

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
PLANES COMPLEMENTARIOS



TRABAJO DE GRADO

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL  
DEL CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE NICARAGUA, CENTRO ESCOLAR  
CASERÍO LA LAVA Y CENTRO ESCOLAR JUANA GALÁN DE QUINTANILLA DEL  
MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO(A) EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

PRESENTADO POR

HILTON GEOVANI SALGUERO ALVARADO

ILEANA TERESA AGUILAR RODRÍGUEZ

LILIANA NOEMY FABIÁN HENRÍQUEZ

MARÍA NOEMÍ ALVARENGA FABIÁN

POMPILIO ANTONIO FLORES

DOCENTE ASESORA

LICENCIADA YANCI ELIZABETH RAMÍREZ DE JIMÉNEZ

DICIEMBRE, 2020

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**RECTOR**

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

**SECRETARIO GENERAL**

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

**FISCAL GENERAL**

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

**DECANO**

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

**VICEDECANA**

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

**SECRETARIO**

M.Ed. FRANCIS OSVALDO MEJÍA LOARCA

**COORDINADOR DE PLANES COMPLEMENTARIOS**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	ix
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
1.1 Tema.....	11
1.2 Situación problemática.....	11
1.3 Antecedentes del problema.....	13
1.4 Enunciado del problema.....	15
1.5 Justificación.....	15
1.6 Alcances y limitaciones.....	16
1.6.1 Alcances.....	16
1.6.2 Limitaciones.....	16
1.7 Delimitación.....	17
1.7.1 Temporal.....	17
1.7.2 Geográfica.....	17
1.7.3 Social.....	17
1.7.4 Teórica.....	17
1.8 Objetivos.....	18
1.8.1 General.....	18
1.8.2 Específicos.....	18
1.8.3 Preguntas de investigación.....	19
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>20</b>
2.1 Marco histórico.....	20
2.2 Proceso evolutivo de la organización escolar en El Salvador.....	20
2.3 Marco legal.....	34
2.3.1 Constitución de la República de El Salvador.....	34
2.3.2 Ley General de Educación.....	35
2.3.3 Ley de la Carrera Docente.....	36
2.4 Marco teórico.....	38
2.4.1 Definición de organización escolar.....	38
2.4.2 Instrumentos de organización.....	40
2.4.3 Tipos de instrumentos organizativos: clasificación y definición.....	40

2.4.4 Políticas y procedimientos de operativización .....	52
2.4.5 Liderazgo .....	54
2.4.5.1 Variables o componentes del liderazgo como proceso social .....	54
2.4.5.2 El locus del liderazgo .....	55
2.4.5.3 Estilos de liderazgo: autocracia y democracia.....	56
2.4.5.4 Teorías o modelos del liderazgo .....	57
2.4.6 Dependencia jerárquica .....	57
2.4.7 Unidades de organización.....	58
2.4.8 Dimensiones de la organización escolar.....	58
2.4.8.1 Dimensión estructural.....	58
2.4.8.2 Dimensión relacional.....	59
2.4.8.3 Dimensión proceso .....	60
2.4.8.4 Dimensión entorno .....	60
2.4.8.5 Dimensión valores-supuestos-creencias (cultura) .....	61
2.4.9 Diseño organizacional: características.....	62
2.4.10 Modelos de organización.....	62
2.4.11 Clima institucional.....	63
2.4.12 Dimensiones del clima institucional.....	64
2.4.13 Las relaciones interpersonales e ideario de valores.....	66
2.4.14 Ideario de valores.....	67
2.4.15 Comunicación efectiva .....	67
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>69</b>
3.1 Enfoque de la investigación.....	69
3.2 Tipo de estudio .....	69
3.3 Población .....	70
3.4 Muestra .....	71
3.5 Caracterización de los sujetos de estudio .....	73
3.6 Técnicas e instrumentos .....	73
3.6.1 Técnicas .....	73
3.6.2 Instrumentos .....	74
3.7 Validación de los instrumentos.....	75

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	76
4.1 Análisis de resultados del cuestionario.....	76
4.1.1 Análisis de resultados sector equipo directivo y personal administrativo.....	76
4.1.2 Análisis de resultados sector docentes .....	78
4.1.3 Análisis de resultados de la entrevista.....	79
4.2 Respuestas a las preguntas de investigación .....	80
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
5.1 Conclusiones.....	82
5.2 Recomendaciones .....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
ANEXOS .....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proceso evolutivo de la organización escolar en El Salvador .....	20
Tabla 2: Proceso evolutivo de la organización en El Salvador .....	30
Tabla 3: Tipos de instrumentos organizativos .....	41
Tabla 4: Centro Escolar República de Nicaragua.....	72
Tabla 5: Centro Escolar Juana Galán de Quintanilla.....	72
Tabla 6: Centro Escolar Caserío La Lava.....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Locus del liderazgo: Intersección de los componentes básicos del proceso de liderazgo. (Hitt, Black, Porter, 2006) .....	56
---	----



## INTRODUCCIÓN

Este trabajo tuvo como objetivo determinar la incidencia que detenta la organización escolar en el clima institucional con el fin de aportar puntos de referencias para instituciones educativas. Es de notoria importancia hablar de lo trascendental que supone tener una práctica bajo la idea de organizar con eficiencia y eficacia, puesto que para brindar calidad educativa a los destinatarios debe haber un alto nivel de ejecución bajo criterios sistematizados. De ahí, la necesidad de trabajar por crear una atmósfera que promueva el desarrollo sostenible del quehacer educativo y, que al mismo tiempo fomente una mejor calidad de vida, no solo para los destinatarios, sino para los profesores y demás comunidad educativa. Además, se buscó impactar de forma positiva el día a día y que por ende repercutiera en un mejor logro de los objetivos educativos.

Es por ello, que, se podrá evidenciar cinco capítulos esenciales. El capítulo uno permite revisar la situación problemática y la justificación. Es muy importante comentar que el logro de las diferentes metas educativas, por sí solas, no generan lo esperado en la institución educativa. Por un lado, la falta de compromiso que ha existido por décadas de los diferentes actores del quehacer educativo en el nivel más alto, y por el otro, la poca organización existente en la gran mayoría de los centros educativos ha implicado una práctica sostenible de falta de organización, que, a su vez, ha impactado de manera negativa en la motivación laboral de los diferentes miembros de la comunidad educativa y en consecuencia, en el ambiente de trabajo. Por lo tanto, la justificación se refleja desde que se evidenció en la vida educativa la ausencia de educación de calidad.

El capítulo dos presenta la base teórica que consta del marco legal, marco histórico, y marco teórico con el fin de sustentar toda la investigación. Para ello, se parte de una revisión actualizada de todos los conceptos básicos vinculantes con el tema. Por ejemplo, se realiza una línea de tiempo en la cual se expone el proceso evolutivo de la organización en El Salvador. Asimismo, se exponen las leyes prioritarias que rigen el funcionamiento de los centros educativos salvadoreños, entre ellas la Ley General de Educación y la Ley de la Carrera Docente. Además, se definen términos de la organización como los instrumentos organizativos, modelos de organización y las dimensiones de la organización escolar. Igualmente, otros

términos cruciales son la comunicación efectiva, las relaciones interpersonales, y su relación con el entorno laboral.

En el capítulo tres se detalla el enfoque, el tipo de investigación, la población y muestra, entre otros. Se utilizó una investigación de tipo descriptiva, con un muestreo probabilístico, y, además, el muestreo aleatorio estratificado proporcional. Igualmente, se utilizaron las técnicas de la encuesta y la entrevista, así como también, sus instrumentos, el cuestionario y la guía de entrevista respectivamente. Instrumentos que se administraron en tres centros escolares del municipio de Quezaltepeque, departamento de La Libertad.

En el capítulo cuatro se establecen los resultados obtenidos de los diferentes sectores consultados y en el cinco se presenta el análisis e interpretación de los datos encontrados, las conclusiones y recomendaciones respectivas.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

La organización escolar y su influencia en el clima institucional del Centro Escolar República de Nicaragua, Centro Escolar Caserío La Lava y Centro Escolar Juana Galán de Quintanilla, del municipio de Quezaltepeque, departamento de La Libertad.

### **1.2 Situación problemática**

A través de un largo recorrido por la escuela salvadoreña, un tiempo como estudiantes y otro como docentes, se evidencia la importancia que un clima institucional saludable puede hacer para propiciar el desarrollo efectivo de la actividad escolar, donde el proceso de enseñanza-aprendizaje, no solo dependa de lo que cada docente desarrolle en su salón de clase, sino que cada elemento que conforma el centro educativo tenga el compromiso y la facultad de aportar enseñanza a través del modelaje de valores acompañado de relaciones cordiales.

En este sentido, el personal de mantenimiento, cafetería escolar, personal administrativo y todos aquellos miembros de la institución deben tener la capacidad de apoyar la adquisición de conocimiento desde su propia perspectiva y todos como un solo cuerpo, maestros, personal administrativo y de servicio, puedan responsabilizarse de la parte que a cada uno corresponde, de modo que todos se comprometan a sumar esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos institucionales desde su posición, como instrumentos integrados a la organización escolar vinculante con el buen clima institucional.

Sin embargo, el doloroso escenario al que cada mañana se enfrenta la escuela pública salvadoreña es notoriamente diferente a la situación utópica descrita en el párrafo anterior. ¿Acaso podrá nuestra niñez disfrutar su tiempo de estadía y aprendizaje en el centro educativo donde les tocó estudiar, presentándose día a día en un ambiente de paz, armonía y cordialidad?, ¿Será acaso posible dejar de observar disputas entre docentes por un salón de clase, por una computadora o porque el grado o las materias asignadas no son de su agrado?

¿Acaso se podrá dejar de escuchar componendas en los pasillos para boicotear las políticas institucionales o las iniciativas de dirección? o ¿Se continuará con discusiones acaloradas y estériles en las sesiones de maestros, discutiendo por los horarios de limpieza o de salida? Ante esto, es necesario que, los estudiantes tengan que soportar todo este tipo de situaciones entre el

personal que está destinado a educarles o lo que es peor, se les exija adhesiones para apoyar a uno u otro bando. En consecuencia, en semejantes circunstancias, aprender se hace difícil.

Al respecto, Alvarado (como se citó en Luque 2018) dice que clima “es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la organización”. Además, Fox (citado en el Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, 2007) considera que:

El clima determina la calidad de vida y la productividad de los profesores y de los alumnos. El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de una escuela. Para los seres humanos, el clima puede convertirse en un factor de desarrollo. (p.5)

Lo anterior sustenta la importancia de trabajar en la construcción de un clima institucional saludable, si se quiere emprender un camino de productividad. Sin embargo, ¿Será que uno de los factores claves que inciden en toda esta situación, está ligado a la organización escolar?, ¿A qué se deberán las constantes batallas campales al interior de los centros educativos, donde el compromiso cotidiano de todos los contratados debería ser: ¡Hacer que el alumno aprenda! ¿Habrá conciencia que, de continuar así, día a día están fracasando en su noble labor?

La práctica diaria en los centros escolares revela que uno de los aspectos que incide en la calidad de la educación que ofrece un centro educativo, depende mucho de un buen clima laboral. Schein (citado por Davis, 1991) afirma que: “... el ambiente organizacional, a veces llamado atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros” (s.p.). En tal sentido, podría ser importante valorar el tipo de pensamiento que tiene cada miembro de la organización, ya que este solamente es visible a través de su comportamiento e incide directamente en la eficacia de la actividad organizacional.

Entonces, Rodríguez (1999) expresa que el ambiente organizacional tiene mucho que ver con las percepciones compartidas entre los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Por lo tanto, partiendo de estas afirmaciones, se considera pertinente investigar los procesos internos que rigen un centro educativo, desde la perspectiva de la organización escolar.

Se considera que un elemento clave para desarrollar un clima laboral conveniente, que favorezca el proceso de enseñanza aprendizaje en los escenarios de acción laboral, depende mucho de contar con una cultura de organización que incluya las condiciones y los instrumentos institucionales necesarios, donde se procuren relaciones en justicia, estabilidad, armonía, credibilidad, buena comunicación y validación de los acuerdos de trabajo a través de procesos democráticos reales; entre otros.

Cuando se enfoca el sector docente de las escuelas públicas donde se realizó la investigación, se puede afirmar que en general allí concurren toda clase de personas que conllevan en sí mismas, diversas tipologías de factores históricos, económicos, políticos, culturales, sociales, entre otros, que, al converger dentro de sus respectivas instituciones, no logran conectar o articular los esfuerzos requeridos para generar el bien común necesario en función de los aprendizajes.

En vista de ello, hay muchos esfuerzos fallidos que no logran la consecución de las metas propuestas y por ende la realización de los objetivos institucionales; la razón por la cual se proyectó investigar el nivel de incidencia del área organizativa en esta problemática es, porque los señalamientos comunes apuntan hacia la dirección del centro, pero se hace necesario discernir en que área específica y si solo él es el causante.

### **1.3 Antecedentes del problema**

Según Marqueo Augusto Henríquez, Wilmer Stanley Monge y Emilio Rafael Palacios (1997) en su investigación sobre la elaboración de una guía práctica a directores para el sostenimiento de un clima organizacional favorable realizada en San salvador en 6 institutos nacionales tomando como muestra a 60 docentes, obtuvieron como resultado que en ninguno de los institutos se cuenta con una guía práctica sobre clima organizacional que oriente al director acerca de cómo mantener un ambiente saludable.

