, a mayor efectividad (eficiencia y eficacia) mayor productividad y por ende genera continuidad y culminación académica” (p. 104).
Sujetos entrevistados	Directora: Los procesos se llevan paso a paso, en el tiempo correspondiente, y no omitimos nada, dejamos empoderamiento a los docentes y sobre todo en los módulos. Los trabajos se implementan de forma colaborativa y distribuida por equipos.	Categorías de segundo nivel	
		02-TCO Trabajo colaborativo 02-DDE Distribución de equipos	
Análisis de interpretación	El éxito de una organización proviene del capital humano, para la institución su principal pilar es su planta docente, están preparados y tienen su especialidad para el nivel de educación media, y las prácticas administrativas que ejecuta la dirección administrativa se basa en la confianza laboral para fortalecer las funciones de sus actividades donde se refleja una estructura con buenas prácticas con apoyo incondicional de los docentes siendo eficientes y eficaces.	Categorías de tercer nivel	
		03-PDO Planta docente 03-BPA Buenas prácticas administrativas	
PREGUNTA 10	¿Cuál es el seguimiento que le da a los procesos académicos?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-PAC Procesos académicos	La ventaja de mantener una planta docente bastante empoderada facilita el trabajo de seguimiento a los procesos académicos de la dirección, no dejando al azar los casos que necesitan atención y reduciendo las alertas tempranas para educación media. Según Vivas et al. (2020), la gestión administrativa escolar
Sujetos entrevistados	Directora: En educación media, se dan seguimiento cuando es necesario dado a que los docentes están comprometido y sometidos bajo formación constante. Se realiza un acompañamiento y Monitoreo según las necesidades, cuando los docentes reportan bajo rendimiento académico se realiza un acuerdo para que procedan a una recuperación ordinaria y hasta extraordinaria.	Categorías de segundo nivel	
		02-DCO Docentes comprometidos 02-RAC Rendimiento académico	
Análisis de interpretación	La dirección administrativa goza de un privilegio, y es el tener una ventaja competitiva con mantener una planta docente	Categorías de tercer nivel	

	bastante empoderada, sus maestros son especialistas, se encuentran en formación y estudio constante, y esto facilita el trabajo de seguimiento a los procesos académicos que brinda la dirección, y sobre todo no dejando al azar los casos que necesitan atención y reduciendo las alertas tempranas para educación media, fortaleciendo así los procesos académicos de la institución con el debido seguimiento por parte de la gestión directiva.	03-GDI Gestión directiva	“Representa el conjunto de acciones que desarrolla el directivo en función de elaborar la planificación, organización, control y seguimiento a las actividades académicas, recursos, materiales, definición de gastos, entre otros” (p. 28).
PREGUNTA 11	¿Qué procesos realiza para supervisar la función docente en educación media?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-FDO Función docente	A pesar de que se tiene una planta docente comprometida, se debería de considerar realizar más supervisión en la función de los docentes, para alcanzar calidad en los servicios se necesita evaluar todas las áreas de oportunidad para reducir los márgenes de error y ser más eficientes en sus actividades académicas. Daft (2010), “La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores” (p. 90).
Sujetos entrevistados	Directora: Es muy mínimo lo que se hace en la supervisión docente, nada más se hace la observación. Directa e indirecta de sus funciones, y el uso de un Instrumentos evaluativos que se hace una o dos veces al año, estamos agradecidos por tener docentes comprometidos con la institución.	Categorías de segundo nivel	
		02-SDO Supervisión docente	
Análisis de interpretación	Como toda institución, a pesar de poseer un capital humano, en este caso una planta docente comprometida, se debería de considerar realizar una supervisión más funcional sobre los trabajadores, con la finalidad de obtener una relación más formal con la calidad en los servicios que se necesitan para los estudiantes y la comunidad, evaluar todas las áreas de oportunidad para reducir los márgenes de error y ser más eficientes en sus actividades académicas con el simple hecho de ser observado y evaluado constantemente.	Categorías de tercer nivel	
		03-AAC Actividades académicas	
		03-CDS Calidad de servicios	
PREGUNTA 12	¿De qué prácticas se vale para mantener un clima organizacional afectivo?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-COR Clima organizacional	Como directora tiene muy en claro que al aplicar esta estrategia hace que

Sujetos entrevistados	Directora: Específicamente siempre he implementado la Estrategia de Administración Por Valores. La aprendí, la procesé y me gusta cómo funciona. Consulto con estudiantes para conocer de primera mano los resultados que tienen los docentes y cuando es necesario se confronta para subsanar cualquier proceso y mantener el mejor ambiente.	Categorías de segundo nivel 02-APV Administración por valores	mantenga un clima organizacional estable y funcional, de manera que este se ve en los resultados que presentan entre compañerismo. Según Owens (1989), expresa “Cuando llegan a interesarse por primera vez en el concepto de clima organizacional, muchos administradores escolares creen que la evaluación de dicho clima en su escuela es un test” (p. 280).
Análisis de interpretación	Como directora del centro educativo tiene muy en claro que el aplicar esta estrategia administrativa hace que mantenga un clima organizacional estable y funcional, de manera que este se ve reflejado en la relación laboral entre compañeros. A esto es de agregar que es necesario no solo realizar pequeñas entrevistas a estudiantes, sino, evaluar o entrevistar a los docentes para conocer las áreas de oportunidad y fortalecer aquello que se aplica con calidad.	Categorías de tercer nivel 03-OFU Organización funcional	
PREGUNTA 13	¿Cuál es el estado actual de los procesos académicos, funciones docentes y clima organizacional referente a la implementación del bachillerato y los diferentes servicios educativos dirigidos a los estudiantes?	Categorías de primer nivel 01-COR Clima organizacional	Fundamentación Las tres áreas que se pretenden investigar son eficientes desde el punto de vista de la directora, expresa con su respuesta tener un control de su entorno y actividades, haciendo que los estados actuales sean aceptables y positivos. Daft (2010), “La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos” (p. 90).
Sujetos entrevistados	Directora: Se brinda un seguimiento para mantener un rendimiento académico aceptable y superior en los estudiantes por lo cual considero que hacemos procesos aceptables, los docentes apoyan grandemente a la dirección con las funciones que ejercen para lograr los objetivos, es la ventaja de tener docentes especialistas que se siguen formando, y se ejecutan estrategias de trabajo en equipo para mantener un ambiente agradable con toda la comunidad.	Categorías de segundo nivel 02-DES Docentes especialistas	
Análisis de interpretación	La institución apuesta a mantener activa y funcionalmente la función docente, mejorando los procesos académicos con la intención de mostrar un ambiente laboral eficiente desde el punto de vista de la directora, además, que poseer un control de su entorno y actividades bajo observación y supervisión, hacen que los estados actuales sean aceptables y positivos.	Categorías de tercer nivel 03-CEL Control del entorno laboral	
PREGUNTA 14	¿Qué elementos necesita para mejorar su estructura organizacional y los servicios en educación media?	Categorías de primer nivel	Fundamentación

		01-PES Propuesta de estructura	Para obtener mejores elementos para que el estudiante opte por estudiar en la institución, y no tener alternativas externas, es mejorando los servicios. También es necesario hacer gestiones o un programa estratégico para recibir más apoyo o incentivar a los padres de familia para que apoyen al bachillerato de la institución. MINED (2008), “es imprescindible que los centros educativos cuenten con una gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje que se apoye en los procesos de planeamiento estratégico institucional (PEI y PEA), organización escolar efectiva, dirección escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional” (p. 5).
Sujetos entrevistados	Directora: Más apoyo de los padres de familia. Poder tener un control con el Bachillerato a distancia de la zona, porque nos quita población estudiantil, y son chicos que no laboran. Aproximar más la atención personalizada. Y solicitar más recursos materiales para apoyo a docente para sus actividades académicas.	Categorías de segundo nivel	
		02-BAD Bachillerato a distancia 02-APE Atención personalizada	
Análisis de interpretación	Hay elementos externos que hacen que cierto porcentaje de estudiantes no opten por la opción del bachillerato, para estudiar solamente los sábados con el programa de modalidades flexibles de la zona. También es necesario hacer gestiones o un programa estratégico para recibir más apoyo o incentivar a los padres de familia para que apoyen al bachillerato de la institución. Además, necesitan más materiales académicos para que puedan mejorar los servicios según lo expresado.	Categorías de tercer nivel	
		03-MOF Modalidades flexibles 03- PES Programa estratégico	
PREGUNTA 15	¿Qué lineamientos considera que debe incorporar para el diseño de una propuesta de la estructura organizativa funcional, que conlleve a fortalecer la oferta académica y la calidad de los servicios que brinda el centro?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-PES Propuesta de estructura	Necesitan un programa anual que ejecuten presentaciones de las generalidades y logros con la opción de educación media que oferta la institución, a esto se debe agregar que se necesita fortalecer la actividades y funciones de
Sujetos entrevistados	Directora: Designación de puestos por cada docente con organigrama de educación media. Demostración de prácticas y presentación del bachillerato a estudiantes de noveno grado y padres de familia. Feria de logros. Festival gastronómico. Crear una hoja de inscripción en línea. Página Web.	Categorías de segundo nivel	
		02-DDP Designación de puestos	

		02-FGA Festival gastronómico	
Análisis de interpretación	Como institución se necesita un programa anual efectivo, donde se ejecuten presentaciones de las generalidades y logros con la opción de educación media que oferta la institución aprovechando el recurso especialidad con el que se cuenta, a esto se debe agregar que se necesita fortalecer la actividades y funciones de los docentes para no dejar nada al azar y mejorar los servicios a través de ellos mostrando su estructura a toda la comunidad educativa. Como innovación necesitan una página web que dé publicidad a la institución y que posea una inscripción en línea que agilice la matrícula de nuevos aspirantes al bachillerato.	Categorías de tercer nivel	los docentes para no dejar nada al azar y mejor los servicios a través de ellos mostrando su estructura a toda la comunidad educativa. Como innovación necesitan una página web que de publicidad a la institución y que posee una inscripción en línea que agilice la matrícula de nuevos aspirantes al bachillerato. El Modelo Funcional: se apoya en usar totalmente especialistas funcionales en los niveles altos de la jerarquía, es decir, los puestos principales. Su finalidad es acrecentar la productividad de la entidad con las habilidades de los expertos, por lo que a los puestos jerárquicos se les sustrae de cierta autoridad y responsabilidad por tener dichas competencias (Udima, 2023).
		03-IES Innovación escolar	
		03-AAB Aspirantes a bachillerato	

Nota. Fuente: elaboración propia

Matriz de análisis e interpretación, codificación de categorías y hallazgos en la entrevista con docentes

INSTRUMENTO GUÍA DE ENTREVISTA A DOCENTES			
PREGUNTA 1	¿Cómo evalúa la labor de la directora para dirigir la organización escolar?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-EOR Estructura organizacional	Se lograr apreciar que la directora realizar una buena labor para dirigir la organización, no obstante, los docentes visualizan áreas de oportunidad para que la dirección sea más estricta, de manera que se plasme un modelo directivo equilibrado que busca resultados para la organización. Teniendo en cuenta las directrices del ministerio. Administrar y regularizar la actividad de la institución, sin menoscabo de las competencias atribuidas a los docentes y al consejo escolar, también, fomentar la innovación educativa y llevar a cabo estrategias para conseguir los objetivos plasmados en el proyecto educativo, e identificar y recolectar información importante para la educación y la comunidad (MINED, 2008).
Sujetos entrevistados	Docente1: Como muy buena, su trabajo lo ejerce de muy bien de manera general, solo un aspecto a mejorar sería hacer valer más su rol de máxima autoridad en algunos puntos en específico con relación a docentes, en el sentido que debe ser más directa y evitar buscar el apoyo en algunos casos donde los docentes no desean colaborar. Docente2: Lo intenta, sin embargo, considero que carece de liderazgo. Es decir, algunas veces el equipo docente toma decisiones sin contar con el visto bueno de ella. También, no acatan las indicaciones que son emanadas desde la dirección administrativa. Por quedar bien con todas las personas, sacrifica la toma de decisiones. Docente3: Es muy pasiva y da mucha confianza a compañeros que no responden con responsabilidad y vocación, dejando mal su posición en cuanto a las directrices que brinda, no obstante, trata de desempeñar un trabajo aceptable desde sus conocimientos, pero debe aplicar mano dura e incorporar una disciplina estricta que muestre calidad en todas las actividades por hacer en el centro.	Categorías de segundo nivel	
		02-LDI Liderazgo directivo 02-VDO Vocación docente	
Análisis de interpretación	Los docentes logran apreciar que su directora administrativa realiza una buena labor para dirigir la organización del centro educativo, no obstante, aunque siempre hay espacios donde se puede mejorar, a lo que expresan que existen áreas de oportunidad que visualizan para que alcance un papel donde sea más estricta, de manera que se plasme un modelo directivo equilibrado que busca resultados para la organización como un gerente educativo.	Categorías de tercer nivel	
	¿Conoce cómo está estructura la organización de la institución?	03-MDI Modelo directivo	Fundamentación