En esta investigación los docentes consideraron necesario y de suma importancia la existencia de dicho documento lo cual ayudaría a solventar muchas de las problemáticas a las que se enfrentan a diario, tales como las siguientes: la insatisfacción por la falta de material de apoyo, el tipo de liderazgo de los directores, el ambiente tedioso que viven en el interior de las instituciones, las malas relaciones interpersonales y la falta de comunicación entre los sectores. Por lo tanto, la elaboración de la guía práctica sobre el clima organizacional contribuiría a

mejorar el desarrollo de las actividades, establecer relaciones interpersonales que les permitan trabajar en un ambiente de armonía, respeto, confianza y ayuda mutua.

Gregorio García Herrera y Luis Alberto Segura (2014) en su investigación realizada en Huari-Perú sobre el clima organizacional y su relación con el desempeño docente de las instituciones educativas del distrito de Cojay, observaron un deficiente clima organizacional y un bajo desempeño docente. Por lo que, al relacionar el clima organizacional, la planificación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, se obtuvo como resultado que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente. Para esta investigación se tomó como muestra a 65 docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria.

En el contexto nacional e internacional se han relacionado diversas investigaciones a la organización escolar y su influencia en el clima institucional de los centros escolares. En la tesis presentada por Francisco Antonio Álvarez Valencia de la Universidad de Antioquia (julio 2017) es relevante revisar situaciones similares que han tenido tratamiento desde el punto de vista teórico – práctico donde se especifican antecedentes que sirven de guía para mejorar el clima institucional.

Irene Caligiore (2003) realizó una investigación acerca del clima organizacional y desempeño de docentes en la ULA, donde se concluye que los docentes de las escuelas de Medicina y Enfermería presentan una valoración similar con respecto al funcionamiento organizacional, el cual consideran inadecuado, siendo una de las razones de esta situación la estructura existente que no estaría favoreciendo la eficiencia. Venancio (2007) en su investigación también obtuvo conclusiones parecidas, ya que expresa que con un buen clima institucional se obtendrá un buen desempeño docente.

Es importante tomar en cuenta la estructuración y participación en la organización, unidos al clima institucional, dado que debe haber simetría que pueda ser clave para el desarrollo organizativo con el fin de motivar la buena participación y práctica que resulte en lograr un clima institucional apropiado y sostenible en el tiempo.

#### **1.4 Enunciado del problema**

¿Incide la organización escolar en el clima institucional del Centro Escolar República de Nicaragua, Centro Escolar Caserío La Lava y Centro Escolar Juana Galán de Quintanilla, del municipio de Quezaltepeque, departamento de La Libertad?

#### **1.5 Justificación**

La teoría de la organización cobra gran importancia en el desarrollo de toda empresa y las organizaciones escolares no son la excepción. Bolívar (2010) establece que, en estos tiempos de reestructuración y reconversión del sistema escolar heredado de la modernidad, los centros educativos se ven obligados a aprender cómo responder a las demandas de un entorno incierto, turbulento, inestable, sin esperar ni confiar en reformas estructuradas. De este modo el modelo de las organizaciones que aprenden es una iniciativa para estimular la mejora de los centros escolares y potenciar el desarrollo organizativo de los centros.

Una de las realidades que viven los centros escolares del municipio de Quezaltepeque y a nivel nacional es que la mayoría de las instituciones cuentan con direcciones interinas las cuales no han recibido la debida inducción ni se han capacitado para el desempeño eficiente y eficaz de la administración, lo que trae consigo una serie de dificultades en la organización del centro, reflejada en la convivencia que se da en su interior. Cabe resaltar que, el director interino no es evaluado cada cinco años, dado que sus funciones terminan hasta que el Tribunal Calificador nombre uno en propiedad.

Al enfocarse en la administración escolar generalmente se piensa en el director como la persona que lidera la organización de la institución educativa, de quien depende el rumbo del centro escolar. Sin embargo, no solo es responsabilidad del director encausar ese rumbo, sino también la disponibilidad de todo el personal docente, administrativo, de servicio, de la intervención de los padres y madres de familia y estudiantes, en acatar los lineamientos y disposiciones presentados en las diferentes leyes, reglamentos, normativas e instructivos vigentes.

Además, el desconocimiento de las líneas de autoridad, funciones, derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que laboran en el centro educativo y el abuso de poder de los dirigentes, crea en el personal actitudes negativas como, la falta de apoyo en el desarrollo de actividades, roles interpersonales, poca o nula participación en las diferentes actividades

institucionales, presentando también desinterés en recibir capacitaciones de formación y autoformación docente, señalamientos constantes, acoso laboral y rebeldía, entre otros. En este sentido, ¿Habría alguna repercusión en el cumplimiento de los objetivos institucionales cuando los actores principales desconocen tan importante documentación institucional?

Sumado a esto, la inadecuada organización y falta de control podrían ser las principales causas generadoras de conflictos internos en las escuelas, ya que la ausencia y la inaplicabilidad de instrumentos organizativos como un organigrama, manual de funciones, manual de procedimientos, planes operativos y estratégicos, manuales de convivencia, ideario de valores o normativas de funcionamientos ocasionan que las actividades institucionales no sean exitosas generando un clima institucional hostil y en ocasiones caótico.

Por lo tanto, la organización es una de las etapas del proceso administrativo importante para las instituciones, mediante ésta se ordena, y distribuye el trabajo y los recursos para llevar a cabo todas las actividades, de tal modo que se puedan alcanzar las metas; asimismo, dependiendo de la manera en cómo se desarrollan estos procesos como parte de la cultura organizacional y cómo se perciben en el ambiente de trabajo, así podría afectar de forma positiva o negativa el desempeño de las personas.

## **1.6 Alcances y limitaciones**

### **1.6.1 Alcances**

- ✓ Brindar el acceso a los resultados de la investigación para posibilitar algunas acciones futuras.
- ✓ Que la investigación constituya un instrumento de consulta y punto de partida para la mejora institucional de las diferentes instituciones educativas.
- ✓ Que la investigación sea un referente para futuras administraciones escolares con el fin de valorar la importancia de la organización escolar en el clima institucional.
- ✓ Que la investigación aporte valiosa información de campo que pueda ser retomada por el MINEDUCYT con el fin de reorientar y/o fortalecer las competencias administrativas de los directores en lo referido a la organización escolar.

### **1.6.2 Limitaciones**

- ✓ El acceso a los documentos organizativos
- ✓ La apatía en la participación y colaboración del llenado del instrumento.



- ✓ Que los centros escolares no cuenten con los instrumentos de organización.
- ✓ Dificultad para conocer la aplicación de los instrumentos.
- ✓ Disponibilidad de tiempo de los sujetos de estudio y espacio a utilizar para el llenado de instrumento.
- ✓ Desconocimiento de los documentos organizativos por los docentes y de servicio.
- ✓ Debido a la pandemia por COVID-19, se demoró el proceso de la investigación; además, fue necesario realizar el proceso de administración de los instrumentos de forma virtual.

## **1.7 Delimitación**

### **1.7.1 Temporal**

La investigación se llevó a cabo durante los meses de marzo a noviembre del año 2019.

### **1.7.2 Geográfica**

El Centro Escolar República de Nicaragua se encuentra ubicado en el casco urbano del municipio de Quezaltepeque; el Centro Escolar Caserío La Lava está ubicado sobre carretera a San Juan Opico y Quezaltepeque y el Centro Escolar Juana Galán de Quintanilla, pertenece a la zona rural del municipio con límite al penal de Quezaltepeque.

### **1.7.3 Social**

El universo de la investigación estará compuesto por el personal docente, administrativo y de servicio. Una parte de la población pertenece al área urbana y otra al área rural. La comunidad educativa

### **1.7.4 Teórica**

Las diferentes investigaciones casi siempre se vinculan con teorías o corrientes filosóficas que se adaptan o complementan de algún modo a la teoría en cuestión. En este sentido, lo siguiente tiene que ver con la teoría de la organización escolar y con la teoría de la decisión. Al mismo tiempo, se incorpora la corriente filosófica llamada racionalismo o racionalidad.

López Yáñez, en su artículo sobre la teoría de la organización (2006), aportó importante información describiendo el rol de la organización de una manera elemental:

Las organizaciones se entienden como estructuras normativas que garantizan el funcionamiento de determinados procesos y el cumplimiento de determinados fines. El problema principal al que se enfrentan es el del orden, el cual se conseguiría mediante el diseño de una arquitectura racional de normas y funciones, así como mediante procesos racionales de toma de decisiones.

Cabe destacar que la teoría de la organización es una herramienta sumamente esencial para la consolidación de los objetivos o fines de una organización escolar, teniendo en cuenta que sin ella los procesos se enfrentan al desorden que de alguna manera suponen insatisfacción y el sentido de no pertinencia a un equipo de trabajo. Más aún, la necesidad de tomar decisiones con una perspectiva de cambio y mejora de los procesos cobra una relevancia sustantiva a la hora de dirigir una organización.

Sobre la teoría de decisión, Jones (2008) menciona:

(...) todo lo que marcha en una organización implica algún tipo de decisión. Está claro que una organización no es sólo una máquina de creación de valor sino también de toma de decisiones. En cada nivel y subunidad, las personas continuamente toman decisiones y qué tan bien lo hagan determina cuánto valor crea su organización. (pp.332-333)

Es de notoria importancia mencionar que en todo lo que sucede en el ambiente escolar, en algún momento, se debe tomar decisiones y, sobre todo cuando se refiere a los procesos en particular. Se debe dar importancia a los sujetos más que a los objetos dentro de la organización, de modo que se pueda sistematizar todas y cada una de las actividades necesarias para el desempeño de cada uno de los roles. Una organización sin la dinámica de toma de decisiones basadas en la discusión sobre las diferentes alternativas existentes para el problema o la situación deja de ser efectiva y se vuelve infructuoso.

## **1.8 Objetivos**

### **1.8.1 General**

- ✓ Determinar la importancia de la organización escolar en el desarrollo del clima institucional.

### **1.8.2 Específicos**

- ✓ Identificar los instrumentos organizativos y su aplicación en el desarrollo de la organización escolar.
- ✓ Identificar las dimensiones de la organización que inciden en el desarrollo del clima institucional.
- ✓ Establecer qué ámbitos del clima institucional se ven influenciados por la interrelación de los instrumentos organizativos.

### **1.8.3 Preguntas de investigación**

- ✓ ¿En qué medida los sujetos de estudio conocen los instrumentos organizativos y de qué forma los aplican?
- ✓ ¿Cómo inciden las dimensiones de la organización en el desarrollo del clima institucional?
- ✓ ¿De qué forma inciden los instrumentos organizativos en las diferentes dimensiones del clima institucional?

## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Marco histórico

### 2.2 Proceso evolutivo de la organización escolar en El Salvador

Cuando se estudia el proceso evolutivo de la organización escolar de El Salvador a lo largo de la historia, se confirma que todavía carecemos de la historia escrita de forma sistemática que nos permita articular el pasado con el presente; sin embargo, se cuenta con alguna documentación de gestiones pasadas como ensayos, memorias, narraciones informales, que presentan la vida cotidiana de la escuela nacional.

En tal sentido, el emperador Carlos I (1518) quien a través de una ordenanza emitió directrices sobre la enseñanza, donde se ordenaba que los encomenderos alfabetizaran a los indios más inteligentes, y estos deberían hacer lo mismo con sus demás congéneres. (Reforma Educativa en Marcha en El Salvador Documento I (1995), Gilberto Aguilar Avilés, (p.9). Esto permitió que la escuela en sus orígenes tuviera un carácter parroquial, pues los encomenderos y posteriores hacendados contrataron a los párrocos para que hicieran esta labor educativa.

En el siguiente cuadro se han resumido las acciones más relevantes en el progreso de la naciente organización escolar, según han sido presentadas en el Documento I de la Reforma Educativa en Marcha (1999).

**Tabla 1: Proceso evolutivo de la organización escolar en El Salvador**

<b>AÑO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>SITUACIÓN</b>
1676	-	Se erige en Guatemala la Universidad de San Carlos.
Enero / 1799	REY CARLOS IV	Se define a la escuela como la única autorizada para dar instrucción cristiana y política a la población indígena.
Vísperas de la insurrección de 1811 hasta 1824	Don Antonio Gutiérrez de Ulloa, Intendente de S.S.	Para una población de 165,278 habitantes se registra la existencia de 88 maestros para 86 escuelas unidocentes. Educación atrasada en extremo, el idioma castellano es el único idioma oficial en toda la provincia. La constitución Federal pone la instrucción pública bajo la dirección del Poder Legislativo.

		A través de Fray Matías de Córdova (1824) se introduce el Método de Alfabetización Lancasteriano-técnica de enseñanza a través de tediosas preguntas y respuesta y donde los estudiantes más aventajados enseñan a los demás, dando paso con esto a los primeros tutores.
Después del largo período de la educación parroquial durante la colonia, en la medida en que se entra al período republicano, la escuela va siendo asignada al ramo municipal, con directrices centrales del gobierno.		
1831	José María Cornejo, jefe del Estado de El Salvador.	Funda un colegio nacional, una escuela que iba más allá de la etapa elemental, una especie de preparatoria a estudios superiores. Además, arriba al país Antonio José Coelho, brasileño que funda el colegio “La Aurora de El Salvador”, donde además formó a sus maestros auxiliares.
8 oct. de 1832	Gobierno del Estado de El Salvador, miembro de la Federación.	Establece el Primer Reglamento Escolar, donde determina que todos los pueblos de país que tengan municipalidad deben tener una escuela de “Primeras Letras”, la vigilancia de las escuelas estaba a cargo de una Junta Departamental compuesta por el Gobernador, el Regidor Decano, el Cura y vecinos honorables. El financiamiento de las escuelas corría a cargo de las alcaldías y un aporte de los padres. La Junta examinaba a los candidatos a maestros.
15 de febrero de 1841		Veinte años después de la independencia se crea la Universidad de El Salvador. A través del mismo decreto de creación también se erige el Colegio “La Asunción” como un centro intermedio que preparara para el ingreso a la educación superior. Para ingresar a este colegio bastaba saber leer, escribir y algo de aritmética.
15 de marzo de 1841		Se crea el puesto de inspector General de Primeras Letras y una Junta de Instrucción Pública, presidida por el Ministro de Gobernación. Como un intento del Estado por ejercer un cierto control sobre una educación ya secularizada.

1858	Gral. Barrios	Se crean las tres primeras Escuelas Normales.
1861		Se decreta el 2do. Reglamento donde se obliga que toda población de 500 habitantes debe tener una escuela. Se insiste en la obligación de usar el Método Lancasteriano de enseñanza mutua. Se reconoce la inaplicabilidad del conocimiento brindado como vía de transformación de la realidad nacional, luego de veinte años de fundados la Universidad y el Colegio la Asunción
1873	Gobierno del Mariscal Santiago González	Se promulga el Tercer Reglamento donde se asoma cierta visión de los fines de la enseñanza alrededor de la Educación Integral. Aquí la enseñanza de las escuelas no se limita a la instrucción del entendimiento, sino que comprende el desarrollo armónico de todas las facultades del alma, de los sentidos y de la fuerza del cuerpo. Dando con ello un avance cualitativo de la escuela salvador.
1885	Rafael Zaldívar	Se funda el Instituto Nacional más tres escuelas de varones y cuatro de niñas.
1886	General Francisco Menéndez	Se introduce el Kindergarten, el primer Jardín de Infantes fue establecido por la educadora francesa Agustina Charvin y la salvadoreña Victoria Aguilar de Bedoya.
1887		Reconocido como Protector de la Educación. Promovió que existiera una celebración nacional como “Día del Maestro”, lo anterior se concretizó a través del decreto legislativo emitido el 24 de abril de 1928, el cual reconoce al 22 de junio como fecha para este fin. Hace venir a una misión de maestros colombianos para modernizar el sistema educativo en lo que se refiere a nuevas corrientes pedagógicas provenientes de países más avanzados. Particularmente se divulga el Método de Pestalozzi, a lo que la mayoría de los educadores nacionales se oponen prefiriendo los viejos métodos catequísticos al

		<p>modo lancasteriano. Otras aportaciones de la Misión Colombiana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se produce la revista “La nueva enseñanza”</li> <li>✓ Establece sistema de grados progresivos con un maestro por grado.</li> <li>✓ Se introduce la enseñanza oral sustituyendo el sistema memorístico.</li> <li>✓ Se dota a las escuelas de pupitres en vez del banco de tablón.</li> <li>✓ El plan de enseñanza comprendió una nueva ampliación curricular: Lectura, Gramática, Escritura, Caligrafía, Aritmética, Historia Sagrada, Geometría, Dibujo, Patria, CC NN, Cívica, Historia Universal, Agricultura, Canto, Gimnasia y Economía doméstica.</li> </ul> <p>El país ya contaba con 800 escuelas oficiales y 141 privadas con una matrícula total de 30,000 alumnos.</p>
1889		Decreta el Cuarto Reglamento de Instrucción Pública.
1897	Gral. Rafael Antonio Gutiérrez, siendo Ministro de Instrucción Don Francisco Gavidia	<p>Gavidia introduce “Las Correlaciones” donde se proponía leer diferentes tópicos de distintas especialidades en la clase de Lectura, de manera que ejercitaran la lectura adquiriendo nuevos aprendizajes.</p> <p>El presidente propicia la llegada de los Padres Salesianos, quienes traen una influencia italiana e introducen sistemáticamente la enseñanza técnico vocacional.</p>
1900	Padres Salesianos	Se fundan los colegios Santa Cecilia y Don Bosco.
1906	Gobierno de turno	El Plan Gavidia es sustituido por el Plan del colombiano Francisco Gamboa, las escuelas se clasifican en elementales, medias y superiores; según el número de grados que tuvieran.

1916-1929		Surgen diferentes cambios de planes y programas.
1923-1931	Gobiernos del Dr. Alfonso Quiñones Molina y Dr. Pío Romero Bosque	Se inicia el movimiento de edificación de escuelas, aplicando la técnica de “Deployet” que trabajaba madera y malla metálica revestidas de cemento. Se construyen en varias ciudades los denominados “Grupos Escolares”
1924	Dr. Alfonso Quiñones	Se trae una misión alemana para dirigir la Escuela Normal, quienes introducen la sistematización de la enseñanza por medio de planes de clase a través del pensamiento ordenador del pedagogo alemán Herbart, quien fue discípulo de Pestalozzi. Los maestros graduados bajo su tutela se autodenominan “La Generación del 28”, la influencia de esta corriente se dejó sentir en la Reforma de 1940, pues tres miembros de esta generación formularon sus directrices.
1940	Gral. Maximiliano Hernández Martínez	Primera Reforma Educativa, sólo involucró a la escuela primaria en lo referente a planes y programas de estudio. Se introdujo la idea de las correlaciones estableciendo vínculos en los contenidos de las diferentes asignaturas. Se introducen las llamadas Jornalizaciones y se organiza la vida escolar en siete funciones: Técnica, disciplinaria, social, higiénica, industrial, artística y deportiva. Las funciones buscaban el fomento de actividades que dieran una mayor dimensión al programa de estudios, así como crear un clima constructivo en el ámbito escolar. También se crea el Instituto Psicopedagógico Nacional donde se realizan pruebas psicológicas y diagnósticas a los estudiantes para determinar sus condiciones de aprendizaje. La Subsecretaría de Cultura asumía progresivamente la dirección del sistema escolar, mientras que el control municipal iba perdiendo fuerza. La Supervisión Escolar se



		ejercía a través de Delegados Escolares implacables. Esta Reforma permaneció por casi 26 años.
1945	Gral. Salvador Castaneda Castro.	Se introduce una Reforma estructural donde se inicia el Plan Básico que comprende tres años a partir del sexto grado de primaria para continuar dos años más con el Bachillerato en Ciencias y Letras; pero este proyecto tuvo la limitante que carecía de docentes especialistas, pues quienes trabajaban en Plan Básico eran los mismos docentes de Primaria, que se inscribían en la Dirección de Educación Media.
1948-1950	Consejo de Gobierno Revolucionario. Lidera el Coronel Oscar Osorio.	En 1948 es derrocado el Gral. Castaneda y en 1950 se decreta una Constitución de corte modernizante e inclinada a la mejora social. Inicia el Seguro Social, la recreación obrera, el Código de Trabajo y un movimiento de renovación educativa, donde se promueve una serie de publicaciones, que suministraban material informativo alrededor de los programas de cada asignatura, así como sugerencias metodológicas. Una de las publicaciones más notable es “El Correo Escolar Rural” dirigido por el Profesor Ernesto Revelo Borja, quien más adelante llegó a ser Ministro de Educación. En el número 20 explica que el Ministerio de Cultura, ocupado por el Dr. Reynaldo Galindo Pohl, estaba subdividido en: Consejo de Educación Primaria y Normal, Sección Técnica, Sección de Gobierno Escolar, Sección de Inspección Escolar y Sección de Alojamiento y Provisión Escolar. Además, se incluyen orientaciones sobre la excursión escolar como técnica pedagógica y reconoce a la “Descentralización” como un camino para lograr mayor eficiencia. Se construyeron escuelas con líneas arquitectónicas audaces y funcionales, creando los “Grupos Escolares”, se introduce el sistema de Escuelas Experimentales para ensayar metodologías didácticas

		<p>modernas y modalidades de organización escolar democráticas. Con la asesoría de educadores chilenos se funda la Escuela Normal Superior para formar maestros para “Planes Básicos” como Bachillerato, cobran auge las Escuelas Normales Rurales de Izalco y Suchitoto, extendiendo el sistema de escuelas “Pluriclase”, es decir, escuelas de uno o dos maestros que podían atender la educación primaria completa. Se fundó también la Escuela de Trabajo Social.</p> <p>Con influencia de la CREFAL/MÉXICO/UNESCO nacen los programas sistemáticos de Alfabetización de Adultos. La Escuela Normal Superior divulga un curso permanente para profesionalizar a los maestros de la clase “C” (denominados “empíricos” en el ambiente).</p> <p>Estas mejoras educativas dieron un giro del país hacia una moderada industrialización estimulada por la electrificación del Río Lempa y un movimiento integracionista centroamericano.</p>
1960-1974	ODECA	<p>El Presidente Kennedy aprovecha la existencia de la ODECA, para impulsar un proyecto más global para la región centroamericana, donde los ministros de Educación de C.A. y Panamá conforman el Consejo Cultural y Educativo de la región, suscribiendo el Convenio de Unificación Básica de la Educación Centroamericana; donde se elabora un modelo de currículo, común para C.A. y Panamá que incluye la producción de libros ODECA/ROCAP para las asignaturas básicas de los seis grados de Primaria, los cuales fueron comunes para todas las escuelas de la región, a excepción del tercer grado que fue dedicado al tema “Mi país”.</p>

		En el marco de la “Alianza para el Progreso” hubo un notable incremento en materia de infraestructura escolar, con modelos arquitectónicos muy sencillos.
1968-1972	Gral. Fidel Sánchez Hernández.	<p>El diplomático Walter Béneke, Ministro de Educación implementa la Segunda Reforma Educativa, cuyos principales componentes fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se establecen nueve años para la Educación Básica, subdividida en tres ciclos.</li> <li>✓ Expansión de la Educación Básica a través del programa “Una escuela por día”, como estrategia para la erradicación del analfabetismo.</li> <li>✓ La Educación Media fue aumentada a tres años posteriores a la Básica y se diversifica a través de una serie de modalidades con la pretensión de aportar cierto nivel de calificación vocacional. Además del Bachillerato Industrial que ya había sido fundado en 1955, surge el área de Servicios: Bachillerato en Hostelería, Turismo, Comercio, Salud y el dirigido hacia la productividad agropecuaria: Bachillerato Agrícola, Navegación y Pesca. Los planes y programas se modificaron incluyendo contenidos, objetivos, actividades y sugerencias metodológicas. Se construyeron 40 institutos de Educación Media.</li> <li>✓ Incorporación de la tecnología a través de una institución que produce y transmite programas de apoyo a casi todas las aulas del tercer ciclo en el país, las cuales estaban dotadas de aparatos de televisión. El programa incluyó la construcción del edificio de Televisión Educativa, y una serie de libros de texto para todas las asignaturas.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa de Bienestar Estudiantil: Se fortalecieron las actividades extraescolares de naturaleza recreativa, se construyeron círculos estudiantiles en cinco de los principales departamentos del país; el programa incluía beneficios económicos como becas, exoneraciones y albergues estudiantiles.</li> <li>✓ Creación del Programa Bienestar Magisterial, que tuvo una doble línea de acción: atender la salud de los docentes a través de la contratación de servicios al Hospital de ANTEL para consulta externa, hospitalización y despacho de medicinas y la creación de dos centros de recreación. También se organizaron coros, orquestas, conjuntos de danza y teatro magisteriales.</li> <li>✓ Creación de las divisiones de Patrimonio Cultural, Patrimonio Natural y Artes dentro del Ministerio de Educación y diseminación de cien circuitos de supervisión escolar.</li> <li>✓ Se suprimen todas las normales públicas y privadas y se funda la Ciudad Normal “Alberto Masferrer”, donde se asume la capacitación de maestros de tercer ciclo vinculándolos con la T.V.E., capacitación de directores de institutos nacionales y de supervisores; organizó y fue la primera sede de la T.V.E. Se llegó albergar unos dos mil estudiantes, se desarrolló la más grande biblioteca pedagógica del país y un complejo de laboratorios de ciencias, canchas, clínica y servicio de transporte. El director fundador fue Gilberto Aguilar Avilés.</li> <li>✓ Se fundó la Escuela Superior de Educación Física con apoyo de una misión de japoneses.</li> </ul>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fundación del Instituto Tecnológico Centroamericano. Con la cooperación técnica y financiera de Gran Bretaña.</li> </ul>
1979-1982	Ministerio de Educación	<p>En medio del conflicto armado, se reconoce la necesidad de iniciar con un proceso de desconcentración, otorgando atribución de poderes propios de un escalón superior a organismos inferiores, pero sin autonomía. Lo que al permitirle genera la Descentralización para que los organismos generen sus propias políticas y mecanismos de acción en la administración de las instituciones educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se establecen tres regiones: Central, Occidental y Oriental.</li> <li>✓ A través del acuerdo 2736 del Órgano Ejecutivo se legaliza la subdivisión regional ampliando a seis oficinas subregionales. Las escuelas, a su vez, fueron agrupadas alrededor de núcleos bajo un director. Se estiman 355 núcleos en el país.</li> <li>✓ De 1976 a 1982 crece el personal administrativo en un 60%, debido a que el conflicto armado genera alto número de escuelas cerradas y altas cifras de docentes destacados en las regiones centrales lo que propició una reducción del presupuesto de educación. En cierto momento llegó a haber una desproporción entre personal administrativo y docente.</li> </ul>

*Autoría propia*

Hasta aquí se ha hecho un esbozo del recorrido de 306 años de historia acerca de cómo se implementó la educación nacional desde sus inicios, donde se puede afirmar que, sí hubo muy buenas estrategias y buena gestión que, aunque en su momento la gran mayoría, fue duramente criticada generalmente por el gremio docente de la época; pero se ha de reconocer que cada uno

de los eslabones de esta cadena han llevado al país al nivel en que ahora estamos. Sin embargo, es de notar que en su mayoría los avances fueron de tipo pedagógico, dejando la parte organizativa con cambios no tan profundos.