PREGUNTA 2		Categorías de primer nivel	Hay una ligera variación entre las respuestas, unos aseguran que, si conocen la estructura organizacional, pero también está la respuesta que no se conoce completamente, es factible evaluar si la planta docente recibe una inducción al llegar a la institución o cada inicio de año para conocer los organismos del centro. El MINED (2008) sugiere “Entregar a todos los docentes el respectivo programa de estudio, según nivel, grado, o sección (en parvularia) asignados, y, Proporcionar, al inicio del año escolar, una lista de los diferentes tipos de recursos existentes en el centro educativo, de los cuales puede hacer uso el docente, así como los mecanismos y normativa para solicitarlos y usarlos” (p. 28).
Sujetos entrevistados	Docente1: Si. Conocemos su estructura y el orden organizacional, como la dirección y subdirección institucional, el consejo directivo escolar, consejo de maestros si existiera. Docente2: No del todo. Tengo noción. Por la directora, el CDE, el subdirector, los docentes y el personal de servicio Docente3: Por supuesto, se tiene la dirección, subdirección, asesores, CDE, docentes, equipos dinamizadores y comité de estudiantes y padres de familia.	Categorías de segundo nivel	
Análisis de interpretación	Entre docentes existe una ligera variación entre las respuestas, dado a que unos aseguran que, si conocen la estructura organizacional, pero también está la respuesta que no se conoce completamente, es factible evaluar si la planta docente recibe una inducción al llegar a la institución o cada inicio de año para conocer los organismos del centro, partiendo de las directrices oficiales donde tengan su normativa.	Categorías de tercer nivel	
PREGUNTA 3	¿Cómo describe la calidad de los servicios que ejercen los docentes en educación media?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-CED Calidad Educativa	Se denota que hay un esfuerzo grande por intentar hacer las labores

Sujetos entrevistados	<p>Docente1: Excelente, debido que ejercer con responsabilidad y compromiso la parte académica, sin olvidar que deben mantener una relación cordial con sus alumnos dando como resultado un buen proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Docente2: Es aceptable. Sin embargo, hay, mucho por mejorar. Entre los principales aspectos están: optimización del tiempo, profundidad en el desarrollo de contenidos y contextualización con el entorno del estudiantado, además, desarrollo de autonomía y pensamiento crítico reflexivo en estos.</p> <p>Docente3: Es muy variable, unos tratan de implementar metodologías innovadoras y otros se quedan con los mismos procedimientos, pero se trata de hacer la diferencia, de manera que el estudiante se sienta en confianza y que su rendimiento académico mejore.</p>	<p>Categorías de segundo nivel</p> <p>02-PEA Proceso de Enseñanza-aprendizaje</p> <p>02-MAI Metodologías académicas innovadoras</p>	<p>con calidad, para que los servicios lleguen de manera satisfactoria a la comunidad, pero se está consiente que hay mucho por mejorar y alcanzar una calidad total. Según Prieto (2011), "La calidad hace alusión al grado de cumplimiento de objetivos educativos, este modelo fue adoptado del mundo industrial" (p. 210).</p>
Análisis de interpretación	<p>Los docentes muestran que tienen la voluntad y el esfuerzo por realizar grandes proyectos o actividades en cuanto a sus labores y que estas conlleven calidad en cada ejecución que hagan, para que, de esta manera los servicios lleguen de manera satisfactoria a los estudiantes y a la comunidad, pero se está consiente que hay mucho por mejorar y alcanzar una calidad total, con la intención de que se vayan alcanzando los objetivos planteados.</p>	<p>Categorías de tercer nivel</p> <p>03-LDC Labores de calidad</p> <p>03- CTO Calidad Total</p>	
PREGUNTA 4	<p>¿Qué directrices administrativas recibe para ejecutar sus actividades académicas y pedagógicas?</p>	<p>Categorías de primer nivel</p> <p>01-PAD Prácticas administrativas</p>	<p>Fundamentación</p> <p>La primera percepción a las respuestas es que no hay un acompañamiento directivo para dar indicaciones constantes, de forma que los docentes realizan sus funciones pedagógicas y académicas por inercia dejando por desapercibida la comunicación jerárquica en las labores cotidianas.</p>
Sujetos entrevistados	<p>Docente1: Se nos pide compromiso con el proceso de enseñanza, hacer adecuaciones en las metodologías para atender la diversidad de aprendizaje que tenemos en el aula.</p> <p>Docente2: Ninguna</p> <p>Docente3: Solo me ha designado como coordinador de bachillerato, y las indicaciones son reportar si hay anomalías o resolver en equipo de docente a la medida de lo posible.</p>	<p>Categorías de segundo nivel</p> <p>02-AME Adecuaciones metodológicas</p> <p>02-EDO Equipo docente</p>	
Análisis de interpretación	<p>La primera percepción por parte de los docentes es que no hay un acompañamiento directivo constante donde puedan recibir</p>	<p>Categorías de tercer nivel</p>	

	indicaciones o directrices concretas, de forma que, al no tener ese acompañamiento los docentes ejercen sus funciones pedagógicas y académicas por inercia o por compromiso profesional, dejando por desapercibida la comunicación jerárquica en las labores cotidianas, dado por una estructura organizacional que asigna funciones y responsabilidades.	03-ADI Acompañamiento directivo 03-CJE Comunicación jerárquica	La estructura organizacional es la disposición sistemática que forma los órganos donde se asignan las funciones y responsabilidades que integran una institución para cumplir en un conjunto ordenado y conforme a criterios de jerarquía para alcanzar los objetivos propuestos (Quiroa, 2020).
PREGUNTA 5	¿Qué actividades académicas ejecutan como docentes para fortalecer la oferta académica de la institución?	Categorías de primer nivel 01-OAC Oferta académica	Fundamentación Se implementan estrategias donde resaltan los procesos de enseñanza-aprendizaje, haciendo prácticas las competencias que van adquiriendo los estudiantes con las materias y módulos que van desarrollando, esto sirve como modelo para incentivar a que los estudiantes de noveno grado opten por la oferta del centro educativo. Y para alcanzar la calidad en la oferta educativa se necesita del fortalecimiento institucional de los centros educativos,
Sujetos entrevistados	Docente1: Adecuaciones curriculares necesarias para el mejoramiento del proceso de enseñanza, actualización constante de las estrategias de enseñanza. Docente2: Se intenta orientar el proceso de enseñanza aprendizaje desde el enfoque pedagógico constructivista. Es decir, las actividades se centran en el desarrollo de competencias prácticas en el estudiantado, competencias que les permitan tener éxito en su desenvolvimiento como civiles en la sociedad. Docente3: Resultado de competencias de módulo, para que estudiantes de básica conozcan las habilidades y destrezas que pueden obtener los estudiantes del bachillerato, así como el campo laboral al que pueden aspirar.	Categorías de segundo nivel 02-EDE Estrategia de enseñanza 02-EPC Enfoque pedagógico constructivista	
Análisis de interpretación	Los docentes implementan estrategias que pretenden resaltar cada uno de los procesos de enseñanza-aprendizaje, con diversas actividades, entre ellas se realizan: prácticas de las competencias que van adquiriendo los estudiantes con las materias y módulos que van desarrollando, es decir, pasar de la teoría a la ejecución,	Categorías de tercer nivel 03-EEA Estrategias de enseñanza-aprendizaje	

	esto sirve como modelo para incentivar a que los estudiantes de noveno grado opten por la oferta del centro educativo.		mediante el refuerzo de su autonomía, la profesionalización de la dirección y un sistema de verificación de los procesos y los resultados (Bodero, 2014, pp. 113-114).
PREGUNTA 6	¿Considera que el centro escolar debe dinamizar otros servicios educativos que permitan que los estudiantes y la comunidad tengan otras opciones en su proceso educativos?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-OAC Oferta académica	Los docentes sin duda quieren obtener una institución competitiva a través de otros servicios que puedan ofrecerse dentro del centro escolar, de manera que se busquen nuevos servicios que impacten a la comunidad educativa y que incremente la población estudiantil para educación media. Según Hernández (2016), “El MINED define la calidad educativa como la pertinencia de los conocimientos, competencias y habilidades transferidas a los estudiantes para hacer frente a las exigencias que el mundo profesional, laboral y de convivencia social hace a los jóvenes para su
Sujetos entrevistados	Docente1: Si lo considero, debido que se debe ofrecer un bachillerato siempre en el área técnica para fortalecer los servicios a la comunidad estudiantil de la escuela y de los alrededores. Docente2: Sí. Debe hacerlo para poder ser competitivos. Por ejemplo, deben implementar acompañamiento psicológico dentro del centro escolar, talleres para la vida donde les fortalezcan múltiples habilidades que les servirán en su desenvolvimiento como adultos en la sociedad, también, ofrecer aulas de refuerzo y nivelación educativa dirigida a aquel estudiantado que por múltiples razones no ha podido alcanzar las competencias esperadas. Docente3: Podría ser un diplomado de cocina con expertos para dar más valor a la opción del bachillerato, además de brindar servicios de asesorías y recuperación académicas como programas educativos que fortalezcan la oferta académica.	Categorías de segundo nivel	
		02-ATE Áreas técnicas 02-APS Acompañamiento Psicológico 02-PED Programas educativos	
Análisis de interpretación	El objetivo de obtener una institución competitiva a través de otros servicios que puedan ofrecerse dentro de la entidad educativa lo tienen muy en claro los docentes, quisieran que los servicios se ampliaran de manera que se busquen nuevos retos que impacten a la comunidad educativa y que incremente la población estudiantil para educación media motivando a los jóvenes a crecer en varias áreas.	Categorías de tercer nivel	
		03-ICO Institución competitiva	

			integración exitosa” (p. 87).
PREGUNTA 7	¿Qué lineamientos brinda la dirección con respecto a los procesos académicos que debe ejecutar como docente?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-PAC Procesos académicos	Está claro que todos los docentes reciben lineamientos de parte de la dirección, para que los procesos académicos sean más fluidos y que se refleje una atención al estudiante buscando mejorar el rendimiento académico de estos. Aguerondo (2007) explica: el proceso organizacional pasa por cuatro estadios. El primero es cuando la organización es el marco donde operacionaliza el cambio únicamente encomendado. En el segundo, la organización como contexto genera directrices institucionales. El tercer estadio es la organización que aprende, donde se enfrenta desafíos y se superan con éxito. Por último, como cuarto estadio, es cuando en realidad la organización posibilita la creación y recreación de conocimiento.
Sujetos entrevistados	Docente1: Cumplir con planificaciones de clase, hacer las adecuaciones necesarias para cada sección, compromiso con el proceso de enseñanza para optimizar el aprendizaje en los alumnos, entre otros. Docente2: Que debo cumplir el horario de trabajo. Avisar oportunamente si no me podré presentar a la institución y que trate de que ningún estudiante aplase. Docente3: Cumplir con los programas de las materias y módulos, dar seguimiento a casos especiales de estudiantes, atender de manera personalizada a estudiantes con casos específicos y brindar oportunidades de recuperación cuando son necesarias.	Categorías de segundo nivel	
		02-PDI Planificación didáctica 02-PES Programas escolares	
Análisis de interpretación	Los docentes del nivel educación media reciben lineamientos de parte de la dirección, esto permite que los procesos académicos sean más fluidos y efectivos, también hace que se refleje una atención al estudiante que busca mejorar el rendimiento académico de estos, no obstante se deberían de contemplar otros aspectos como, participación en actividades extracurriculares, actualización profesional, disciplina y otros, los lineamientos pueden variar según la institución educativa y el nivel educativo en el que se desempeñe el docente.	Categorías de tercer nivel	
		03-LDI Lineamiento directivo 03-AES Atención estudiantil	