A continuación, el Proceso de Cualificación de la Educación, que fue el último proceso de reforma educativa que ha experimentado El Salvador y que se resume en seguida, basados en el documento El camino de la transformación educativa de El Salvador 1989-1999 (1999), 1ª Edición, propiedad del Ministerio de Educación de El Salvador.

**Tabla 2: Proceso evolutivo de la organización en El Salvador**

AÑO	RESPONSABLE	SITUACIÓN
1990-1994	<p>Lic. Félix Alfredo Cristiani Burkard, Presidente de El Salvador.</p> <p>Lic. Cecilia Gallardo de Cano, Ministra de Educación.</p>	<p>En respuesta a un estudio sobre “Diagnóstico de Calidad” del sector educación financiado por USAID a fines de los 80, se capacita en los Estados Unidos a docentes de la zona rural a través del modelo CAPS de USAID.</p> <p>Se prepara el Proyecto SABE, solidificación del alcance de la Educación Básica, con el fin de mejorar la calidad de la educación Parvularia y Básica (hasta 6º. grado); creación de las Escuelas Modelo.</p> <p>En 1991 se inicia el Programa Educo “Educación con Participación de la Comunidad”, creando las ACE, asociaciones comunales para la educación; dirigido para el área rural donde el estado financiaba la contratación de docentes a través de transferencias de fondos provenientes del Banco Mundial, los cuales eran administrados por las ACE.</p> <p>En 1997, el Banco Mundial reconoció con el Premio a la Excelencia al Programa Educo, después de evaluar a más de 900 proyectos educativos en todo el mundo. (p.34, 41, 44)</p>
1994-1999	Dr. Armando Calderón Sol,	En 1995 se publica el estudio diagnóstico “La educación en El Salvador de cara al siglo XXI. Desafíos y oportunidades”,

	<p>Presidente de la República y Lic. Cecilia Gallardo de Cano, Ministra de Educación.</p>	<p>coordinado por el Harvard Institute for International Development. (p.46)</p> <p>Se nombra a la Comisión de Educación Ciencia y Desarrollo como un organismo de consulta para impulsar el proceso de Reforma Educativa, para el siguiente decenio. (p.47)</p> <p>Se introduce un nuevo marco jurídico integrado por tres leyes y un reglamento que regirán la educación en El Salvador: Ley de Educación Superior (1995), Ley de la Carrera Docente (1996), Reglamento de la Ley de La Carrera Docente (1996) y Ley General de Educación (1996). (p.107)</p> <p>Logros más relevantes de la Tercera Reforma Educativa: Proceso de Cualificación de la Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reforma curricular de la educación parvularia, básica y media, que incluye instrumentos curriculares, capacitación al 100% de maestros del sector público, textos y materiales. Se crea la figura del asesor pedagógico.</li> <li>✓ Se crea el Bachillerato General (dos años) y el Técnico Vocacional (tres años). En el último caso, las diez modalidades del bachillerato diversificado de la reforma de 1968 fueron reducidas a cuatro: comercio, industrial, salud y agrícola y sus respectivas opciones. Se incorpora nuevas asignaturas y talleres a los programas de Media: Seminario, Psicología de la Adolescencia, Taller de Creatividad e Informática, se implementa la normativa del Servicio Social Estudiantil para el nivel medio (p.85,86)</li> <li>✓ En 1997 se publica el “Manual de Evaluación de los Aprendizajes” que integra un solo marco normativo para la evaluación de aprendizajes y comprende orientaciones para todos los niveles educativos:</li> </ul>
--	---	---

		<p>desde parvularia hasta bachillerato. Se introduce la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES) (p.86)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Producción de libros de texto y de apoyo para los estudiantes ej. “Historia de El Salvador” (Tomos I y II); “Historia Natural y Ecológica de El Salvador” (Tomos I y II), colección de 36 libros de texto para cada una de las asignaturas básicas y cada uno de los grados de 1° a 6°, libretas de apresto para seis años y cuadernos de trabajo para primer grado. (p.87)</li> <li>✓ Implementación de Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA) en 155 institutos nacionales. (p.89)</li> <li>✓ Implementación de programas de apoyo: Escuela de Padres y Madres, Escuela Saludable y Alimentación Escolar. (p.91)</li> <li>✓ Se crean 14 Direcciones Departamentales, se crean las diferentes modalidades de organismos de administración escolar: CDE, ACE, CECE. Se establecen sus políticas y normativas de acción y se capacita a sus concejales del 100% de organismos. (p.115,117)</li> <li>✓ Creación de las instancias de aplicación de la L.C.D.: Tribunal Calificador y Juntas de la Carrera Docente. (p.116)</li> <li>✓ Reforma de la educación superior.</li> </ul>
2009-2014	<p>Presidente Carlos Mauricio Funes. Ministro de Educación</p>	<p>Plan Social Educativo, “Vamos a la Escuela” incluyó los siguientes programas emblemáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dotación de Paquetes Escolares.</li> <li>✓ Alimentación Escolar.</li> </ul>



	(Ad Honorem): Salvador Sánchez Cerén.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “ESMATE”</li> <li>✓ Modelo Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno.</li> <li>✓ Educación Inclusiva.</li> <li>✓ Educación Inicial y Desarrollo Integral para la Primera Infancia.</li> </ul>
2015-2019	Presidente Salvador Sánchez Cerén. Ministro de Educación: Carlos Mauricio Canjura Linares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “ENSANCHE” Tecnologías de la Información.</li> <li>✓ Desarrollo de un Currículo Pertinente y la Generación de Aprendizajes Significativos.</li> <li>✓ Mejoramiento de los Ambientes Escolares y Recursos Educativos.</li> <li>✓ Desarrollo Profesional Docente.</li> <li>✓ Dignificación del Magisterio Nacional.</li> <li>✓ Atención a estudiantes con Desempeño Sobresaliente.</li> <li>✓ Alfabetización y Educación Básica para la población Joven y Adulta.</li> <li>✓ Cuna Náhuatl</li> </ul> <p>Entre otros...</p>
2016-2019	Presidente Salvador Sánchez Cerén Ministro de Educación: Carlos Mauricio Canjura Linares.	<p>“El Salvador Educado” fue el plan que resultó del CONED: Consejo Nacional de Educación. En él se describen los seis desafíos de la educación en El Salvador, los cuales serían atendidos a través de 104 acciones definidas en el documento.</p>

*Autoría propia*

En la fase más reciente de este marco histórico del proceso de organización de la educación en El Salvador, toca el turno al Plan Social Educativo Vamos a la Escuela y el Plan El Salvador Educado, planes que constituyen la apuesta implementada a lo largo de diez años de gobiernos de izquierda en El Salvador.

Sin embargo, con relación al proceso organizativo, cabe afirmar que fue en el Proceso de Cualificación de la Educación, tercer evento de Reforma Educativa Salvadoreña, donde mayor contribución se realizó al proceso de organización interna de los centros escolares, el cual no ha sufrido modificaciones trascendentales hasta la fecha. Creando leyes, normativas, reglamentos e instructivos que propiciaron la creación de diferentes documentos de organización interna que nunca se había soñado tener y que ahora constituyen un marco institucional que norma todas las acciones de índole académico, logístico, administrativo y financiero de los centros escolares hasta el día de hoy en El Salvador.

De lo anterior se puede afirmar, que la educación salvadoreña tiene más de veinticinco años de tener un marco organizativo formal para normar el funcionamiento escolar; entonces la pregunta es ¿Se habrá mejorado el clima institucional a partir de la ejecución de este nuevo marco organizativo? Realmente, ¿incide la organización escolar en el clima institucional? Esa es una pregunta que esta investigación pretende responder.

### **2.3 Marco legal**

El sistema educativo de El Salvador está conformado por dos modalidades de educación la formal y no formal, las cuales se encuentran definidas en la Ley General de Educación en el capítulo I, Sistema Educativo, Artículos del 8 al 10, en donde se establece que la educación formal es la que se imparte en los establecimientos educativos autorizados en una secuencia de años o ciclos lectivos y la no formal que se ofrece con el objetivo de completar, actualizar, suplir conocimientos y formar aspectos académicos o laborales y no están sujetos al sistema de niveles o grados. (p.3)

#### **2.3.1 Constitución de la República de El Salvador**

Se observa que los conceptos educativos adoptados en El Salvador se encuentran plasmados en la Constitución de la República de 1983 y en él están señalados en el capítulo II en los artículos del 53 al 64 donde se fundamenta todo lo relacionado con la orientación educativa.

En el Art. 53 se establece que: El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión. El Estado propiciará la investigación y el quehacer científico. (p.13)

En el Art. 54 se establece que: El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza. (p.13)

### **2.3.2 Ley General de Educación**

Esta ley regula todo lo relacionado con la estructura y funcionamiento del sistema educativo nacional, el cual es el Estado quién crea al Ministerio de Educación como la institución o ente que debe elaborar y ejecutar las políticas educativas de El Salvador, vigente por Decreto Legislativo número 917 de fecha 12 de diciembre de 1996, publicado en el Diario oficial número 242 Tomo número 333 del 21 de diciembre de 1996. (p.1)

En los objetivos generales de la educación nacional, en el capítulo III se contemplan los literales g y h los cuales están relacionados al clima institucional. Donde se establece lo siguiente: g) Mejorar la relación de la persona y su ambiente, utilizando formas y modalidades educativas que expliquen los procesos implícitos en esa relación, dentro de los cánones de la racionalidad y la conciencia; y h) Cultivar relaciones que desarrollen sentimientos de solidaridad, justicia, ayuda mutua, libertad y paz, en el contexto del orden democrático que reconoce la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado. D.L N.º: 917 de 12 de diciembre de 1996, D. Oficial: 242 Tomo: 333 Publicación DO: 21 de diciembre de 1996, (p.2).

Esto evidencia que las relaciones personales y el desarrollo de valores son aspectos importantes para que la convivencia dentro de las instituciones educativas sea efectiva, propiciando que el proceso educativo se desarrolle según lo establece el estado, logrando así dar cumplimiento a lo establecido en la Ley General de Educación.

En los artículos 65 al 67 de esta ley se establece que corresponde al Ministerio de Educación normar, financiar, promover, evaluar, supervisar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional y dentro de los objetivos de la administración educativa se encuentran, Planificar organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales, así como establecer las estrategias de administración, basadas en la descentralización y la desconcentración. (p.10)

En el Art. 74 se establece que: El Ministerio de Educación por medio de las Unidades de Recursos Humanos legalizará los nombramientos y otros movimientos del personal docente

de los Centros Oficiales de Educación, de acuerdo con lo establecido en la Ley de la Carrera Docente. (p.11)

En el Art. 75 se establece que: En todo centro oficial de educación, que funcione con una planta de personal docente de tres profesores en adelante, deberá organizarse un Consejo de Profesores, el cual responderá solidariamente del buen funcionamiento de dicha institución. El director presidirá dicho Consejo. (p.11)

En el Art. 94 se establece que: Los padres de familia en el sector oficial participarán directamente, mediante la elección de sus representantes, en el Consejo Directivo Escolar. D.L N°: 917 de 12 de diciembre de 1996, D. Oficial: 242 Tomo: 333 Publicación DO: 21 de diciembre de 1996, (p.14).

### **2.3.3 Ley de la Carrera Docente**

Esta ley y su reglamento poseen un marco legal específico por el que se rigen las relaciones entre los educadores entre sí y con la institución que imparte enseñanza, es importante hacer énfasis en la decisión de quienes conforman el personal docente, que para el caso esta ley establece en su reglamento en el Art.- 4 inciso segundo que “El Personal docente de una institución educativa está constituido por el director, el o los subdirectores y profesores, legalmente nombrados, que por la índole de sus funciones los colocan en contacto directo con los alumnos”. D.E. N.º 74, del 7 de agosto de 1996, publicado en el D.O. N.º 145, Tomo 332, del 8 de agosto de 1996. (p.2)

Cada uno de los que conforman el personal docente posee derechos, obligaciones y prohibiciones que cumplir y acatar para lograr una gestión escolar efectiva y eficaz. Art. 42. El Ministerio de Educación a través de la Unidad de Recursos Humanos será el responsable de la administración del escalafón magisterial y del registro escalafonario; esto no impedirá que dicho registro pueda administrarse descentralizadamente en la forma que determine el Ministerio de Educación. (p.15)

Así mismo en su reglamento en el Art. 36 dentro de las atribuciones y obligaciones del director de institución educativa, literal “u” establece que se debe promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia. Al igual, dentro de las atribuciones y obligaciones de los docentes en el Art. 38 literales “i” y “j” los docentes deberán realizar actividades que tienden a mejorar las condiciones de estudio de los alumnos y mantener la

armonía entre sus compañeros y buenas relaciones con el alumnado y los padres de familia. (pp.10. 12)

En el Art. 43 se establece que: La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los directores, subdirectores, y el consejo directivo escolar. En las instituciones educativas, el director es el encargado de velar por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos, con quienes coordinaran las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. (p.15)

En el Art. 49 se establece que: En todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por: el director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal. Dos representantes de los educadores electos, en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaria. Tres representantes de los padres de familia que tenga uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quien se elegirá en el Asamblea General de aquellos por votación secreta, uno de ellos ejercerá la tesorería. Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta, quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del consejo. (pp.16,17)

En el Art. 50 se establece que: El Consejo Directivo Escolar, establece las funciones que debe tener este organismo, dentro de ellas está la planificación de los recursos, intervenciones en el Tribunal Calificador, ante la Junta de la Carrera Docente y asignación de plazas de acuerdo con fallos del tribunal calificador. (p.17)

Uno de los elementos claves del proceso administrativo, en su concepción más básica, organizar que equivale a preparar, ordenar y disponer alguna cosa de manera conveniente. Asimismo, organizar es establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios materiales y las personas adecuadas. También es el proceso por medio del cual los centros educativos ordenan para favorecer los aprendizajes de los estudiantes, optimizando los recursos, preparando condiciones para el lograr sus objetivos.

El director como gerente del centro educativo es el principal responsable de dirigir la organización escolar y debe procurar que todos los esfuerzos y recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo estén orientados hacia el logro de los resultados programados

en el Proyecto Educativo Institucional y Plan Escolar Anual en cantidad, calidad y tiempo. El Organismo de Administración Escolar como instancia legal responsable de la buena administración del centro educativo debe garantizar la buena organización y uso de los recursos institucionales.

Todo centro educativo para lograr los objetivos del Proyecto Educativo Institucional y Plan Escolar Anual debe organizar tres tipos de recursos: humanos, materiales y financieros. En donde el recurso humano está referido a las personas que participan en el proceso educativo como: director, subdirector, docentes, personal administrativo, estudiantes, personal de servicio y madres, padres de familia. La organización escolar tiene dos campos de actuación importantes: a) la organización institucional y b) la organización de aula.

Según la Normativa de Funcionamiento de los centros escolares en el documento 5 (p.8), se establecen las siguientes dependencias jerárquicas:

En los Consejos Directivos Escolares CDE, el director depende técnica y administrativamente de la dirección departamental de educación. El subdirector los docentes y personal administrativo dependen del director.

## **2.4 Marco teórico**

### **2.4.1 Definición de organización escolar**

El Salvador, Ministerio de Educación (MINED como MINEDUCYT) en Organización Escolar Efectiva Documento 3 (2008), define la organización escolar como uno de los elementos claves del proceso administrativo que en su concepción más básica es organizar y, que, además, conlleva preparar, ordenar y disponer alguna cosa de manera conveniente y óptima. Asimismo, organizar es establecer o reformar algo para lograr un fin, utilizando medios materiales y las personas adecuadas. De la misma manera, es el proceso utilizado para favorecer los aprendizajes de los estudiantes en un ambiente agradable para el aprendizaje.

Lo anterior, define de manera elemental y precisa la organización escolar que siempre va a ser uno de los elementos claves en la administración de una institución. En tal sentido, los centros educativos no son la excepción; al contrario, ésta cobra una relevancia imprescindible en el desarrollo cotidiano de los centros educativos y la misma, es un elemento crucial para dar pie a los otros restantes elementos de la administración, es decir, la dirección, la coordinación y el control a través de la supervisión.

El desarrollo pleno de la organización escolar conlleva la obtención de diferentes finalidades según MINED en Organización Escolar Efectiva Documento 3 (2008), las utilidades de la organización escolar son que contribuye al logro de los objetivos de aprendizaje, permite el buen uso de los recursos, fortalece la función directiva, define las relaciones entre los diferentes actores y fortalece la participación de los diferentes actores. La generación de los beneficios anteriores representa una dinámica esencial para el mejor trabajo y logro de los objetivos.

De tal manera que, sin la aplicación expedita y el funcionamiento adecuado de lo que implica la organización, toda la práctica administrativa y educativa tendrá un resultado infructífero para los propósitos u objetivos del centro, y, por lo tanto, va en detrimento de todo el proceso educativo y la convivencia necesaria para el logro de todas metas y líneas de acción, entre otros. En consecuencia, la idea de soslayar el trabajo fuerte que se debe llevar a cabo después de la planificación es en definitiva lo que tiene a instituciones en serios problemas de administración.

MINED conocido como MINEDUCYT en Organización Escolar Efectiva Documento 3 (2008) determina que las personas responsables de la organización escolar son el director como principal responsable, el Organismo de Administración Escolar como instancia legal responsable de la buena administración y el personal docente como responsable de la organización del aula. Por consiguiente, la adquisición de conocimientos técnicos en el campo de la organización escolar adquiere una relevancia trascendental.

De modo que, sin las habilidades técnicas de los actores responsables, sin el compromiso de los directores por generar la práctica sostenible de lo que la organización aporta, sin el compromiso del Organismo de Administración Escolar y sin el aporte sustantivo del personal docente, la efectividad, eficacia y eficiencia de lo establecido en los objetivos educativos del centro, toda la buena práctica se imposibilita y es, en consecuencia, infructuosa. Así que, la necesidad de conocer como la organización escolar efectiva impacta a toda la práctica educativa en general propicia un mejor ambiente escolar y una convivencia más sana dentro del centro educativo.

## **2.4.2 Instrumentos de organización**

Cualquier documento que se elabore institucionalmente es para dar coherencia y facilitar la actividad de esa institución. Señala metas, marca objetivos, determina la organización adecuada, indica pautas de funcionamiento, establece los medios para la actuación, facilita el conocimiento y la colaboración de todos sus integrantes. En el campo de la educación no ha sido muy frecuente que los centros dispusieran de este tipo de documentación, eminentemente institucional, de modo generalizado. Es en estos momentos cuando cobra su importancia dicha documentación institucional porque la normativa legal prevé un margen importante de autonomía organizativa y curricular para los Centros Docentes.

No obstante, a pesar de lo evidente que resulta la necesidad de tener una declaración de principios y un proyecto de funcionamiento para cualquier institución, no es infrecuente escuchar: Si son cosas que ya hacemos ¿Para qué tenemos que escribirlas? En este sentido, damos algunas explicaciones:

- ✓ Siempre es positivo marcar directrices. Si no se plantea de este modo el quehacer de un Centro docente se puede llegar a una situación de indiferencia ética y pragmática que lleva a caminar sin rumbo.
- ✓ El funcionamiento de una institución no puede ni debe depender exclusivamente de las personas que en un momento dado trabajan en ella, y que suelen cambiar con cierta frecuencia. El Centro debe garantizar cierto grado de estabilidad en la línea pedagógica e ideológica al alumnado. Para ello, la reflexión y los acuerdos deben plasmarse en documentos escritos que avalen, ante el alumnado y las familias, las intenciones y programas que mantiene la institución.
- ✓ El plasmar por escrito las ideas ayuda a su conceptualización precisa y a su concreción en palabras que signifiquen lo mismo para todos.
- ✓ La planificación consciente evita las improvisaciones y el azar.

## **2.4.3 Tipos de instrumentos organizativos: clasificación y definición**

Habitualmente, cuando se tratan cuestiones relativas a documentos que el centro debe poseer para su buen funcionamiento, se alude a elementos fundamentalmente pedagógicos y didácticos, pero en pocas ocasiones se hace referencia a la organización del centro; es decir, a los cambios organizativos, que puede estar requiriendo la elaboración, la existencia y la



aplicación de estos documentos. La expresión anterior, refleja una realidad que acontece a buena parte de centros escolares, el dejar de lado la parte de organización, sin valorar la importancia que tiene para la consecución de los objetivos.

Refiriéndose a los distintos documentos institucionales que cada centro educativo debe elaborar, la Dra. Rosa Ma. Santamaría Conde, (2005), expresa que deben estar “contextualizados, respondiendo a los intereses y a las necesidades de los colectivos implicados; al mismo tiempo deben ser coherentes, ágiles, flexibles y articulados entre sí, siendo también imprescindible que sean consensuados y aceptados por toda la comunidad educativa” (p.2). Para lograrlo se requiere que cada órgano directivo le brinde la debida importancia a la creación de instrumentos según las diferentes necesidades que surjan a fin de garantizar la eficacia en el funcionamiento orgánico y la optimización de los recursos al momento de visualizar la efectividad en el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, se debe de contar con cierta autonomía a fin de generar un modelo propio de funcionamiento y todos los instrumentos necesarios para poder garantizar un funcionamiento eficaz, basado en las leyes vigentes.

**Tabla 3: Tipos de instrumentos organizativos**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>No.</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	1	Organigrama	Serrano (2011) define el organigrama de la siguiente manera: Representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa (...) en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí las gerencias, divisiones, direcciones, departamentos, secciones u otras unidades que la conforman... Se considera como uno de los instrumentos técnicos que permite formalizar la estructura de la empresa y facilita identificar sus relaciones jerárquicas. (p.145) Administración I y II, Lic. Alexis Serrano, 2da. Edición 2011, (p.145) En los centros escolares, además de ubicar en el organigrama todos los cargos existentes en las diferentes posiciones que tienen injerencia dentro o fuera del centro

		<p>escolar, identificando según la posición que ocupe cada cargo el rango de autoridad concedida; se incorporan también los comités de apoyo en donde los más relevantes son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Comité Pedagógico, de Evaluación y de Gestión:</b> Comités conformados por sectores del cuerpo docente y la dirección del centro educativo. El Comité Pedagógico es responsable de emitir las diferentes políticas de índole académico con el fin de estandarizar los diferentes procesos de los distintos niveles y asignaturas del centro escolar. El comité de Evaluación es responsable de velar por el cumplimiento del “Manual de Evaluación al servicio de los Aprendizajes”. Definiendo políticas y estrategias de aplicación y ejerciendo arbitraje con relación a los diferentes conflictos que se presenten. El comité de Gestión es responsable de garantizar la transparencia en la ejecución de los diferentes procesos administrativos financieros que ejerce el centro escolar.</li> <li>b) <b>Comité del PASE:</b> Comité institucional a cargo de coordinar y dirigir el Programa de alimentos PASE con el fin de garantizar la optimización de los recursos y el éxito en el manejo del programa. Tiene representación del sector docente, de servicio, del sector estudiantil y padres de familia.</li> <li>c) <b>Comité de Emergencia Institucional:</b> Está a cargo de coordinar y dirigir el Plan de Protección Escolar.</li> <li>d) <b>Comité de Seguridad Ocupacional:</b> Comité conformado por miembros de los diferentes sectores del personal que labora en el centro</li> </ul>
--	--	--

			<p>educativo bajo la tutela del Ministerio de Trabajo, en función de proporcionar seguridad ocupacional.</p> <p>e) Comité de Contingencia Escolar: Está conformado por la subdirección y docentes de apoyo para cubrir actividades de refuerzo escolar cuando haya ausencia imprevista de docentes.</p> <p>f) Comité de Convivencia: Incorpora el RCC, que es el comité encargado para Resolución de Conflictos en los centros escolares. Tiene representación de los tres sectores y existe una normativa especial del MINEDUCYT para su conformación y logística de ejecución.</p> <p>g) Comité del Medio Ambiente: Comité institucional integrado por el sector docente y estudiantil, a cargo de generar diferentes estrategias dentro y fuera del centro educativo para fortalecer y garantizar el cuidado del medio ambiente.</p> <p>h) Comité de Cultura y Deporte: Comité institucional integrado por el sector docente y estudiantil, a cargo de generar diferentes actividades artísticas y deportivas a lo largo del año lectivo a fin de ser presentadas ante la comunidad escolar en efemérides y celebraciones especiales.</p>
2	Manual de Funciones o de Puestos.	<p>Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Administración I y II, Lic. Alexis Serrano, 2da. Edición 2011, (p.159)</p> <p>En los centros escolares se incluyen desde las funciones establecidas en la ley como los cargos directivos y docentes, hasta los cargos que corresponden al personal administrativo y de servicio. Se detalla además de la</p>	

		función, el perfil del puesto, la línea jerárquica de autoridad, los libros o materiales que debe llevar, normativos, entre otros.
3	Manual de Procedimientos.	<p>Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.</p> <p>Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas, omisiones y el incremento de la productividad. Administración I y II, Lic. Alexis Serrano, 2da. Edición 2011, (p.159j)</p> <p>Como ejemplo de los procedimientos utilizados en un centro escolar puede citarse el proceso de matrícula, el de compra, el de requisición de materiales, el de consignación en el inventario institucional, el proceso de distribución de material gastable, el Kardex de control de inventario de material gastable, entre otros.</p>
4	Libro de Visitas	Libro foliado donde se consigna fecha, nombre, cargo, institución que representa, teléfono y asunto a tratar de todas las personas naturales o entidades que visitan el centro educativo. Se incluyen padres y madres de familia que visitan el centro por circunstancias de sus hijos(as).
5	Control de Asistencia	Libro foliado donde se consigna fecha y hora de ingreso y salida del personal docente, administrativo y de servicio. Se incluye, además, el control de asistencia a través de sistemas electrónicos. También debe existir un libro de control de asistencia diaria por cada año lectivo para estudiantes y un registro de asistencia de padres y madres

			de familia a las diferentes reuniones convocadas por el centro escolar, estos últimos sólo en formato físico.
	6	Control de Permisos y Llegadas Tardías	Expediente que contiene todos los reportes mensuales de permiso del personal docente, administrativo y de servicio; según los diferentes tipos que permite la ley y las llegadas tardías con el fin de aplicar los respectivos descuentos. Así mismo en el sector estudiantil se archiva esta información en cada expediente. En ambos casos se cruza esta información al final del año lectivo con el propósito de conocer el nivel de incidencia del ausentismo de los diferentes sectores, en los resultados académicos institucionales.
	7	Expediente del Docente y del Estudiante	Carpeta que contiene el historial académico y formativo más relevante de cada docente y de cada estudiante que incluye el registro anecdótico, con el fin de ser revisado con fines promocionales.
	8	Registro de Notas	Documento diseñado para recolectar los resultados académicos de cada período escolar de acuerdo con los diferentes niveles que se atienden, para garantizar el registro histórico de índole académico de los estudiantes de la institución. Se incluyen también los cuadros auxiliares de evaluación y los consolidados anuales. Actualmente el MINEDUCYT ha creado una plataforma virtual donde consignar toda la información pertinente de cada año lectivo, con el fin de garantizar la transparencia y el resguardo de la información.
	9	Control Anual de Indicadores	Una serie de registros que contienen los indicadores educativos reconocidos en la ley: ausentismo, deserción, repitencia, sobre edad y el éxito académico. Los que son consignados en cada período lectivo dentro del año escolar,

			con el fin diseñar estrategias que permitan optimizar los resultados para mejorar la calidad educativa.
10	Distribución de carga académica		Proceso que se realiza al inicio del año escolar tomando en cuenta los lineamientos establecidos en las diferentes leyes y normativos sobre la adjudicación de asignaturas y número de horas clase según la especialidad, experiencia o preferencia de los educadores. Esta es la base para la construcción de horarios.
11	Horarios		Formato donde se presenta la distribución del tiempo para impartir las diferentes asignaturas o actividades especiales, tomando en cuenta los diferentes criterios de asignación con el fin de optimizar el recurso tiempo en los resultados académicos. Existen horarios de grado, por docente, de zona, de exámenes, entre otros.
12	Calendario anual de actividades		Informe anual que consigna todas las actividades académicas, formativas, recreativas, extracurriculares y administrativas que se llevarán a cabo durante el año lectivo; se elabora de forma colegiada y forma parte del PEA.
13	Libro de actas Consejo Directivo Escolar		Libro que lleva la secretaría del CDE, donde se consignan todos los acuerdos en materia financiera, administrativa, académica y de toda índole que se toman en las diferentes sesiones mensuales y de carácter extraordinario.
14	Libro de actas Consejo de Maestros		Libro de actas que lleva la secretaría del Consejo de Maestros donde se consignan los diferentes acuerdos de cada sesión.