PREGUNTA 8	¿Conoce todas las funciones docentes que debe ejecutar en sus labores cotidianas?	Categorías de primer nivel	Fundamentación Existe una planta docente conocedora de sus funciones y cabe recalcar que se destaca desde su origen legal, donde estos ejecutan sus actividades académicas y pedagógicas con respaldo oficial por la ley, dejando una buena impresión en su rendimiento docente dado a que tratan cumplir con su compromiso. Art. 31.- Son obligaciones de los educadores: 1) Desempeñar el cargo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugar establecidos por el Ministerio de Educación; 2) Asistir puntualmente al desempeño de sus labores; 3) Obedecer las instrucciones que reciba de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores (Ley de la Carrera Docente, 1996).
		01-FDO Función docente	
Sujetos entrevistados	Docente1: Si, Planificar, ejecutar y evaluar los procesos y resultados de la enseñanza, tutorar el proceso de aprendizaje del alumno, atender las individualidades del alumnado, entre otras. Docente2: Sí, las he leído en Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación. Docente3: Por conocimiento de la Ley de la carrera docente si, aunque hace falta mucho por cumplir todo al 100% y dar un servicio de calidad.	Categorías de segundo nivel	
		02-LCD Ley de la Carrera Docente	
Análisis de interpretación	La institución educativa goza de una planta docente con conocimiento legal y funcional de sus obligaciones y deberes como profesionales, cabe recalcar que se destaca desde su reglamento legal de profesión, donde estos ejecutan sus actividades académicas y pedagógicas con un respaldo totalmente oficial por la ley, dejando una buena impresión en su rendimiento dado a que tratan cumplir con su compromiso y deber, por mencionar, la planificación y jornalización de clases, desarrollo de clases, evaluación del aprendizaje, comunicación con el estudiante y participación en actividades curriculares y extracurriculares.	Categorías de tercer nivel	
		03-RDO Rendimiento docente	
PREGUNTA 9	¿Cómo percibe actualmente el clima organizacional en el nivel de educación media?	Categorías de primer nivel	Fundamentación Según los testimonios expresados por los docentes el clima laboral que mantienen en el nivel de educación media es un
		01-COR Clima organizacional	
Sujetos entrevistados		Categorías de segundo nivel	

	<p>Docente1: De manera correcta y acertada debido que se cuenta con especialistas para cada área de enseñanza y el funcionamiento del equipo docente se muestra óptimo.</p> <p>Docente2: Es muy bueno. Como colegas nos apoyamos mutuamente. También, hay un compañero que se encarga de coordinarnos en cuanto a las fechas de inicio y finalización de cada módulo con cada grado. Asimismo, se respira una armonía entre las relaciones interpersonales en este nivel. Se nos provee con la mayoría de las herramientas que solicitamos a la dirección y reconocen el esfuerzo que llevamos a cabo día con día en el centro.</p> <p>Docente3: Muy bueno, hay unidad y apoyo por cada docente, se crea un ambiente sano y nos hemos convertido en un ejemplo de equipo de trabajo para estudiantes.</p>	<p>02-AEN Áreas de enseñanza</p> <p>02-RIN Relaciones interpersonales</p> <p>02-EDT Equipo de trabajo</p>	<p>ambiente positivo y agradable con el cual están adaptados para trabajar en equipo y son un reflejo de armonía para sus estudiantes y compañeros de otros niveles. Chiavenato (2012), quien define que: El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los usuarios y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante (p. 553).</p>
Análisis de interpretación	<p>El clima organizacional en el nivel de educación media es un factor importante que puede afectar el desempeño de los estudiantes y el bienestar de los docentes y el personal administrativo, pero los docentes dan testimonio que el clima laboral que mantienen en este nivel, es un ambiente positivo y agradable con el cual están adaptados para trabajar en equipo y son un reflejo de armonía para sus estudiantes y compañeros de otros niveles, el ambiente psicológico y emocional que se percibe en una organización es positiva y habla bien de la institución.</p>	<p>Categorías de tercer nivel</p> <p>03-ALA Ambiente laboral agradable</p>	
PREGUNTA 10	<p>¿Qué lineamientos necesita para mejorar en los procesos académicos y en las funciones a ejercer como docente?</p>	<p>Categorías de primer nivel</p> <p>01-PDE Propuesta de estructura</p>	<p>Fundamentación</p> <p>Los docentes se sienten necesitados por una intervención constante por parte de la dirección, con el objetivo que se presten servicios de calidad conforme a las labores que hacen, buscando mejorar, haciéndoles ver las áreas</p>
Sujetos entrevistados	<p>Docente1: Los ya establecidos, esperando cumplirlos durante el proceso educativo, como los tipos de adecuaciones curriculares y si son en un punto exacto dar una dirección clara de cómo hacerlas, como se espera que trabaje el equipo docente.</p> <p>Docente2: Considero que se necesita un mayor acompañamiento por parte de la dirección. Es decir, que den seguimiento y</p>	<p>Categorías de segundo nivel</p> <p>02-PED Proceso educativo</p>	

	<p>monitoreo a las funciones que desempeñamos. Aclarando que no es que sea necesario que nos estén supervisando o viendo para hacer las cosas bien, sino, más bien en que en ocasiones necesitamos el pequeño motivante de saber que nos van a observar nuestra labor, y de esta forma, estamos a la expectativa, manteniendo un alto desempeño.</p> <p>Docente3: Mayor presión por exigir planificaciones al día y no caer en la improvisación, tener en claro las obligaciones que se deben cumplir al inicio, durante y a la finalización de cada período.</p>	<p>02-ADI Acompañamiento directivo 02-IAC Improvisación académica</p>	<p>de oportunidad, y donde sientan la presencia de motivación laboral y acompañamiento de liderazgo. Soto et al. (2020), "por conducto del director es el que realiza las funciones de liderazgo, administración y gestión escolar, quien tiene a su vez la responsabilidad de conocer con qué recursos se cuenta, así como conocer a sus docentes y las necesidades del centro (p. 8).</p>
<p>Análisis de interpretación</p>	<p>La institución tiene necesidades en muchos niveles, pero basado en las respuestas que expresan los docentes, sienten la necesidad de contar con una directora que haga mayor presencia con intervenciones constantes por parte de la dirección, la finalidad es que puedan mejorar con los servicios que se prestan actualmente buscando calidad conforme a las labores que se realizan, con una ruta hacia excelencia, haciéndoles ver las áreas de oportunidad, y donde sientan la presencia de motivación laboral y acompañamiento de liderazgo.</p>	<p>Categorías de tercer nivel</p> <p>03-MLA Motivación laboral</p> <p>03-SDC Servicios de calidad</p> <p>03-ADL Acompañamiento de liderazgo</p>	

Nota. Fuente: elaboración propia

Matriz de análisis e interpretación, codificación de categorías y hallazgos en el grupo focal con estudiantes

INSTRUMENTO GUÍA DE GRUPO FOCAL CON ESTUDIANTES			
PREGUNTA 1	¿Cree que la dirección da seguimiento administrativo en los servicios que recibe?		Categorías de primer nivel
			01-EOR Estructura organizacional
Sujetos entrevistados	<p>Sujeto 1: Tratan, al presentar problemas, están dispuestos a escuchar y solventar las suplicas.</p> <p>Sujeto 2: Cuando tenemos dudas la directora no revisa notas.</p> <p>Sujeto 3: Seguimiento a reuniones, para pedir resultado de estudiantes trabajadores.</p> <p>Sujeto 4: Supervisan los alimentos y la logística de distribución.</p> <p>Sujeto 5: Toman en cuenta a los estudiantes para ver posibles mejoras.</p>	<p>Sujeto 6: Velan por el bienestar de los estudiantes.</p> <p>Sujeto 7: Atención en salud, siempre están atento a lo que nos pasa.</p> <p>Sujeto 8: Organizan con los docentes, entregas de uniformes y calzados.</p> <p>Sujeto 9: Refuerzo académico como auxilio para hablar con docentes.</p> <p>Sujeto 10: Atención bilateral con padres de familia para solventar disciplina y desarrollo académico.</p>	Categorías de segundo nivel
			02-BES Bienestar estudiantil 02-ODO Organización docente 02-RAC Refuerzo académico
Análisis de interpretación	Los hallazgos se enfocan en que la directora brinda seguimiento y monitoreo administrativo en los servicios actuales de la institución para ofrecer a los estudiantes. El proceso que ejecuta la dirección está centrado en acciones como la revisión de notas, el refuerzo académico, la comunicación bidireccional que brinda la dirección y, por supuesto, la logística que realizan para coordinar la entrega de paquetes escolares. Esto permite que el		Categorías de tercer nivel
			03-SAD Seguimiento administrativo
			Fundamentación
			La dirección da un seguimiento administrativo en cuanto a los servicios educativos que reciben los estudiantes en la institución. Dicho seguimiento está centrado en acciones como la revisión de notas, el refuerzo académico, la comunicación bidireccional que brinda la dirección y, por supuesto, la logística que realizan para coordinar la entrega de paquetes escolares. Esto permite que el funcionamiento del centro educativo mejore. Según Vivas et al. (2020), exponen que la gestión de la administración escolar "Representa el conjunto de acciones que desarrolla el directivo en función de elaborar la planificación, organización, control y seguimiento a las actividades académicas, recursos, materiales, definición de gastos, entre otros" (p. 28).

	funcionamiento del centro educativo mejore a través de la gestión escolar.		03-LDI Logística directiva	
PREGUNTA 2	¿El centro escolar da a conocer la estructura organizacional que posee?		Categorías de primer nivel	Fundamentación
			01-EOR Estructura organizacional	El centro escolar socializa el organigrama con la comunidad estudiantil. Pues manifiestan firmemente conocerla. Sin embargo, al indagar en los puestos o funciones, no logran describirlo tal cual se les ha presentado. El Modelo Adhocrático: la estructura no está definida, pues el diseño puede acoplarse de distintas maneras, que dependen de las necesidades para dar respuesta a las actividades y metas a desempeñar. En este modelo se dificulta plantearlo en un organigrama en específico. Se fundamenta en la incorporación de los principios del equilibrio interno, siendo además una base en la gestión que direcciona los objetivos haciendo énfasis en el trabajo en equipo, por la motivación, participación y la comunicación entre el personal (Udima, 2004).
Categorías de segundo nivel				
02-DES Directores escolares				
02-PDO Planta docente				
02-CES Comités escolares				
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: Muestran los directores, maestros por grados. Sujeto 2: Consejo estudiantil, CDE. Sujeto 3: Si Sujeto 4: Si Sujeto 5: Si	Sujeto 6: Si Sujeto 7: Si Sujeto 8: Si Sujeto 9: Si Sujeto 10: Si		
Análisis de interpretación	El centro escolar socializa el organigrama con la comunidad estudiantil al inicio del año de una forma general presentando en la primera formación en el auditorium. Estudiantes manifiestan firmemente conocerla por ese detalle, sin embargo, al indagar o preguntar sobre los puestos o funciones de los actores, no logran describir lo que hacen o donde pertenecen, la dirección debería realizar una presentación más detallada para dar a conocer una estructura transparente y con una comunidad apoyada por conocimiento de lo que posee la institución, al menos que estos no tengan bien definida estructura.		Categorías de tercer nivel	
			03-OIN Organigrama institucional	
PREGUNTA 3	¿Cómo evalúa el servicio que recibe de sus docentes?		Categorías de primer nivel	Fundamentación