	15	Libro de actas Consejo Estudiantil	Libro de actas que lleva la secretaría del Consejo Estudiantil donde se consignan los diferentes acuerdos de cada sesión.
	16	Libro de Tomas de Posesión	Libro de actas donde se registra cada nombramiento hecho por el MINEDUCYT del personal docente, administrativo y de servicio. Consignando, fecha, cargo, funciones a desempeñar y horarios, entre otros.
	17	Expediente histórico institucional	Archivo que contiene todos los documentos legales e históricos relevantes de la institución.
<b>PROCESOS</b>	1	Normativas del Ministerio de Educación	Documentos emanados de las diferentes leyes e instancias legales que preside el MINEDUCYT. Donde se consignan lineamientos e instrucciones sobre los diferentes procedimientos que permitan optimizar todos los recursos para garantizar el buen funcionamiento institucional.
	2	Proyecto Educativo Institucional	Documento que contiene las diferentes estrategias y líneas de acción para visualizar un desarrollo potencial a cinco años del centro educativo.
	3	Plan Escolar Anual	Documento que se presenta cada año ante el MINEDUCYT donde se recopilan y proyectan las diferentes actividades de tipo académico, administrativo-financiero que se ejecutarán a lo largo de un año fiscal; con el fin de respaldar la inversión de los fondos asignados en el presupuesto escolar.
	4	Plan de grado	Documento elaborado por cada orientador de grado, donde se caracteriza el tipo de estudiante que se atenderá en la sección según las diferentes necesidades y se detallan las diferentes actividades curriculares académicas y

			formativas, como horario de clase, directiva de alumnos, directiva de padres de familia, comités de apoyo, comité de convivencia, matrícula oficial e indicadores.
5	Entrada y salida de correspondencia		Libro donde se consigne la entrada y salida diaria de correspondencia que se emite o que ingresa a una institución, con fines de hacer gestión con relación a cualquier asunto de su interés.
6	Manual de Convivencia		Herramienta en la que se consignan los acuerdos de la comunidad educativa para facilitar y garantizar la armonía en la vida diaria de los colegios... se definen las expectativas sobre la manera cómo deben actuar las personas que conforman la comunidad educativa, los recursos y procedimientos para dirimir conflictos, así como las consecuencias de incumplir los acuerdos (Chaux, Vargas, Ibarra & Minxki, 2013).  Documento que la institución formula de forma colegiada con los distintos sectores y que contiene los principios de convivencia, mecanismos de participación, objetivos e indicadores de convivencia.
7	Reglamento Institucional		Documento institucional que regula los diferentes aspectos relacionados a la disciplina tanto académica como conductual. Clasifica las faltas y establece sanciones tomando en cuenta las diferentes legislaturas vigentes. Sus instrucciones y lineamientos se basan en las diferentes leyes vigentes que rigen el desempeño conductual de los diferentes miembros que componen el centro educativo.
8	Libro de actas de faltas disciplinarias para el		Libro donde se consignan hechos relevantes que transgreden las normas de convivencia institucional o las incluidas en el reglamento del centro escolar. Se consignan los detalles de la acción, los artículos transgredidos, la



	Personal Docente, Administrativo y de Servicio y para estudiantes	sanción correspondiente y los acuerdos de mejora, entre otros. Existe el libro del personal y el de los estudiantes.
9	Manual institucional de inducción para nuevos miembros del personal docente, administrativo y de servicio	Documento de carácter institucional que presenta toda la información pertinente y necesaria que una persona que ingresa a la institución debe de conocer. Enlistando y describiendo desde los normativos institucionales, organigrama, manuales, comités y los diferentes procedimientos de las acciones más relevantes dentro del quehacer institucional.
10	Instrumentos de Matrícula	Formularios para vaciar la información de inscripción de cada uno de los estudiantes para conformar su expediente estudiantil.
11	Procesos de registro de estadísticas anuales	Archivo que contiene los diferentes informes de resultados académicos institucionales anuales, como estudios de investigaciones pedagógicas externas aplicados a la institución, que buscan definir el perfil actual para la implementación de planes de mejora. Se incluyen los resultados de Paesitas, PAES y evaluaciones de centros contralores de mejora pedagógica como FEPADE y centros universitarios entre otros.

	12	Inventario de Bienes	Libro o expediente donde se consigna la descripción de todos los bienes muebles y equipos, asignando código que refleja la institución a donde pertenece el bien, el tipo y el correlativo que representa el número de unidades existentes. Todo ciñéndose al normativo respectivo emitido por el MINEDUCYT.
	13	Control de donaciones	Expediente que recoge toda la información sobre las donaciones que han ingresado a un centro educativo. Se presenta al MINEDUCYT en junio y noviembre de cada año, archivando todas las actas de donación como respaldo.
	14	Liquidaciones anuales	Expediente que se presenta ante el MINEDUCYT al finalizar el año, para justificar la inversión de cada bono entregado al centro educativo. Este incluye el formulario de liquidación, libro de Bancos, de Ingresos y Gastos, de actas; estados de cuenta bancarios, conciliaciones, chequeras, facturas y respaldos, entre otros.
	15	Informe Anual del Programa PASE	Expediente que se lleva con relación al manejo del programa, que incluye los recibos de ingreso, los informes periódicos ante el MINEDUCYT, los menús semanales, hojas de requisición, Kardex de distribución de bodega y firmas de recibido de cada entrega de alimentos a los estudiantes.
	16	Expediente de Paquetes Escolares	Documentos de respaldo y distribución de los diferentes artículos que contienen los paquetes escolares, estos incluyen contratos, actas de inicio, facturas, actas de recepción del centro educativo, listados de recepción de los estudiantes, actas de modificación de contratos, correspondencia entre el centro educativo y los proveedores, entre otros.

	17	Plan de Contingencia Escolar	Carpeta por asignatura que contiene guías de trabajo con temas de refuerzo escolar, para garantizar atención a los estudiantes en ausencia imprevista de los docentes con el fin de dar cumplimiento a los 200 días lectivos; atestiguando con ello el derecho que los educandos tienen a la educación.
<b>INFO RMAT IVOS</b>	1	Convocatorias	Documento de perfil oficial o institucional a través del cual se hace una invitación de carácter obligatorio para asistir a reuniones o capacitaciones de tipo pedagógico, administrativo o financiero entre otros. Cada miembro del personal debe de tener su respectivo archivo que contiene todo el seguimiento de convocatorias. Así mismo la institución debe de poseer un archivo con todo el historial de convocatorias anuales.
	2	Circulares, memorándums	<p>La circular es el mecanismo de comunicación oficial entre titulares del MINEDUCYT y los centros educativos oficiales y privados del país, a fin de orientar el desarrollo de las actividades pedagógicas y administrativas de conformidad al marco jurídico y a las normas vigentes. Según sea oportuno, el MINEDUCYT emitirá una o varias circulares durante el año.</p> <p>Tomado del encabezado de toda circular ministerial.</p> <p>Así mismo, los directores de cada centro escolar tienen la facultad de emitir circulares de carácter institucional a fin de girar instrucciones sobre las diferentes actividades a desarrollar dentro de sus instituciones a su cargo.</p> <p>Con relación a los memorándums, estos son girados por cada jefatura dentro de los centros escolares para recalcar o emitir instrucciones de carácter particular, con el fin de recordar lineamientos establecidos con anterioridad.</p>

	3	Plan Curricular de Centro	Documento colegiado emitido por el Comité Pedagógico, bajo el acuerdo de los diferentes consejos, que contiene la apuesta educativa particular de una institución, desde la perspectiva de toda su comunidad educativa, partiendo de toda la currícula presentada por el MINEDUCYT a través de los diferentes programas de estudio.
	4	Plan de Protección Escolar	Documento elaborado de forma conjunta entre los diferentes sectores de la comunidad educativa y las entidades de protección civil que incorpora las diferentes estrategias para enfrentar los diferentes tipos de emergencia o desastres naturales que la institución pudiera enfrentar.
	5	Informe de Rendición de Cuentas	Documento informativo que se presenta en asamblea general a los tres sectores que componen el centro escolar y comunidad ampliada; que describe cada una de las distintas actividades más relevantes y sus respectivos resultados de toda la gestión pedagógica, administrativa y financiera ejecutada a lo largo de todo el año lectivo por el Consejo Directivo Escolar y todo el personal docente, administrativo y de servicio, bajo el liderazgo de la dirección. Este responde a lo requerido por las Normas Técnicas de Control Interno Especifico de la Corte de Cuentas para el MINEDUCYT.
	6	Calendari- zación de Periódicos Murales	Instrumento colegiado que recoge las temáticas más relevantes a presentar durante el año escolar, con el fin de generar una campaña de concientización dirigida a la comunidad educativa.

*Autoría propia*

#### **2.4.4 Políticas y procedimientos de operativización**

Toda la faena institucional por realizar en un centro escolar debe garantizar hacer que los estudiantes aprendan y que lo aprendido sea significativo para su vida, de tal manera que cada

estudiante logre desarrollar todo su potencial y con ello alcanzar las expectativas que trazaron para la realización de sus sueños. Este no debe ser un cometido antojadizo, sino más bien debe estar inmerso en los objetivos institucionales. Para lograrlo se requiere todo un marco organizacional que se ejecute bajo criterios pedagógicos y profesionales previamente establecidos por un marco jurídico debidamente normado y apropiadamente socializado.

La operativización de los procedimientos escolares en El Salvador se regula de dos formas: La primera es siguiendo los criterios legales establecidos en las diferentes leyes, reglamentos, normativos e instructivos, entre otros; ya determinados por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, como ejemplo: En El Salvador, Ministerio de Educación MINED conocido como MINEDUCYT en la Normativa de Funcionamiento Documento 5 (2008), vigente hasta la fecha, establece lo siguiente en materia de gestión escolar efectiva: “Las regulaciones contenidas en esta Normativa serán de estricto cumplimiento para los centros educativos del sector oficial”. Las implicaciones de no cumplir con las normas establecidas conllevan una sanción de índole jurídica que puede tener consecuencias a posteriori.

Asimismo, la segunda forma es cuando los directores escolares establecen políticas institucionales relacionadas con la organización escolar entre otros asuntos, basados en los artículos 2, 3 y 5 de las Normas Técnicas de Control Interno Especifico de la Corte de Cuentas de la República para el Ministerio de Educación (NTCIE, MINED conocido por MINEDUCYT); donde se mandata a los diferentes organismos y servidores públicos a crear los controles respectivos para garantizar la optimización de los recursos y el cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos en las leyes.

En tal sentido, cada director deberá propiciar de forma colegiada y participativa el diseño de instrumentos de control y presentarlos ante el Consejo Directivo Escolar de su institución a fin de proceder a su validación; para luego, dar lugar a su articulación a través de la socialización entre los diferentes sectores que a partir de ese momento serán de obligatorio cumplimiento. Según lo establece el Reglamento de Ley de la Carrera Docente en la Sección D, del Funcionamiento, artículos 66, 67 y 68. Será así mismo deber del CDE monitorear el cumplimiento de todas estas disposiciones a fin de contribuir con ello al cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **2.4.5 Liderazgo**

La capacidad de llevar a un grupo o equipo de trabajo a la conclusión eficaz de logros en una institución, al parecer no es para todos. Además, no todo al que se le ha dado cierto nivel de poder o gerencia es un líder. Solo si el gerente tiene habilidades de líder puede alcanzar eficacia óptima. Para el caso, los directores que no poseen habilidades de líder no pueden incidir o influenciar en los subalternos lo cual no permite la consecución de los objetivos o metas trazadas. Dicho entonces de una manera más somera, la capacidad de mover o influenciar a un grupo no siempre es poseída por el que está a cargo.

Existen diferentes definiciones sobre el liderazgo. Sin embargo, tienen un elemento en común y ese es la habilidad de influir. Al respecto Robbins y Judge (2013) definen el liderazgo de una manera elemental:

El **liderazgo** se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. (p.368)

En un sentido práctico y trascendental, las organizaciones deben tener un liderazgo con mucha firmeza, con una administración sólida y profunda con el fin de alcanzar una eficacia óptima de los objetivos que se persiguen como institución. De tal manera que todo esto se puede lograr con dos habilidades elementales ya puntualizadas en la cita anterior, las cuales son influir y dirigir, con el objeto del logro de los objetivos; todo esto, sin antes resaltar que los liderazgos no siempre son otorgados de manera formal, sino que también de manera informal, dado que hay entre compañeros liderazgos que juegan un papel primordial a la hora de la ejecución cotidiana de las diferentes actividades que conllevan influir y dirigir.

### **2.4.5.1 Variables o componentes del liderazgo como proceso social**

En un margen más amplio y explicativo de lo que el liderazgo supone, Amaru Maximiano (2009) afirma que existen cuatro variables o componentes: las motivaciones de los seguidores, la tarea o misión, el líder y la situación o contexto, de los cuales sobresale el componente líder, quién debe ostentar algunos rasgos de personalidad que solo los líderes detentan, tales como los siguientes: determinación, iniciativa en las relaciones personales, voluntad de liderar y autoconfianza.

Es preciso señalar que sin las características que un líder detenta, no es plausible querer incidir de sobre manera en un grupo. Asimismo, aun cuando las otras tres variables no parecen ser trascendentales para que se pueda desarrollar a plenitud toda la dinámica del liderazgo, ostentan un rol con un alcance significativo e influyente. En tal sentido, no solo la variable líder se debe tomar en cuenta con especial énfasis, sino también todas las otras motivaciones de los colaboradores, la misión o tarea, y sin lugar a duda, la situación que en muy pocas palabras se refiere a aspectos organizacionales y socioculturales.

#### **2.4.5.2 El locus del liderazgo**

Existen tres elementos fundamentales en el proceso de liderazgo de acuerdo con Hitt, Black y Porter (2006):

... lo que se denomina “locus del liderazgo” es la intersección de las tres variables: cuándo y dónde un líder con una serie características y conductas interactúa con un conjunto específico de seguidores, en una situación con ciertas características identificables. Cada elemento influye y es influenciado por las otras dos variables y el cambio en cualquiera de ellos altera la forma en que interactúan los otros dos. (p.361)

Dicho en otras palabras, todo lo que suceda en términos del proceso de liderazgo en una institución tendrá que ver mucho con la influencia que cada uno de los elementos fundamentales, es decir, el líder, los seguidores y la situación, ejerce entre sí, como se muestra en la figura 1.



*Ilustración 1: Locus del liderazgo: Intersección de los componentes básicos del proceso de liderazgo. (Hitt, Black, Porter, 2006)*

Hitt et al. (2006) refieren que en la medida en que uno de los elementos se altere en cualquier sentido, así será la afectación en el resto de los elementos. Por supuesto, que cada elemento posee determinada influencia a la hora de interactuar. No obstante, el líder se perfila de los tres como el que de algún modo repercute de una manera bonancible, tanto en los seguidores, como en la situación.

#### **2.4.5.3 Estilos de liderazgo: autocracia y democracia**

Amaru Maximiano (2009) señala que:

El estilo puede ser autocrático o democrático, dependiendo de la manera en que el líder se relacione con los seguidores. Desde la Antigüedad clásica son reconocidos estos estilos y sus disfunciones: el exceso de democracia (la demagogia, que consistía en buscar la popularidad con los gobernados) y la tiranía (el abuso de la autoridad) (pp.315, 316).

Esto se refiere a los estilos que algunos autores nombran liderazgo, por un lado, orientado a la tarea o autocracia y por el otro, orientado a las personas o la democracia. Relacionado lo anterior con un clima de desempeño óptimo en la institución, se debe pensar en la posibilidad de combinar ambos liderazgos en un sentido ideal, de modo que se pueda lograr lo mejor de ambos liderazgos y, así, tener una organización ad hoc.



Es primordial, entonces, saber cómo lo refiere Amaru Maximiano (2009) que el líder autocrático entre otros comportamientos no consulta a su equipo, se preocupa más por la tarea y mantiene la distancia de sus empleados. En cambio, el líder democrático crea un clima acogedor y cómodo, pide opiniones o sugerencias y dedica parte de su tiempo a la integración de su equipo. En este sentido, se puede afirmar que resulta valioso y sustantivo trabajar en incorporar características, tanto del líder autocrático, como del líder democrático.

#### **2.4.5.4 Teorías o modelos del liderazgo**

Existen diferentes teorías del liderazgo que son altamente consideradas a la hora de definir el liderazgo. Tal es el caso de la lista que refiere Hitt et al. (2006): Rejilla administrativa de Blake y Mouton, Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, Teoría del liderazgo contingente de Fiedler, Teoría de camino-meta de House, Modelo normativo de la decisión de Vroom y Yetton. Teorías que han dado la pauta para mejorar la forma en que una organización se define y que, además, han permitido dar más énfasis a lo que realmente es necesario desarrollar en una organización en términos de liderazgo.

De las teorías referidas por Hitt et al. (2006) se resaltan por un lado la teoría de la rejilla administrativa que explica los liderazgos basados en las tareas y en las personas que mientras más se intenta encontrar un punto medio entre ambas mejor, y por el otro, la teoría del liderazgo situacional que se centra en un solo aspecto de la situación: los seguidores. De igual manera, el liderazgo contingente de Fiedler se centra en el líder quien debe estar dotado de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales y una última teoría, la del liderazgo camino-meta de House que se refiere a la recompensa, al trabajo que realiza el líder para lograr en los seguidores alto desempeño a través de incentivos o recompensas.

#### **2.4.6 Dependencia jerárquica**

Según la Normativa de Funcionamiento de los centros escolares en el documento 5 (p.8), se establecen las siguientes dependencias jerárquicas:

- ✓ En los Consejos Directivos Escolares CDE. El director depende técnica y administrativamente de la dirección departamental de educación. El subdirector los docentes y personal administrativo dependen del director. En ausencia del director, el subdirector asume las funciones y responsabilidades de él.

- ✓ Los Consejos Directivos Escolares (CECE) se rigen según convenio de la Cooperación administrativa entre el gobierno de El Salvador y la Iglesia Católica, a través de la Conferencia Episcopal de El Salvador.

#### **2.4.7 Unidades de organización**

Permiten establecer las jerarquías de la organización y su fin es crear una estructura que administrativamente organice el centro escolar, las cuales se utilizarán para agrupar, organizar y delegar derechos administrativos. Es decir que al igual que toda empresa, en los centros escolares es indispensables que existan unidades responsables de gestionar y administrar los diferentes recursos con los cuales cuenta la institución, garantizando el buen funcionamiento del centro.

En todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por el director quien ejercerá la presidencia y la representación legal, dos representantes de los educadores electos en consejo de profesores, de los cuales uno de ellos ejercerá la secretaria, tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo elegidos en asamblea general de aquellos por votación secreta, de los cuales uno de ellos ejercerá la tesorería, dos estudiantes representantes del alumnado elegidos en asamblea general por votación secreta, quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del consejo.

Además, existen otras unidades tales como las siguientes: Consejo de Maestros, Gobierno Estudiantil, Directivas de Padres y Madres de Familia central y de grados, Equipos de apoyo institucional pedagógico, de evaluación y de gestión, Comités de Apoyo Docente social, cultural-artístico, medio ambiente, convivencia y deportivo. Los elementos antes mencionados son parte crucial de un centro escolar y juegan un papel preponderante y los mismos deben ser funcionales y dinámicos para poder garantizar una calidad organizacional evidente.

#### **2.4.8 Dimensiones de la organización escolar**

##### **2.4.8.1 Dimensión estructural**

La dimensión estructural hace referencia a cómo está organizado el centro escolar, es decir, cómo están articulados formalmente sus elementos. Constituye, por así decirlo, el «andamiaje» o «esqueleto» de la organización. Como ha señalado Santos Guerra (1997, 1999), «la escuela es una organización formal, ya que todo su entramado institucional tiene un “andamiaje de roles”

que corresponde a su estructura. Este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y le hace desempeñar unas funciones independientemente de las características personales de sus integrantes».

Sean cuales sean las formas que adoptan –las estructuras organizativas pueden ser más o menos participativas, más o menos jerarquizadas, más o menos rígidas, la dimensión que estamos comentando nos indica cómo está dividido el trabajo de la organización en distintas parcelas de actuación, y cuáles son los mecanismos formalmente establecidos para tomar decisiones sobre aspectos de la vida y funcionamiento del centro y, en general, para tratar de mantener una conexión o articulación entre sus distintas unidades organizativas.

Dentro de esta organización se establece lo siguiente: papeles o roles, unidades organizativas, mecanismos formales para la toma de decisiones, estructuras de tareas, estructuras física e infraestructura del centro. En la medida en que la estructura de los centros escolares es resultante del conjunto de normativas, regulaciones oficiales y reglas formalmente establecidas emanadas desde la administración educativa (Santos Guerra, 1997; Beltrán y San Martín, 2000) cabe decir que, formalmente hablando, todas las escuelas que forman parte de un mismo sistema educativo poseen una estructura formal similar.

#### **2.4.8.2 Dimensión relacional**

La organización escolar no es solo una estructura formal de puesto. Funciones, responsabilidades, también es un entramado de relaciones o de redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen. Los centros escolares están formados por personas que se relacionan y construyen ciertos patrones de relación entre ellas; que tienen ideas concepciones, intereses, no siempre similares; que trabajan en una determinada manera, que tienen unos u otros problemas y conflictos.

Los miembros de la organización no solo se mantienen entre si las relaciones formales que establece la estructura, si no otras de muy diversos tipos que marcan en gran medida el tono de la vida social y académica del centro. Como señalan Beltrán y San Martín (2000:47),” de la manera comparecencia de diferentes actores surge otro tipo de relaciones que exceden siempre a las reguladas y previstas por las normas del funcionamiento”. E el funcionamiento escolar, entra en juego no solo lo que está establecido o prescrito formalmente, sino también los modos

en las que las personas se relacionan cotidianamente y los significados e interpretaciones que atribuyen a los acontecimientos que ocurren dentro de la organización.

#### **2.4.8.3 Dimensión proceso**

En las organizaciones se llevan a cabo diversos procesos y actuaciones. Es evidente que los de desarrollo curricular y de enseñanza- aprendizaje constituyen el núcleo y razón de ser de los centros escolares. Para que estos puedan ocurrir de manera coordinada, no improvisada, continua, coherente, sin lagunas, y para que la organización vaya funcionando día a día y mejorando su actuación, se ponen en marcha otra serie de procesos organizativos. Por ejemplo, la elaboración de los planes de actuación, y desarrollo, la evaluación de las actividades, en mejoras e innovación, dirección, liderazgo y coordinación.

Los procesos que lleva a cabo una organización escolar para poder funcionar día a día, y mejorar como organización no ocurren al margen de las estructuras existentes en los centros, las relaciones y patrones de las relaciones habituales entre sus miembros, o los valores, creencias, supuestos que se promueven y subyacen a la vida y la actuación en los centros escolares. Dicho en otro termino, esta dimensión no es independiente de las demás, ya que los procesos que se van desencadenando en la organización no se desarrollan de igual modo en un centro cuyas relaciones sean conflictivas que en uno con relaciones cooperativas, o en un centro donde se valora la reflexión y la acción conjunta que en otro en el que se valora la rutina y el individualismo.

#### **2.4.8.4 Dimensión entorno**

Es una dimensión que hace referencia a que los centros escolares son organizaciones en constante interacción con el entorno. Hablar de esta dimensión significa subrayar aquellos que, no solo son complejos social, organizativa y educativamente hablando, sino que forman parte de una red mucha más compleja de relaciones sociales, económicas, culturales de un momento histórico. La interrelación con éste viene condicionada por el hecho de que las expectativas, necesidades, demandas, incluso exigencias, que se le plantean al centro escolar desde el exterior son cambiantes.

Para (Martin Moreno, 1996; Pérez Gomes, 1998; Beltrán y San Martín, 2000; Fernández Enguita, 2001). dimensión abarca lo que podríamos denominar entorno mediato y entorno inmediato, hay muchos aspectos que influyen en el centro en modo relativamente directo o

inmediato, como lo son los individuos y las organizaciones con las que se relacionan directamente; las organizaciones de apoyo de profesores y recursos, equipos de intervención y orientación educativa, padres y madres de familia, la comunidad, los centros escolares no son ajenos ni quedan al margen de las fuerzas económicas, políticas, sociales y culturales de la sociedad sino que forman parte de las instituciones gubernamentales.

Por lo tanto, una organización escolar es aquella, que no solo cuenta con una estructura formal, sino también como se utilizara realmente, como se relacionara entre sus miembros, y como se abordara y se llevaran a cabo todos los procesos organizativos, que se valoren y se cultiven y se de en la práctica cotidiana para el bienestar de los docentes y los estudiantes para que allá un buen desarrollo de los procesos.

#### **2.4.8.5 Dimensión valores-supuestos-creencias (Cultura)**

Una última parte fundamental de la organización escolar es la dimensión de los valores, supuestos y creencias que son menos visibles y más implícitos declarado esto por López Yáñez 1994; González 1994; Díez Gutiérrez 1999; (como se citó en González González, Nieto Cano, & Portela Pruaño, 2003). En tal sentido, estos elementos son los que subyacen tras el comportamiento de los sujetos, y, por consiguiente, no se pueden dejar de tomar en cuenta en las diferentes dinámicas organizativas. Asimismo, no se puede soslayar la idea de que las creencias, los valores y los supuestos no tienen una importancia fundamental. De allí, la necesidad de no descuidar lo que realmente las personas piensan o de la perspectiva que tienen de una situación en particular.