			01-CED Calidad Educativa	Los estudiantes tienen una percepción muy positiva en cuanto al desempeño de sus docentes. Destacan en ellos valores como el respeto mutuo, la confianza y la solidaridad. Además, la buena percepción hace que los vean como consejeros. No dudan de la calidad de su trabajo, pues se valen de múltiples estrategias muy dinámicas, las cuales permiten captar la atención del estudiantado. Dentro de las funciones más comunes que un docente debe cumplir están, realizar actividades curriculares no docentes, tales como orientación estudiantil, atención a la comunidad, actualización y mejoramiento pedagógico, planificación, evaluación institucional, y demás actividades formativas, culturales y deportivas contempladas en el proyecto educativo institucional (MINED, 2008).
Sujetos entrevistados	<p>Sujeto 1: Excelente, ayudan cada vez que se solicita. Dan seguimiento para recuperación, y apoyo familia y en salud.</p> <p>Sujeto 2: Muy bien, hay respeto, brindan tiempo para que mejoren su rendimiento, y hay comprensión.</p> <p>Sujeto 3: Muy bien, dan opciones para recuperar y dar seguimiento a recuperación, son comprensible.</p> <p>Sujeto 4: Se preocupan por las notas que llevamos, están a disposición de todos nuestro entorno y problema que tenemos, no apoyan y motivan.</p> <p>Sujeto 5: Muy buenos, se distribuyen con la carga, y hay estrategias para entender clases, son muy buenos docentes.</p>	<p>Sujeto 6: Muy buena, hay consejos para mejorar y de mantenerse activos en clases.</p> <p>Sujeto 7: Muy buena, hay respeto y tenemos confianza por nuestros problemas.</p> <p>Sujeto 8: Una experiencia muy distinta, son muy dinámicos y calidad, hay confianza y hay química.</p> <p>Sujeto 9: Muy bien, además de ser docentes, son consejeros, hay mucha concientización para no cometer errores y pro de mejorar de nuestro bien. Preparándose para la vida</p> <p>Sujeto 10: Tienen paciencia y pasión para enseñar, siempre están para escucharnos. Corrigen de buena manera y nos ayudan en todos los procesos.</p>	Categorías de segundo nivel	
			02-SAC Seguimiento académico	
			02-DCA Docente de calidad	
			02-BAE Buena atención estudiantil	
Análisis de interpretación	Los estudiantes tienen una percepción muy positiva en cuanto al desempeño de sus docentes. Destacan en ellos valores como el respeto mutuo, la confianza y la solidaridad. Además, la buena percepción hace que los vean como consejeros. No dudan de la calidad de su trabajo, pues se valen de múltiples		Categorías de tercer nivel	
			03-DDO Desempeño docente	

	estrategias muy dinámicas, las cuales permiten captar la atención del estudiantado.		03-TDC Trabajo de calidad	
PREGUNTA 4	¿Cómo evalúa el desempeño de la dirección con respecto a las necesidades que tiene educación media?		Categorías de primer nivel	Fundamentación Las necesidades que presenta educación media no logran ser cubiertas. La gestión realizada desde la dirección es calificada por los estudiantes como deficiente en este contexto. Se hace énfasis en el escaso proveimiento de materia prima o herramientas. Como claro ejemplo, el taller de cocina lleva mucho tiempo sin energía eléctrica y, además, algunos equipos están deteriorados debido a que nunca se les da mantenimiento. Por último, hay un abandono en cuanto a lo pedagógico, porque no se le da seguimiento al rendimiento de cada estudiante. Soto et al. (2020), “En los centros escolares se puede apreciar que las actividades que se desarrollan, por parte de los directivos, al interior son pedagógicas, principalmente, y administrativas, por lo regular, son atendidas, guiadas o vigiladas por la
			01-PAD Prácticas administrativas	
Sujetos entrevistados	<p>Sujeto 1: Un poco mal, en taller de cocina no sirve sistema eléctrico y hay plagas.</p> <p>Sujeto 2: En lo que pueden apoyan con material de grado.</p> <p>Sujeto 3: Exigen a voz el rendimiento, pero falta acompañamiento.</p> <p>Sujeto 4: Necesidad de mantenimiento en tallere, no nos sentimos con apoyo.</p> <p>Sujeto 5: Término medio, en la limpieza nos exigen control, pero las visitas de básica a la zona de bachillerato botan nuestro trabajo.</p> <p>Sujeto 6: Muy mal, al solicitar ayuda para cocina no solventan las reparaciones que se presentaron.</p>	<p>Sujeto 7: Término medio, sentimos que no nos toman en cuenta para juegos recreativos. Para materiales didácticos si hay respuesta</p> <p>Sujeto 8: Para material de didáctico si se tiene respuesta</p> <p>Sujeto 9: Mal, por la práctica en cocina, deterioro de equipo y no hay mantenimiento, y no dan seguimiento de atención.</p> <p>Sujeto 10: Buena, dan permiso para recolectar fondos para uso de recetas de cocina. Mal, no hay control de supervisión o seguimiento de quienes usan el taller de cocina que es uso para bachillerato.</p>	Categorías de segundo nivel	
			02-TDC Taller de cocina	03-AES Atención estudiantil
Análisis de interpretación	Un hallazgo muy importante es que las necesidades que presentan los estudiantes en educación media no logran ser		Categorías de tercer nivel	

	solventadas. La gestión realizada desde la dirección es calificada, en esta ocasión por los estudiantes, con una definición de deficiencia en este contexto. Se hace énfasis en el escaso proveimiento de materia prima o herramientas para algunas áreas donde trabajan los estudiantes. Como claro ejemplo, el taller de cocina lleva mucho tiempo sin energía eléctrica y, además, algunos equipos están deteriorados debido a que nunca se les da mantenimiento. Por último, hay un abandono en cuanto a lo pedagógico, porque no se le da seguimiento al rendimiento de cada estudiante.	03-GDI Gestión directiva 03-SPE Seguimiento pedagógico	dirección, quien por conducto del director es el que realiza las funciones de liderazgo, administración y gestión escolar, quien tiene a su vez la responsabilidad de conocer con qué recursos se cuenta, así como conocer a sus docentes y las necesidades del centro (p. 8).
PREGUNTA 5	¿Por qué razón decidió estudiar la opción del bachillerato ofertada por la institución?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-OAC Oferta académica	La elección de tomar el bachillerato en la misma institución es debido en gran parte a que la especialidad basada en elaboración de alimentos y bebidas les llamó la atención por ser una nueva carrera y por estar centrada en la cocina profesional. Además, por permitirles la oportunidad de insertarse al mundo laboral con alto desarrollo de competencias y habilidades; además de permitirles un emprendimiento. SITAEL (2019), "Educación técnico profesional: en El Salvador se ofrece educación técnico profesional en el sistema de educación no formal (cursos de capacitación laboral), dentro del sistema de educación formal (educación
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: Por preferencia, me gustó.	Sujeto 7: Me llama la atención todo lo que ofrece el bachillerato, elaboración de platillos y bebidas.	Categorías de segundo nivel
	Sujeto 2: Si me gusta la cocina y la idea de cómo se puede defender en el área, por preferencia. Sujeto 3: Me pareció interesante, y tengo buenas expectativas Sujeto 4: La cocina siempre me llamo la atención desde que era niño, me gustó la carrera. Sujeto 5: Me gusta experimentar en cocina, y por razones económicas.	Sujeto 8: No había interés, con el transcurso del tiempo despertó el interés, porque es una carrera muy completa por lo que he proyectado. Sujeto 9: Al inicio no me gustó la idea, la cocina no era lo mío, por la formación docente ayuda a despertar la visión de abrir nuevas puertas por la gastronomía contabilidad y administrativo Sujeto 10: Aprovechar la oportunidad de estudiar por	02-EAC Elección académica 02-CEC Condición económica 02-EEG Especialidad en Gastronomía

	Sujeto 6: Por ser una nueva carrera y oportunidad de experimentar una nueva opción y me quedaba más cerca.	tener demanda laboral en el ámbito y por razones económicas.		media técnico vocacional) y en el nivel superior (formación de técnicos y tecnólogos)".
Análisis de interpretación	Los estudiantes eligieron seguir el bachillerato en la institución debido en gran parte a que la especialidad basada en elaboración de alimentos y bebidas les llamó la atención por ser una nueva carrera y por estar centrada en la cocina profesional. Además, por permitirles la oportunidad de insertarse al mundo laboral con alto desarrollo de competencias y habilidades; además de permitirles un emprendimiento.		Categorías de tercer nivel	
			03-CTE Carrera técnica 03-PEC Profesional en cocina	
PREGUNTA 6	¿Qué cambiaría de la organización directiva para obtener mejor atención?		Categorías de primer nivel	Fundamentación
			01-PAD Prácticas administrativas	La idea de los estudiantes se basa en la lectura que hacen de los directores sobre las funciones ejercidas por dicha figura. La directora no logra cumplir con todas las necesidades debido a la sobrecarga laboral que genera el no tener un apoyo directo de la subdirección; agregando también que deben dar soporte o acompañamiento al nivel de media porque pareciera una isla dentro de la institución. Toda institución depende de la dirección administrativa que puedan tener para conseguir el éxito de esta, para ello, los principales responsables en educación
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: Al subdirector, porque no muestra apoyo a la dirección, no se ve el papel como subdirector. Sujeto 2: subdirector, no solventa un problema y manda a directora, no hay acompañamiento, disciplina no tiene mucho control. Sujeto 3: La directora tiene más carga y no tienen apoyo del subdirector. Sujeto 4: subdirector, no muestra interés de trabajo. La Directora, no debería de	Sujeto 7: Tanto directora como subdirectora, no hay un seguimiento para solventar los problemas del bachillerato y el subdirector no apoya en nada. Sujeto 8: No hay soluciones a las peticiones que realizamos al subdirector. Sujeto 9: Director y subdirector, hay que tener un personal altamente calificado, las personas deben actuar con el ejemplo. El subdirector no tiene una figura de respeto.	Categorías de segundo nivel	
			02-SDE Subdirección escolar 02-AES Atención estudiantil	

	<p> juzgar sin investigar.</p> <p> Sujeto 5: No hay apoyo de subdirección.</p> <p> Sujeto 6: la subdirección no hay seriedad para solventar problemas, y no ocupa su lugar donde siempre se le busca y tienen actividad ocias.</p>	<p> Sujeto 10: El subdirector, optar por tener una persona capacitada que apoye a la dirección, que no esté por presencia.</p>		<p> son los directores administrativos de los centros escolares. “Los actores directos en los recintos escolares son: directores, profesores, padres de familias y educandos” (García et al., 2018, p. 207).</p>
Análisis de interpretación	<p> Los estudiantes creen que la organización directiva mejoraría mucho si cambiaran al subdirector actual. La idea se basa en la lectura que hacen estos sobre las funciones ejercidas por dicha figura. La directora no logra cumplir con todas las necesidades debido a la sobrecarga laboral que genera el no tener un apoyo de la subdirección; agregando también que deben dar soporte o acompañamiento al nivel de media porque pareciera una isla dentro de la institución.</p>		<p>Categorías de tercer nivel</p>	
			<p>03-ODI Organización directiva</p> <p>03-SCL Sobrecarga laboral</p>	
PREGUNTA 7	<p> ¿Qué otros tipos de servicios educativos considera que debe implementar el centro para la comunidad?</p>		<p>Categorías de primer nivel</p>	<p>Fundamentación</p>
			<p>01-OAC Oferta académica</p>	<p>Es necesario que la institución dinamice la recreación para los estudiantes, además, que rompa la rutina diaria de las diferentes mallas curriculares, para trascender con servicios de talleres encaminados al desarrollo de habilidades deportivas y habilidades para la vida. Dichos servicios deben ir dirigidos principalmente para estudiantes de educación media y no solo para</p>
Sujetos entrevistados	<p> Sujeto 1: Talleres de deportes, de electricidad, y de otros donde podamos sentirnos que existimos y estamos tomados en cuenta.</p> <p> Sujeto 2: Servicios de deportes para tener momentos recreativos.</p> <p> Sujeto 3: Que se nos tome en cuenta para cada actividad.</p>	<p> Sujeto 6:</p> <p> Sujeto 7:</p> <p> Sujeto 8:</p> <p> Sujeto 9:</p> <p> Sujeto 10:</p>	<p>Categorías de segundo nivel</p>	
			<p>02-TFO Talleres formativos</p> <p>02-SEE Servicios educativos extracurriculares</p>	

	Sujeto 4:			estudiantes de básica. Caruth (2013), quien cita que “El cambio es inevitable en la administración educativa y se necesita urgentes innovaciones. Los observadores del escenario educacional comentan a diario sobre la tendencia las escuelas al inmovilismo” (p. 257).
	Sujeto 5:			
Análisis de interpretación	Se sugiere que el centro educativo dinamice la recreación y rompa la rutina diaria de las diferentes mallas curriculares, llevando a cabo una serie de talleres encaminados al desarrollo de habilidades deportivas y habilidades para la vida. Dichos servicios deben ir dirigidos principalmente para estudiantes de educación media y no solo para estudiantes de básica.		Categorías de tercer nivel 03-TEX Talleres extracurriculares 03-HPV Habilidades para la vida	
PREGUNTA 8	¿Qué tipo de atención recibe para llevar un proceso que mejore su rendimiento académico?		Categorías de primer nivel	Fundamentación La planta docente que posee la institución en el nivel de educación media es muy bien evaluada por el estudiantado debido a que consideran que su rendimiento académico mejora por la forma en que los educadores les atienden. El trabajo que desarrollan los docentes le permite tener oportunidad de recuperación, incentivar a la responsabilidad, dar información oportuna respecto al progreso de cada estudiante y el buen trato son acciones que los educandos detectan. Esto hace que el estudiante se mantenga motivado. Siendo conscientes que esa forma de trabajo permite que
			01-PAC Procesos académicos	
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: Excelente nos brindan recuperación y proyectos individuales Sujeto 2: Nos exigen cumplir con las tareas para mejorar las notas, nos presionan para llevar un equilibrio de la responsabilidad. Y hay docentes que nos llevan un control de actividades en Classroom. Sujeto 3: Dan proceso de recuperación para alcanzar el nivel que necesitamos para pasar la materia. Sujeto 4: Siempre dan resultados de cómo vamos, y	Sujeto 6: Siempre hay tareas extras y proyectos para que se pueda subir la nota cuando vamos mal. Sujeto 7: Hay buena atención, y siempre podemos acudir para solicitar recuperación. Sujeto 8: Siempre hay más de una oportunidad de recuperar nota, siempre dejando la sensación de que seremos ayudados. Sujeto 9: Nos cambian la mentalidad, hacer conciencia de nuestro rendimiento, y evalúan el interés que tenemos	Categorías de segundo nivel 02-RAC Recuperación académica 02-ADO Atención docente oportuna 02-AEF Atención eficiente	

	van dejando trabajos individuales para nivelarnos	por desarrollar una recuperación.		desarrollen habilidades y competencias necesarias para su futuro. Según García et al. (2018) "Tanto directores como formadores son esenciales en el logro de los aprendizajes de los educandos, mientras los gestores se dedican a las tareas propias de su injerencia, en el caso de los docentes, la participación de la gestión es inherente al desempeño de su trabajo profesional" (p. 208).
	Sujeto 5: Hay bastante apoyo dando oportunidad para desarrollar lo necesario académicamente	Sujeto 10: Siempre muestran oportunidad de proyectos de recuperación y nos hacen conciencia para mejorar y son solidarios para el apoyo, nos dan tiempo.		
Análisis de interpretación	Los docentes son bien evaluados por el estudiantado debido a que consideran que su rendimiento académico mejora por la forma en que los educadores les atienden. Dar oportunidad de recuperación, incentivar a la responsabilidad, dar información oportuna respecto al progreso de cada estudiante y el buen trato son acciones que los educandos detectan. Siendo conscientes que esa forma de trabajo permite que desarrollen habilidades y competencias necesarias para su futuro.		Categorías de tercer nivel	
			03-ECO Educadores comprometidos 03-MES Motivación estudiantil	
PREGUNTA 9	¿Cómo evalúa el desempeño que realizan los docentes dentro y fuera del aula?		Categorías de primer nivel	Fundamentación
			01-FDO Función docente	Función docente que se ejerce en el nivel de educación media, se resalta el profesionalismo y el buen trato que brinda cada uno coordinando lo que dicen con lo que hacen. Asimismo, logran detectar en ellos la formación actualizada que poseen y el compromiso que deben tener con su papel, protagonizando un trabajo de calidad con los estudiantes. Según García et al. (2018) "Es necesario promover el desempeño
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: Muy buenos, siempre son respetuosos y sinceros	Sujeto 7: Excelente, son sinceros y directos.	Categorías de segundo nivel	
	Sujeto 2: Son tranquilos, dan confianza y dan buena educación Sujeto 3: Muy bien, nos brindan respeto y son los mismos dentro y fuera del aula.	Sujeto 8: Buenos, son estrictos dentro y fuera, son ejemplo como tutores. Sujeto 9: Muy buenos, son preparados, y atienden a todos muestran profesionalismo. Siempre dispuesto ayudar. Y con capacidad.	02-VMO Valores morales 02-EPR Educadores profesional	

	<p>Sujeto 4: La educación que nos enseñan es la que practican afuera.</p> <p>Sujeto 5: Son amables, de confianza, respetuosos dentro y fuera. Son estrictos cuando lo amerita para mejorar como estudiantes.</p> <p>Sujeto 6: Amables, nos inculcan valores y los practicas. Tienen disciplina y son estrictos</p>	<p>Sujeto 10: Desempeño muy bueno dentro y fuera del aula. Buscan que los estudiantes se sientan en casa, mantienen respeto y general un gran ambiente.</p>		<p>competente de los educandos y de los formadores para responder a los requerimientos del entorno cultural, económico, social y político” (p. 210).</p>
Análisis de interpretación	<p>La función docente o el desempeño que se ejerce según los estudiantes del nivel de educación media resalta o se enfoca en el profesionalismo que practican todos ellos, y luego está la buena atención con el trato efectivo y afectivo que brinda cada uno coordinando lo que dicen con lo que hacen. Asimismo, logran detectar en ellos la formación actualizada que poseen y el compromiso que deben tener con su papel, protagonizando un trabajo de calidad con los estudiantes.</p>	<p>Categorías de tercer nivel</p> <p>03-PDO Profesionalismo docente</p> <p>03-TDC Trabajo de calidad</p>		
PREGUNTA 10	<p>¿Cómo calificaría el clima organizacional de los docentes y directivos de la institución?</p>	<p>Categorías de primer nivel</p> <p>01-COR Clima organizacional</p>		<p>Fundamentación</p> <p>El estudiantado percibe que las relaciones interpersonales entre docentes son muy buenas. Sin embargo, cuando se incluye al equipo directivo esto cambia. Se manifiesta que no todo el personal docente congenia con la dirección, esto debido a que dan privilegios o trato especial a una parte de los docentes, lo que provoca</p>
Sujetos entrevistados	<p>Sujeto 1: Mal, la dirección posee más confianza con uno, y excluyen a otros.</p> <p>Sujeto 2: Muy bien, tanto dirección como docentes, directivos buscan docentes y hay apoyo mutuo para solución de problemas.</p>	<p>Sujeto 7: Muy bueno, siempre tratan de reunirse para solucionar cualquier cosa.</p> <p>Sujeto 8: Se relacionan muy bien, nunca he visto discusión, se refleja una buena amistad y los tomamos como amigos.</p>	<p>Categorías de segundo nivel</p> <p>02-CLA Comunicación laboral</p> <p>02-OLA Organización laboral</p>	

	<p>Sujeto 3: No siento muy buena comunicación, no deben contradecirse.</p> <p>Sujeto 4: Bien, hay mucha confianza entre todos.</p> <p>Sujeto 5: Excelente, son amables y de confianza.</p> <p>Sujeto 6: Se ayudan mutuamente, siempre hay disposición para ayudar, se organizan, se apoyan, y se llevan muy bien.</p>	<p>Sujeto 9: Hay algunas diferencias entre directivos y docentes, se tienen algunas preferencias, y hay mucha lleva.</p> <p>Sujeto 10: En cuanto a docentes se llevan bien, en directivos no, no todos los docentes se llevan bien con la dirección.</p>		<p>que la organización no optimice los resultados. Chiavenato (2012), quien define que: El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los usuarios y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante (p. 553).</p>
Análisis de interpretación	Los estudiantes expresan que lo que perciben en cuanto a las relaciones interpersonales entre docentes son muy buenas. Pero no todo es positivo, al incluir la variable de relación con el equipo directivo esto cambia, pues manifiestan no hay una unidad directa. Ellos dictan que no todo el personal docente congenia con la dirección, esto debido a que dan privilegios o trato especial a una parte de los docentes, lo que provoca que la organización no optimice los resultados.		<p>Categorías de tercer nivel</p> <p>03-RIN Relaciones interpersonales</p> <p>03-EQD Equipo directivo</p>	
PREGUNTA 11	¿Qué espera que los docentes mejoren en sus clases?		<p>Categorías de primer nivel</p> <p>01-FDO Función docente</p>	<p>Fundamentación</p> <p>A pesar de que algunos estudiantes aseguran no cambiarían nada en la manera que los docentes les atienden de manera general; otros piden que mejoren las estrategias usadas cuando explican determinado contenido y que las tareas se enfoquen más en la práctica que en la teoría; además, que, a la hora de organizar</p>
Sujetos entrevistados	<p>Sujeto 1: Las explicaciones, que sean más dinámicas.</p> <p>Sujeto 2: Que sea equilibrado en equipos de trabajo o conformación de equipos.</p> <p>Sujeto 3: Explicaciones en clases.</p>	<p>Sujeto 6: Conformación de grupos equitativos. Y explicación en clase.</p> <p>Sujeto 7: Nada, de momento considero que ha sido bueno, desde explicaciones y actividades.</p>	<p>Categorías de segundo nivel</p> <p>02-AAG Actividades académicas grupales</p> <p>02-DTA Distribución de</p>	

	<p>Sujeto 4: Nada, cumplen con su compromiso, el que quiere aprende y el que no, no.</p> <p>Sujeto 5: Mejorar explicación según el tema. Conformación de grupos. Que las tareas que dejan que sean más prácticas, que teóricas.</p>	<p>Sujeto 8: No cambiaría nada, cada uno tiene un método, pero cumplen con su función, siempre están dispuesto a ayudar con gusto.</p> <p>Sujeto 9: Nada, cada uno es diferente. Pero pueden mejorar algunas docentes en dar más desarrollo mental que transcripción.</p> <p>Sujeto 10: Nada, es muy buena la forma de impartir las clases, las actividades son muy buenas.</p>	trabajo académico	<p>los equipos de trabajo, estos sean estructurados de manera equilibrada para permitir que la elaboración de productos de aprendizaje sea de mayor calidad. según Robbins y Judge (2009), “Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad debe incluir a sus empleados” (p. 21). Esto conlleva al éxito de la institución, quienes buscan que los usuarios estén satisfechos.</p>
Análisis de interpretación	A pesar de que algunos estudiantes aseguran no cambiarían nada en la manera que los docentes les atienden de manera general; otros piden que mejoren las estrategias usadas cuando explican determinado contenido y que las tareas se enfoquen más en la práctica que en la teoría; además, que, a la hora de organizar los equipos de trabajo, estos sean estructurados de manera equilibrada para permitir que la elaboración de productos de aprendizaje sea de mayor calidad.		<p>Categorías de tercer nivel</p> <p>03-ADO Atención docentes</p> <p>03-PDA Producto de aprendizajes</p>	
PREGUNTA 12	¿Cómo podría mejorar el centro escolar los servicios ofrecidos a través del bachillerato?		<p>Categorías de primer nivel</p> <p>01- PES Propuesta de estructura</p>	<p>Fundamentación</p> <p>Es cierto que la escucha activa y la satisfacción de las necesidades de los estudiantes son fundamentales para lograr una educación de calidad. Por otro lado, el mantenimiento adecuado de la infraestructura es esencial para garantizar que los estudiantes tengan acceso a</p>
Sujetos entrevistados	<p>Sujeto 1: Escuchando a los estudiantes y tratar de resolver las quejas</p> <p>Sujeto 2: Que tengan los materiales necesarios para</p>	<p>estructura, también de cocina, cambiar utensilios defectuosos o maquinas.</p> <p>Sujeto 7: Supervisar que las aulas estén en buen estado,</p>	<p>Categorías de segundo nivel</p> <p>02-NSE Necesidades de servicios estudiantiles</p>	

	<p>exposiciones, y que el taller de cocina funcione al 100</p> <p>Sujeto 3: Mantener buenos recursos materiales para ventilación y para limpieza.</p> <p>Sujeto 4: Que aprendan a escuchar las opiniones de los estudiantes para mejorar los servicios que ofrecen</p> <p>Sujeto 5: Material de exposiciones y de trabajo. Revisar los materiales y repara o reponer.</p> <p>Sujeto 6: Mantenimiento de las aulas, cielo falso o de la</p>	<p>que no se meta el agua y tener control de plagas.</p> <p>Sujeto 8: El taller de cocina debe estar equipado para que se use en óptimas condiciones. Control de plagas</p> <p>Sujeto 9: Brindar atención a todos los grados y a la cocina, más investigación de que materiales se necesitan y que hay por usar.</p> <p>Sujeto 10: Organización de limpieza y basureros. Control de salida de estudiantes de educación media. Mantenimiento del sistema eléctrico de cocina</p>	<p>02-SCA Supervisión de condiciones ambientales</p> <p>02-AAE Atención académica enfocada</p>	<p>un ambiente de aprendizaje seguro y cómodo. Supervisando todos estos factores se obtiene una atención de calidad. Según Romero (2018), “No es un secreto que la calidad educativa es la que genera mayor retención escolar, a mayor efectividad (eficiencia y eficacia) mayor productividad y por ende genera continuidad y culminación académica” (p. 104).</p>
Análisis de interpretación	<p>La institución daría un salto de calidad en los servicios ofrecidos en nivel media si mejora la escucha al estudiantado y la satisfacción de necesidades en su vida académica, al igual, lo haría si da mantenimiento a la infraestructura que lo amerite, mitigando la depreciación de las aulas, el mobiliario, el sistema eléctrico o las herramientas usadas en el taller de cocina, entre otros.</p>		<p>Categorías de tercer nivel</p> <p>03-SDC Servicios de calidad</p> <p>03-MIN Mantenimiento de infraestructura</p>	

Nota. Fuente: elaboración propia

Matriz de análisis e interpretación, codificación de categorías y hallazgos en el grupo focal con padres de familia

INSTRUMENTO GUÍA DE GRUPO FOCAL CON PADRES DE FAMILIA			
PREGUNTA 1	¿Cree que la dirección da seguimiento administrativo en los servicios que recibe su hijo?		Categorías de primer nivel 01-Estructura organizacional
Sujetos entrevistados	<p>Sujeto 1: Si, trabajan dentro del centro educativo convocando a padres a reuniones, actividades que realizan, los aprendizajes que poseen, y nos exigen como padres para ayudar a que asistan y mejoren el rendimiento.</p> <p>Sujeto 2: Por testimonio del hijo, le gusta la forma de trabajar.</p> <p>Sujeto 3: Si es aceptable, mantienen disciplina, uniforme control de entrada.</p>	<p>Sujeto 4: Hacen un buen trabajo, cada uno realiza lo que debe desde su puesto.</p> <p>Sujeto 5: Apoyo a mi hijo desde la directora.</p> <p>Sujeto 6: Durante el tiempo de bachillerato, acudo al directora y subdirector en ayuda y les doy un diez.</p> <p>Sujeto 7</p>	Categorías de segundo nivel 02-BES Bienestar estudiantil 02-ODO Organización docente 02-RAC Refuerzo académico
		<p>Los padres de familia tienen un concepto positivo de la dirección respecto al seguimiento administrativo de los servicios educativos que esta brinda a los estudiantes. Considera que el mantener la disciplina, el resolver problemas académicos de sus hijos, el programar y ejecutar reuniones para dar a conocer el progreso de estos, hace que se evidencie dicho acompañamiento. En resumen, el acompañamiento que brinda la dirección de la institución educativa a los estudiantes y a los padres de familia es fundamental para garantizar una educación de calidad. Es importante que los padres de familia tengan una percepción positiva de la dirección, ya que esto indica que se está brindando un buen servicio educativo a los estudiantes.</p>	Categorías de tercer nivel 03-SAD Seguimiento administrativo 03-LDI Logística directiva
Análisis de interpretación			Fundamentación Es muy importante que los padres de familia tengan una percepción positiva de la dirección de la institución educativa, ya que esto indica que se está brindando un buen servicio educativo a los estudiantes. Mantener la disciplina es una tarea importante de la dirección, ya que esto permite crear un ambiente de aprendizaje adecuado para los estudiantes. Además, resolver problemas académicos de los estudiantes es una tarea fundamental para garantizar que los estudiantes puedan alcanzar su máximo potencial. Soto et al. (2020). En los centros escolares se puede apreciar que las actividades que se desarrollan, por parte de los directivos, al interior son, pedagógicas, principalmente, y administrativas, pues se debe de considerar que existe una planificación, organización, supervisión, evaluación, presupuesto,

			comunicación, tanto con los profesores, alumnos, padres, empleados y con funcionarios de nivel jerárquico superior, entre otros personajes, que pueden ser de la misma comunidad en que se encuentra el centro (p. 8).
PREGUNTA 2	¿El centro escolar da a conocer la estructura organizacional que posee?		Categorías de primer nivel
			Fundamentación
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: Convocan a reuniones y dan a conocer los docentes que estarán encargados, quienes serán los de dirección, y el apoyo de visión mundial. Sujeto 2: Sujeto 3: Dan a conocer la directiva escolar y de padres de familia.	Sujeto 4: Sujeto 5: También dan a conocer las promotoras de campañas de salud. Sujeto 6: Sujeto 7:	Categorías de segundo nivel
			01-EOR Estructura organizacional
			02-DES Directores escolares
			02-PDO Planta docente
			02-CES Comités escolares
Análisis de interpretación	Como centro escolar, sí socializan con la comunidad educativa su estructura organizacional; y no solo eso, sino también, los diferentes socios estratégicos que van a apoyar a la institución durante el año lectivo, no obstante, algunos no quisieron opinar sobre la pregunta.		Categorías de tercer nivel
			03-OIN Organigrama institucional
			Es importante que los centros escolares socialicen con la comunidad educativa su estructura organizacional y los diferentes socios estratégicos que apoyarán a la institución durante el año lectivo. Esto permite a los padres, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa conocer mejor cómo funciona la escuela y cómo se están utilizando los recursos para mejorar la educación. Según Vivas et al. (2020), exponen que la gestión de la administración escolar “Representa el conjunto de acciones que desarrolla el directivo en función de elaborar la planificación, organización, control y seguimiento a las actividades académicas, recursos, materiales,

			definición de gastos, entre otros” (p. 28).
PREGUNTA 3	¿Cómo evalúa el servicio que recibe su hijo de parte de sus docentes?	Categorías de primer nivel	Fundamentación Es importante destacar que la educación no solo se trata de transmitir conocimientos, sino también de fomentar habilidades y valores que ayuden a los estudiantes a convertirse en ciudadanos responsables y exitosos en el futuro. Por lo tanto, es talentoso ver que los docentes están haciendo un esfuerzo adicional para ayudar a sus estudiantes a crecer y desarrollarse de manera integral. Los docentes tiene la obligación de Planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos; ser responsable de la seguridad de sus alumnos, tanto en el aula como cuando tuviere que asistir a excursiones, actos públicos y horas de salida de clases; cooperar con el director, subdirector, los padres de familia y el consejo en la realización de actividades que tiendan a mejorar las condiciones de estudio de los alumnos; Mantener la armonía entre
		01-CED Calidad Educativa	
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: Muy bien, por el trabajo interno que hacen, lo que forman les ayudará en el futuro, siempre los preparan para trabajar.	Sujeto 5: Paciencia es una característica, son muy atentos.	Categorías de segundo nivel
	Sujeto 2: Muy bien por la enseñanza que brindan.	Sujeto 6: Dan una enseñanza excelente, ahora les revisan trabajo, son estrictos, y el trabajo que hacen se ve que es muy bueno.	
	Sujeto 3: Se dan a entender y responden muy bien los estudiantes, se les califica con un 10.	Sujeto 7: Excelente trabajo, el docente se preocupa porque el estudiante aprenda, siempre están atento y como padres nos invitan a preguntar por mi hijo. Excelente trabajo del equipo docente.	
Análisis de interpretación	Es excelente saber que los padres de familia sienten que el servicio que sus hijos e hijas reciben por parte de los docentes es muy bueno. Es importante que los docentes traten a sus estudiantes con respeto, disciplina, paciencia y atención, ya que esto puede tener un impacto positivo en su aprendizaje y desarrollo personal. Además, es talentoso que los docentes están tratando de instruir a sus estudiantes no solo en aspectos académicos, sino también en aspectos cualitativos como la superación y el trabajo duro. Estos valores son fundamentales para el éxito en cualquier área de la vida y pueden ayudar a los estudiantes a alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo.		Categorías de tercer nivel
			02-SAC Seguimiento académico 02-DCA Docente de calidad 02-BAE Buena atención estudiantil
			03-DDO Desempeño docente 03-TDC Trabajo de calidad

				<p>sus compañeros y buenas relaciones con el alumnado y los padres de familia. (Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, 2003).</p>
PREGUNTA 4	¿Cómo evalúa el desempeño de la dirección con respecto a las necesidades que tienen los estudiantes en educación media?	Categorías de primer nivel	01-PAD Prácticas administrativas	Fundamentación
				Si los padres de familia manifiestan que la dirección suple de manera oportuna las necesidades de los estudiantes de bachillerato y logran hacer las debidas gestiones para que el paquete escolar llegue sin retraso, es un indicador positivo de que la dirección está cumpliendo con su responsabilidad de manera efectiva. Es importante que la dirección de una institución educativa tenga en cuenta las necesidades de los estudiantes y trabaje en conjunto con los padres de familia para garantizar que los estudiantes reciban una educación de calidad. La gestión eficiente de los recursos y la comunicación efectiva son claves para lograr este objetivo. Soto et al. (2020) "el director es el que realiza las funciones de liderazgo, administración y gestión escolar, quien tiene a su vez la responsabilidad
Sujetos entrevistados	<p>Sujeto 1: Atienden necesidades básicas para mantener el servicio para los estudiantes, se encargan de la gestión de uniformes y otras necesidades.</p> <p>Sujeto 2: Mucha presión y disciplina estricta, pero falta más comprensión.</p> <p>Sujeto 3: Muy buena, ayuda la dirección con necesidades que poseen conforme al bachillerato, monograma de cocina y materiales que puedan necesitar.</p> <p>Sujeto 4: Excelente, siempre han brindado material didáctico, y con la salud de los alumnos están al pendiente.</p>	<p>Sujeto 5: Está al tanto de todos los estudiantes, preocupación porque tengan los uniformes a tiempo y los útiles.</p> <p>Sujeto 6: Hacen un buen trabajo, y atienden bien nuestros hijos.</p> <p>Sujeto 7: Siempre atiende las inquietudes y tienen la paciencia para solventar los problemas o dudas que tenemos. Les doy un 10.</p>	Categorías de segundo nivel	
			02-LDI Logística directiva 03-AES Atención estudiantil	
Análisis de interpretación	La dirección suple de manera oportuna las necesidades de los estudiantes bachillerato, siendo eficientes. Este es el sentir de los padres de familia. Como argumento manifiestan que logran hacer las debidas gestiones para que el paquete escolar llegue sin retraso al estudiantado.	Categorías de tercer nivel	03-GDI Gestión directiva	

			03-SPE Seguimiento pedagógico	de conocer con qué recursos se cuenta, así como conocer a sus docentes y las necesidades del centro” (p. 8).
PREGUNTA 5	¿Por qué razón su hijo decidió estudiar la opción del bachillerato ofertada por la institución?		Categorías de primer nivel	Fundamentación
			01-OAC Oferta académica	Es interesante saber que la seguridad y confianza que genera el centro escolar en su zona de residencia fue la principal razón por la cual los estudiantes decidieron continuar su bachillerato allí. Esto demuestra la importancia que tiene para que los estudiantes se sientan seguros y protegidos en su entorno educativo. Además, es admirable que los estudiantes quisieran apoyar a la institución y la implementación del nuevo bachillerato, lo que demuestra su compromiso con su educación y su deseo de aprovechar al máximo las nuevas instalaciones con las que cuenta el centro escolar. Según Aguerrondo (2002):
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: Los pasé de un colegio a esta institución, por problema familiar, pero no me arrepiento por el servicio que reciben.	Sujeto 5: Mi hija quería otra carrera, pero optó por una carrera similar siendo la de esta institución. Por beneficio de la cercanía a la comunidad.	Categorías de segundo nivel	Un sistema educativo eficiente no será entonces aquel que tenga menos costo por alumno, menos alumnos en la clase, sino aquel que, optimizando los
	Sujeto 2: Mi hijo siempre quería estudiar en este lugar y le gusta la cocina.	Sujeto 6: Siempre fuimos consientes, por los problemas sociales, y nos gustó el ambiente y confianza que genera la institución y la seguridad.	02-EAC Elección académica 02-CEC Condición económica 02-EEG Especialidad en Gastronomía	
Análisis de interpretación	Sujeto 3: Por el beneficio de estar en la zona, y por apoyar a la comunidad del cantón.	Sujeto 7: Decisión mutua, los beneficios de una institución de esta magnitud era de aprovechar la institución.	Categorías de tercer nivel	Un sistema educativo eficiente no será entonces aquel que tenga menos costo por alumno, menos alumnos en la clase, sino aquel que, optimizando los
	Sujeto 4: Apoyo a la escuela, hoy en día tenemos una nueva estructura nuevas instalaciones y tenemos cercanía y confianza con los docentes. Beneficios económicos.		03-CTE Carrera técnica	

	implementación del nuevo bachillerato, aprovechando las nuevas instalaciones con las que cuenta.		03-PEC Profesional en cocina	medios de que dispone (independientemente cuál sea su cantidad), sea capaz de brindar educación de la mejor calidad posible a toda la población (pág. 24).
PREGUNTA 6	¿Qué cambiaría de la organización directiva para obtener mejor atención, y otros servicios educativos para la comunidad?		Categorías de primer nivel	Fundamentación
			01-PAD Prácticas administrativas	Los padres de familia consideran que la atención y los servicios educativos que ofrece la institución podrían mejorar notablemente si le dieran uso al laboratorio de ciencias que fue construido como una de las principales insignias del proyecto FOMILENIO II y de momento no se está utilizando. También, que el subdirector actual no ejerce su función de apoyo a la directora, lo que genera sobrecarga laboral a ella. Arroyo (2023a), “La estructura de la organización educativa se delinea como un todo real configurado, que requiere, para mantener su identidad, perpetuar su existencia y evolucionar, de la diferenciación y de la integración de cada una de sus unidades de gestión” (p. 24).
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: Retomar los trabajos de ciencia en el laboratorio. Administración de la materia de ciencia.	Sujeto 3: Direcciones anteriores tenían anomalías y la presente dirección es muy buena, estoy satisfecha.	Categorías de segundo nivel	
	Sujeto 2: El subdirector no solventa mucho, y siempre manda a los estudiantes con la directora y a veces se encuentra muy ocupada, no hay mucho apoyo de él.	Sujeto 4: Sujeto 5: Sujeto 6: Sujeto 7:	02-SDE Subdirección escolar 02-AES Atención estudiantil 02-LCI Laboratorio de ciencia	
Análisis de interpretación	Es comprensible que los padres de familia estén preocupados por la falta de uso del laboratorio de ciencias en la institución educativa y consideren que su uso podría mejorar notablemente la calidad de la educación que se ofrece. Es importante destacar que los laboratorios de ciencias son una herramienta fundamental para el aprendizaje de los estudiantes en áreas como la biología, la química y la física, y su uso puede ayudar a los estudiantes a comprender mejor los conceptos teóricos ya desarrollar habilidades prácticas. En cuanto a la falta de apoyo del subdirector a la directora, es importante que los líderes de la institución trabajen juntos para garantizar que se brinde una educación de calidad a los estudiantes. La sobrecarga laboral puede afectar negativamente la capacidad de la directora para		Categorías de tercer nivel	
			03-ODI Organización directiva 03-SCL Sobrecarga laboral	

	tomar decisiones informadas y para brindar una atención adecuada a los estudiantes y al personal.		
PREGUNTA 7	¿Con el tipo de atención que recibe su hijo puede llevar un proceso que mejore su rendimiento académico?	Categorías de primer nivel	Fundamentación Cuando los docentes brindan una atención personalizada a los estudiantes, pueden identificar las fortalezas y debilidades individuales de cada estudiante y adaptar su enseñanza en consecuencia. Esto puede ayudar a los estudiantes a comprender mejor los conceptos ya aplicarlos de manera efectiva en sus tareas y exámenes. Al brindar una atención personalizada, fomentar la responsabilidad y ofrecer oportunidades de recuperación, los docentes pueden ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades de estudio efectivas y mejorar su rendimiento académico.
		01-PAC Procesos académicos	
Sujetos entrevistados	<p>Sujeto 1: Mejoran la atención por la exigencia y las oportunidades que le dan los docentes. Siempre dan seguimiento.</p> <p>Sujeto 2: Se les da bastante oportunidad a los estudiantes, y se preocupan por ello.</p> <p>Sujeto 3: Hacen bien el trabajo, al salir un poco siempre dan la oportunidad de aumentar la nota.</p> <p>Sujeto 4: Dan herramientas para que el aprendizaje sea más efectivo además de la oportunidad de recuperación.</p>	<p>Sujeto 5: Si ayuda con los procesos y hay comprensión para ayudar.</p> <p>Sujeto 6: Es un proceso que están atentos para que no bajen la guardia y mantengan el rendimiento.</p> <p>Sujeto 7: Aprende mucho y ha mejorado, es responsables gracias a la atención que recibe de los docentes</p>	Categorías de segundo nivel
			02-RAC Recuperación académica
			02-ADO Atención docente oportuna 02-AEF Atención eficiente
Análisis de interpretación	Es cierto que la forma en que los docentes atienden a los estudiantes puede tener un impacto significativo en su rendimiento académico. Cuando los docentes brindan una atención adecuada a los estudiantes, pueden ayudar a fomentar su motivación y compromiso con el aprendizaje, lo que a su vez puede mejorar su rendimiento. Uno de los factores clave en la mejora del rendimiento académico es el proceso de recuperación al que se someten los estudiantes. Cuando los docentes brindan a los estudiantes la oportunidad de recuperar sus calificaciones a través de tareas adicionales o exámenes de recuperación, les están enseñando la importancia de la	Categorías de tercer nivel	La función docente, además de la asignación académica y las que dicta la Ley de la Carrera Docente comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de
		03-ECO Educadores comprometidos 03-MES Motivación estudiantil	

	responsabilidad y el trabajo duro. Esto puede ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades de estudio efectivas ya aprender a tomar responsabilidad por su propio aprendizaje.		los padres de familia de los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo (Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, 2003).
PREGUNTA 8	¿Cómo evalúa el desempeño que realizan los docentes dentro y fuera del aula?	Categorías de primer nivel	Fundamentación
		01-FDO Función docente	Los docentes gozan de alta aceptación y reconocimiento por parte de los padres de familia, esto motivado por su buen desempeño en la institución. Son elogiados por brindar un trato humano, respetuoso, disciplinado y de consejería hacia sus estudiantes. Chiavenato (2012), quien define que: El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los usuarios y
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: Muy bien, lo que hacen los chicos es reflejo de lo que tienen o hacen los docentes.	Sujeto 5: En el aula hay presión y buena atención. Afuera son amistosos y son consejeros.	Categorías de segundo nivel
	Sujeto 2: Excelente.	Sujeto 6: Muy bien el desempeño.	
	Sujeto 3: Todo bien, es excelente la atención.	Sujeto 7: Generan confianza y cuentan todo lo que realizan. Hay buena relación.	02-VMO Valores morales
	Sujeto 4: Buen desempeño, los chicos hablan de cómo		02-EPR Educadores profesional

	son tratados. Aplican disciplina.			con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante (p. 553).
Análisis de interpretación	Es excelente saber que los docentes gozan de alta aceptación y reconocimiento por parte de los padres de familia debido a su buen desempeño en la institución. Es importante destacar que los docentes son una parte fundamental en la educación de los estudiantes, ya que no solo les brindan conocimientos, sino que también les enseñan valores y habilidades sociales. El hecho de que los docentes sean elogiados por brindar un trato humano, respetuoso, disciplinado y de consejería hacia sus estudiantes es una muestra de su compromiso y dedicación hacia su trabajo. Un buen docente no solo se enfoca en impartir conocimientos, sino que también se preocupa por el bienestar emocional y psicológico de sus estudiantes.		Categorías de tercer nivel	
			03-PDO Profesionalismo docente 03-TDC Trabajo de calidad	
PREGUNTA 9	¿Cómo calificaría el clima organizacional de los docentes y directivos de la institución?		Categorías de primer nivel	Fundamentación
			01-COR Clima organizacional	Un trabajo coordinado y con buenas relaciones interpersonales entre los docentes es fundamental para el éxito de cualquier institución educativa.
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: No hay quejas del clima organizacional. Sujeto 2: De la dirección no conozco mucho, pero el equipo docente se ve que trabaja bien. Sujeto 3: Trabajan muy bien, y se refleja por el trabajo que hacen con los estudiantes, y es favorable por lo que los estudiantes se llevan. Sujeto 4: Entre docentes muy bien, siempre hay unidad. Solventan todo y nunca se ha escuchado problema entre	Sujeto 5: Trabajan muy bien y en equipo. No contaminan el ambiente y crean un clima agradable. Sujeto 6: Muy bien no se escucha nada malo de ellos. Sujeto 7: Debe haber obediencia y la dirección atiende las necesidades de los docentes.	Categorías de segundo nivel	Cuando los docentes trabajan juntos de manera efectiva, pueden compartir ideas, recursos y estrategias pedagógicas que pueden mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. Halpin (citado por Owens, 1989): Cuando cambia de escuela, cualquier profesor o ejecutivo percibe de inmediato las diferencias que existen entre los climas de las organizaciones.
			02-CLA Comunicación laboral 02-OLA Organización laboral	

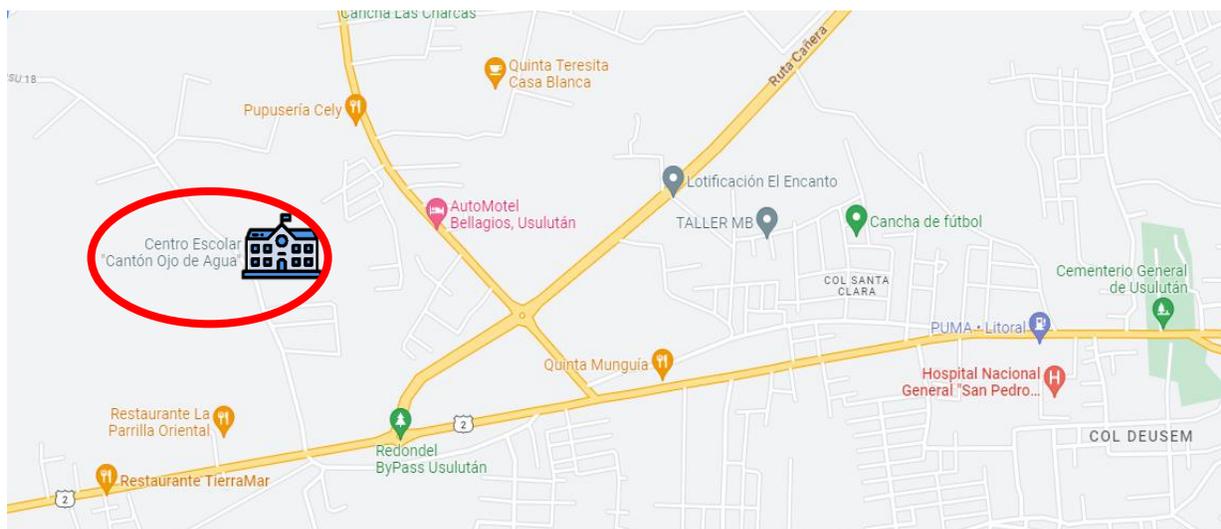
	docentes. Se acoplan con todo y con la dirección.			Manifiestan sus reacciones con expresiones como ésta: no necesita estar mucho tiempo en una escuela para palpar la atmósfera del lugar (p. 247).
Análisis de interpretación	El clima organización que existe entre el equipo docente y el directivo es bueno. Los padres de familia no se han enterado de algún problema o diferencia que haya existido hasta el momento entre ambos. Creen que hay un trabajo coordinado y con muy buenas relaciones interpersonales, principalmente entre los docentes.		Categorías de tercer nivel	
			03-RIN Relaciones interpersonales 03-EDO Equipo docente	
PREGUNTA 10	¿Qué espera que los docentes mejoren en sus clases?		Categorías de primer nivel	Fundamentación
			01-FDO Función docente	En cuanto a la conformación de equipos de trabajo, es importante que los docentes tomen en cuenta los diferentes ritmos de aprendizaje de los estudiantes y busquen un equilibrio en la conformación de los equipos. Esto permitirá que los estudiantes puedan trabajar juntos de manera efectiva y que todos tengan la oportunidad de aprender y contribuir al equipo.
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: Cuando el alumno falle, que el docente llame al responsable, pero dar a conocer el proceso y que vaya mejorando. No esperar el momento más crítico. Sujeto 2: La conformación de grupos, que sean equitativos. Sujeto 3: Formar grupos por afinidad para mejorar el rendimiento. Distribuir trabajo según capacidad.	Sujeto 4: Velar por la seguridad de los alumnos. Protón siempre está abierto. Sujeto 5: Dar más seguimiento al que le cuesta más. Sujeto 6: Despacho cuando hay lluvia, y pasan quebradas. Velar la seguridad por el traslado. Sujeto 7	Categorías de segundo nivel	Según Saona, (2022), “A nivel mundial se ha visto una demanda de necesidad de una educación de calidad para lograr el progreso de las naciones, es así que es importante una buena administración educativa que guíe y posibilite que los docentes realicen un
			02-AAG Actividades académicas grupales 02-DTA Distribución de trabajo académico 02-SES Seguridad estudiantil	
Análisis de interpretación	Dentro las acciones que los padres de familia esperan que los docentes ejecuten para la mejora de sus clases está informar de manera oportuna cuando haya un deficiente progreso de algún estudiante; que, a la hora de conformar los equipos de trabajo, se haga con total equilibrio tomando en cuenta los diferentes ritmos de aprendizaje de estos, y velando por la seguridad e integridad de todos. Además, es fundamental que		Categorías de tercer nivel	
			03-ADO Atención docentes	

	los docentes velan por la seguridad e integridad de todos los estudiantes en el aula. Esto incluye tomar medidas para prevenir el acoso escolar y cualquier otra forma de violencia o discriminación. Los docentes deben crear un ambiente seguro y acogedor en el aula para que los estudiantes se sientan cómodos y puedan concentrarse en su aprendizaje.		03-PDA Productos de aprendizaje	proceso pedagógico adecuado y colaborativo” (p. 29).
PREGUNTA 11	¿Cómo podría mejorar el centro escolar los servicios que recibe su hijo a través del bachillerato?		Categorías de primer nivel	Fundamentación Uno de los factores que resaltan es la seguridad del portón para mantener un control y monitoreo de la entrada y salida de la institución, lo cual es muy importante para garantizar la seguridad de los estudiantes y el personal de la institución. Es recomendable que la institución realice una evaluación de seguridad y tome medidas para mejorar la seguridad del portón, como la instalación de cámaras de seguridad y la contratación de personal de seguridad capacitado. Además, los padres de familia expresan que se debe dar prioridad a mejorar las condiciones de trabajo y uso de la cocina para que esté disponible y apta para ser utilizada por los estudiantes de educación media. según Robbins y
			01- PES Propuesta de estructura	
Sujetos entrevistados	Sujeto 1: Apoyo de padres de familia, a las necesidades que presentan para el bachillerato. Sujeto 2: La seguridad del portón, entrada y salida. Que siempre esté cerrado. Sujeto 3: Mantener organización de limpieza en el taller de cocina. Sujeto 4: Valorar lo que estudiantes tienen actualmente. Tener control de los que usan la cocina, para no tener quejas de lo que se arruina. Tener control de salida cuando hay lluvia.	Sujeto 5: Cocina, mantener el control de uso y exigir la limpieza. Sujeto 6: Supervisar el uso de cocina para no ganar un llamado de atención que no se merece. Control de portón, entradas y salidas. Sujeto 7: Para reuniones, proponer un personal para control de entrada y salida. Sobre todo, en las tardes.	Categorías de segundo nivel	
			02-NSE Necesidades de servicios estudiantiles	
			02-SCA Supervisión de condiciones ambientales	
			02-AAE Atención académica enfocada	
Análisis de interpretación	Para poder mejorar la institución los mismos padres de familia consideran que deben ser de más apoyo a la institución,		Categorías de tercer nivel	

	<p>además, uno de los factores que resalta es la seguridad del portón para mantener un control y monitoreo de la entrada y salida de la institución. También, expresan que deben dar una prioridad para mejorar las condiciones de trabajo y uso de la cocina para que este se encuentre disponible y apto para usar los estudiantes de educación media.</p>	<p>03-SDC Servicios de calidad 03-MIN Mantenimiento de infraestructura</p>	<p>Judge (2009), “Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad debe incluir a sus empleados” (p. 21).</p>
--	--	---	---

Nota. Fuente: elaboración propia

Anexo 9. Datos del centro



Ubicación: Km 112, carretera el litoral, 500 metros al norte, Cantón Ojo de Agua, Usulután, Usulután.

Planta docente: 26 docentes

Docentes por ley de salarios: 22 docentes

Docentes horas clases: 4 docentes

Dirección administrativa: una directora y un subdirector

Equipos de Apoyo de la institución: Consejo Directivo Escolar (CDE) 8 miembros, y Consejo estudiantil 7 miembros.

XXX

Anexo 10. Tabla resumen de categorías y codificación.

Categorías de primer nivel	Categorías de segundo nivel	Categorías de tercer nivel
01-EOR Estructura organizacional	02-CDA Curso de administración 02-EDD Educación directiva 02-CDE Consejo directivo escolar 02-AAD Asesor Administrativo 02-APE Asesor pedagógico 02-LDI Liderazgo directivo 02-VDO Vocación docente 02-OOR Orden organizacional 02-CES Comités escolares 02-BES Bienestar estudiantil 02-ODO Organización docente 02-RAC Refuerzo académico 02-DES Directores escolares 02-PDO Planta docente	03-DAD Dirección administrativa 03-EIN Equipos institucionales 03-MDI Modelo directivo 03-IDO Inducción docente 03-SAD Seguimiento administrativo 03-LDI Logística directiva 03-OIN Organigrama institucional
01-CED Calidad Educativa	02-ECC Estudiantes con calidad 02-PES Población estudiantil 02-EDO Equipo docente 02-PEA Proceso de Enseñanza-aprendizaje 02-MAI Metodologías académicas innovadoras 02-SAC Seguimiento académico 02-DCA Docente de calidad 02-BAE Buena atención estudiantil	03-EDM Educación media 03-EDC Estándar de calidad 03-LDC Labores de calidad 03- CTO Calidad Total 03-DDO Desempeño docente 03-TDC Trabajo de calidad

Categorías de primer nivel	Categorías de segundo nivel	Categorías de tercer nivel
01-PAD Prácticas administrativas	02-IDE Instrumento de evaluación 02-EMD Empoderamiento docente 02-TCO Trabajo colaborativo 02-DDE Distribución de equipos 02-AME Adecuaciones metodológicas 02-EDO Equipo docente 02-TDC Taller de cocina 02-AES Atención estudiantil 02-SDE Subdirección escolar 02-LDI Logística directiva 02-AES Atención estudiantil 02-LCI Laboratorio de ciencia	03-HAD Herramientas administrativas 03-PDO Planta docente 03-BPA Buenas prácticas administrativas 03-ADI Acompañamiento directivo 03-CJE Comunicación jerárquica 03-GDI Gestión directiva 03-SPE Seguimiento pedagógico 03-ODI Organización directiva 03-SCL Sobrecarga laboral
01-OAC Oferta académica	02-RDE Rubricas de evaluación 02-MDC Monitoreo de clases 02-ODB Oferta de bachillerato 02-PPR Prácticas profesionales 02-EOE Estructura organizacional estable 02-EDE Estrategia de enseñanza 02-EPC Enfoque pedagógico constructivista 02-ATE Áreas técnicas 02-APS Acompañamiento Psicológico 02-PED Programas educativos 02-EAC Elección académica 02-CEC Condición económica 02-EEG Especialidad en Gastronomía 02-TFO Talleres formativos 02-SEE Servicios educativos extracurriculares	03-CAC Control académico 03-CPE Control pedagógico 03-CAD Control administrativo 03-SED Servicios educativos 03-SDS Satisfacción de servicios 03-EEA Estrategias de enseñanza-aprendizaje 03-ICO Institución competitiva 03-CTE Carrera técnica 03-PEC Profesional en cocina 03-TEX Talleres extracurriculares 03-HPV Habilidades para la vida 03-CTE Carrera técnica

Categorías de primer nivel	Categorías de segundo nivel	Categorías de tercer nivel
01-PAC Procesos académicos	02-DCO Docentes comprometidos 02-RAC Rendimiento académico 02-PDI Planificación didáctica 02-PES Programas escolares 02-RAC Recuperación académica 02-ADO Atención docente oportuna 02-AEF Atención eficiente	03-GDI Gestión directiva 03-LDI Lineamiento directivo 03-AES Atención estudiantil 03-ECO Educadores comprometidos 03-MES Motivación estudiantil
01-FDO Función docente	02-SDO Supervisión docente 02-DDP Designación de puestos 02-FGA Festival gastronómico 02-LCD Ley de la Carrera Docente 02-VMO Valores morales 02-EPR Educadores profesional 02-AAG Actividades académicas grupales 02-DTA Distribución de trabajo académico 02-SES Seguridad estudiantil	03-AAC Actividades académicas 03-CDS Calidad de servicios 03-RDO Rendimiento docente 03-PDO Profesionalismo docente 03-TDC Trabajo de calidad 03-ADO Atención docentes 03-PDA Producto de aprendizajes 03-PDO Profesionalismo docente 03-SES Seguridad escolar
01-COR Clima organizacional	02-APV Administración por valores 02-DES Docentes especialistas 02-AEN Áreas de enseñanza 02-RIN Relaciones interpersonales 02-EDT Equipo de trabajo 02-CLA Comunicación laboral 02-OLA Organización laboral 02-CLA Comunicación laboral 02-OLA Organización laboral	03-OFU Organización funcional 03-CEL Control del entorno laboral 03-ALA Ambiente laboral agradable 03-RIN Relaciones interpersonales 03-EQD Equipo directivo 03-RIN Relaciones interpersonales 03-EDO Equipo docente

Categorías de primer nivel	Categorías de segundo nivel	Categorías de tercer nivel
01-PES Propuesta de estructura	02-BAD Bachillerato a distancia 02-APE Atención personalizada 02-PED Proceso educativo 02-ADI Acompañamiento directivo 02-IAC Improvisación académica 02-NSE Necesidades de servicios estudiantiles 02-SCA Supervisión de condiciones ambientales 02-AAE Atención académica enfocada	03-MOF Modalidades flexibles 03- PES Programa estratégico, 03-IES Innovación escolar 03-AAB Aspirantes a bachillerato 03-MLA Motivación laboral 03-SDC Servicios de calidad 03-ADL Acompañamiento de liderazgo 03-MIN Mantenimiento de infraestructura