Los valores, creencias y supuestos llegan a tener una preponderancia significativa en el desarrollo de las cosas. Es decir, dicho, en otros términos, las dinámicas organizativas no ocurren porque sí, lo que se sucede apuntala y da significado a la vinculación que tienen las creencias, valores y supuestos en el resultado de la situación, y, por consiguiente, dan significado a partir de los componentes de esta dimensión (González González et al, 2003). Es por ello por lo que cuanto más se conocen, mejor puede ser el manejo y resultado de una situación en la organización.

Sin embargo, cuando se habla de esta dimensión, también se puede hablar de los valores, creencias y supuestos personales y luego de los valores que se han ido construyendo a lo largo de toda la actividad organizacional, y que conllevan la interpretación particular de diferentes

acontecimientos, de la interacción que las personas tienen con otras y de los diferentes modos de entender la realidad. Además, por el hecho de estar implícitos, se sostiene que los mismos suceden, pero en realidad no son congruentes con lo que verdaderamente sucede.

#### **2.4.9 Diseño organizacional: características**

El diseño organizacional debe reunir ciertas características en cuanto a su estructura. Sobre esto Chiavenato (2001) define cuatro elementos: diferenciación, formalización, centralización-descentralización e integración. La diferenciación se refiere a la división del trabajo en departamentos y capaces de niveles de jerárquicos, la formalización se refiere a la existencia de reglas y reglamentos, la centralización se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones, esto implica concentración y la integración se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización.

En efecto, lo anterior debe ser visto como una parte fundamental de todo el proceso organizativo que si se soslaya puede ser infortunado para cualquier organización. Entonces, Chiavenato (2001) afirma que, en la diferenciación, la jerarquía: vista en un sentido vertical y los departamentos: vistos en un sentido horizontal, son sin duda de concreción casi obligatoria, sobre todo en ambientes escolares que suponen cantidades grandes de personal. Al mismo tiempo, Chiavenato (2001) define la descentralización que es básica para un centro escolar, puesto que se debe ver la posibilidad de segmentar y delegar para un mejor control.

#### **2.4.10 Modelos de organización**

Los modelos de organización permiten una amplia visión de cómo y qué se quiere administrar. Chiavenato (2009) define tres modelos: estructura simple: que es muy rudimentaria y simple, y que posee diferentes características, tales como las siguientes: centralización, sencillez, estructura jerárquica, escaso grado de departamentalización, amplio margen de control y finalmente, agilidad y flexibilidad; burocracia: que no es más que la estandarización caracterizado por tareas sumamente rutinarias utilizando reglas y reglamentos; y estructura matricial: en donde fácilmente se observa lo mixta que es respecto de los dos modelos anteriores, pues surge el delicado equilibrio de doble poder.

Por supuesto, a partir de lo anterior cabe destacar que la estructura matricial es la que más se adapta a una institución educativa, pues Chiavenato (2009) declara que la misma detenta una serie de características positivas que permiten facilitar la coordinación, ser capaz de manejar

dos líneas de poder o autoridad, crear departamentos por especialistas, puesto que combina dos formas de separación por departamentos. En consecuencia, cuando se habla de organización escolar se debe mencionar la necesaria creación de departamentos por especialistas, lo cual conlleva tener claridad de cómo se debe desarrollar la misma.

#### **2.4.11 Clima institucional**

Según Bris Martin (como se citó en Kahr, 2010) define que el clima Institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros. Este ambiente tiene que ver con las expectativas y las creencias, valores, motivaciones y actitudes que tiene cada trabajador, ya sea directivo, docente, administrativo, estudiante y padre de familia que se expresan en las relaciones personales y profesionales. (p.7). Por consiguiente, es importante tener presente que dependiendo de las expectativas que cada miembro posee con relación al ambiente de trabajo que se da en el interior de las instituciones, así será la actitud que ellos muestran al momento de ejercer su trabajo y de relacionarse con los pares o directivos.

Según Palacios (como se citó en Kahr, 2010) define el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita no solo los procesos organizativos de gestión, sino también de innovación y cambio. (p.7). Es decir, que a partir del contexto o ambiente que se crea en el interior de las instituciones, será la ejecución o efectividad con la cual se llevan a cabo los diferentes procesos, permitiendo el funcionamiento adecuado de la institución. De modo que, lo anterior permitiría conducirse al alcance total o parcial de los objetivos institucionales lo cual en definitiva significa un mejor desempeño y compromiso respecto de las actividades diarias de un centro educativo, y que, de la misma manera, supone un desarrollo sostenible de las metas, acciones o políticas a corto, mediano y largo plazo.

Según Kahr (2010) en su trabajo de grado sobre Clima Institucional Escolar y Gestión Educativa, el clima institucional favorable en las instituciones educativas posee características fundamentales, tales como las siguientes: la disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo, disposición a incorporar innovaciones, atención a los cambios internos y externos y, además, las personas y el ambiente de trabajo que se basan en la previsión y la planificación.

Efectivamente, en las instituciones educativas es importante que el trabajo se realice de forma colegiada, es decir, para lograr el éxito esperado en cada actividad que se lleve a cabo, el trabajo en equipo es indispensable, así como el contar con la disposición de propiciar e implementar la

innovación en todos los ámbitos y sobre todo contar con una planificación bien definida, previniendo los diferentes cambios que puedan darse en el ámbito laboral.

#### **2.4.12 Dimensiones del clima institucional**

Según Litwin y Stringer (2002) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización escolar, tales como las siguientes:

- ✓ Estructura. Litwin et al (2002) consideran que la estructura representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las cuales se ven enfrentadas en el desarrollo de su trabajo. Parte muy importante en la administración escolar, de la cual muchas veces depende la buena o mala disposición de trabajo que muestra el personal al momento de llevar a cabo sus funciones.
- ✓ Responsabilidad. Litwin et al (2002) establecen que la responsabilidad es un sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones acerca de su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

De acuerdo con lo que establece el autor, a pesar de que son los líderes quienes tiene que proveer los recursos necesarios para que los trabajadores realicen sus funciones y motivarlos para que se desarrollen en campo laboral, en este sentido es importante recalcar que la labor del líder como motivador influye en la consecución de los objetivos o metas que tenga establecida la organización.

- ✓ Recompensa. Litwin et al (2002) consideran que la recompensa es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en la que la organización promueve la aceptación de riesgos calculado a fin de lograr los objetivos propuestos. De acuerdo con el sistema de recompensa que cada organización utilice para premiar la labor, dedicación y responsabilidad con la cual ejerce los empleados sus funciones, así serán, los resultados que se obtendrán en la consecución de los objetivos y metas institucionales, logrando de esta manera obtener ambientes de trabajo agradables y favorables para toda la institución.



- ✓ Relaciones. Litwin et al (2002) determinan que la relación es la percepción de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subalternos. Importante es recalcar que dichas relaciones deben de estar caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad y mecanismos de resolución de conflictos.
- ✓ Cooperación. Litwin et al (2002) definen la cooperación como el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de los niveles superiores como inferiores. Efectivamente el trabajo en equipo basado en el apoyo mutuo, la comunicación efectiva, la confianza, son los elementos que favorecen la cooperación entre los miembros de una organización, lo cual contribuye a obtener resultados favorables y en especial a crear un clima institucional basado en la confianza, respeto y cooperación, reduciendo la necesidad por parte de los superiores de vigilar las conductas de los demás.
- ✓ Estándares. Litwin et al (2002) establecen que los estándares es la percepción de los miembros acerca del énfasis y ponen la organización sobre las normas de rendimiento. En consecuencia a lo que se establece en el párrafo anterior, en el campo de la administración especialmente de los recursos humanos, es importante que las organizaciones establezcan sus estándares que les facilite la realización de las evaluaciones del personal, encontrando los problemas que puedan afectar el buen desarrollo de las funciones y desempeño de la organización y así implementar las estrategias necesarias para superar dichos problemas, logrando crear un clima favorable en la institución.
- ✓ Conflicto. Litwin et al (2002) definen el conflicto como el sentimiento del agrado en los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tanto pronto surjan.
- ✓ Identidad. Litwin et al (2002) determinan que la identidad es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Esto es uno de los elementos valiosos para las organizaciones ya que se

manifiesta en el sentimiento de lealtad e involucramiento que el empleado expresa a través de sus acciones, logrando de esta manera sus metas individuales e institucionales.

#### **2.4.13 Las relaciones interpersonales e ideario de valores**

Muchas personas muestran una gran arrogancia cuando creen que su YO ha sido tocado o herido mediante hechos o mensajes que generalmente son mal interpretados, aunque dicha reacción puede ser inconsciente esta conlleva a un ambiente que dificulta y daña las relaciones que establecemos en la vida diaria. Así, el llevarse bien con los demás, ya sean directivos, colegas, estudiantes o apoderados, es un factor importante que influye tanto en la convivencia como en el proceso de enseñanza – aprendizajes dentro del sistema educativo (Fionella K, 2010).

En consecuencia, a lo establecido por el autor, es importante recalcar que cada miembro que conforma una organización es un elemento susceptible, sensible y expuesto a percibir los pequeños detalles en cuanto a los hechos que se dan día a día en el interior de las instituciones, por lo que es importante cuidar la formas de relacionarse ya que no solo puede influir en la convivencia cotidiana, sino en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. De acuerdo con la organización institucional que plantee el responsable de liderar la organización, así serán los grupos de personas que se formaran en su interior, ya que algunos muestran diferentes necesidades de agrupación.

Por lo tanto, debemos considerar que en toda organización el eje central de las relaciones será las personas, quienes determinarán las relaciones interpersonales dependiendo de sus intereses, considerando las dimensiones del clima institucional tales como: la estructura, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Los cuales de una forma directa o indirecta influyen en la actitud y conducta que los miembros muestran en el desvalimiento de sus relaciones en pares.

A un director se le podrá suplir en algunas facetas, como la económica, la docente, de promoción, pero nunca en la de las relaciones humanas. Todos los padres comentan la impresión que les ha provocado el director: si les ha saludado, y de qué forma lo ha hecho, si se ha interesado por el accidente de su hijo en aquella salida, si les ha recibido pronto y tratado con comprensión cuando necesitaron en un momento de apuro, lo que más le contraria es la indiferencia, y tener la sensación de que les deja de lado por otros. Miguel Navarro (2002) p.21

En este punto cabe recalcar que las funciones del director, si bien es cierto que algunas de ellas pueden ser ejecutadas por las personas cercanas a su cargo, llámese estas subdirector, coordinadores o docentes, es evidente que el responsable de crear, fomentar o cultivar las relaciones interpersonales es específicamente de él, como líder de la organización. Por lo tanto, se debe recalcar que, en la convivencia institucional, cada elemento humano que la conforma requiere que el director esté presente como eje generador de los espacios para el desarrollo de las relaciones interpersonales, he de aquí la necesidad de crear, planificar y desarrollar proyectos y actividades de convivencia con todos los sectores de la organización educativa.

#### **2.4.14 Ideario de valores.**

El ideario es un conjunto de valores normados que pertenecen al sentido común. María García de Cortázar y Javier Callejo Gallego. (2012) s.p.

La institución educativa cuenta con un ideario educativo, donde expresan su filosofía, misión, visión y modelo educativos. También las instituciones han desarrollado su proyecto educativo, que sirve de marco y referencia del proyecto curricular, en los cuales a partir del ideario de la institución se expresan los principios que deben regir la acción educativa, se extraen y clasifican dichos principios y los valores que de ellos se derivan, así como sus implicaciones educativas; es decir, se toman los valores fundamentales expresados en dicho documento. José María Alvarado A. (2004) s.p.

Parte fundamental en las organizaciones educativas es su ideario de valores el cual no solo es importante por contener la misión, visión y valores, sino también el perfil de cada uno de los miembros que conforman la comunidad educativa, los cuales están vinculados con los valores que la institución tiene y fomentara durante su existencia, permitiendo desarrollar un sentido de pertenencia en los miembros hacia la organización, manifiesto en la convivencia que se viva en el interior de ella.

#### **2.4.15 Comunicación efectiva**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) se refieren a la comunicación efectiva de la siguiente manera:

No importa si la organización es un negocio de artículos para oficina, un banco, un sistema de transporte o una planta de manufactura, porque la comunicación es esencial para todos ellos. La comunicación es para una organización lo que el torrente sanguíneo

es para una persona. Tal como se endurecen las arterias de una persona, lo cual afecta su eficiencia física, la organización desarrolla obstrucciones en sus canales de comunicación, lo cual afecta su efectividad. (p.530)

La comunicación efectiva de acuerdo con la referencia anterior explica lo importante y medular que es la utilización adecuada, pertinente y con fluidez en el clima laboral para todo lo que se desarrolla dentro del mismo. La comunicación es esencial indistintamente el campo en el que se lleve a cabo actividad laboral, para el caso, el efectivo y eficaz uso de la comunicación como herramienta crucial cobra gran importancia para el grupo directivo de un centro escolar, dado que permite un ambiente en el que se genera tranquilidad y confianza sobre lo que pasa al interior de los centros escolares.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se declara toda la metodología utilizada para la obtención, recopilación y análisis de la información de esta investigación. El capítulo consta de tipo de investigación, enfoque de investigación, la población y la muestra, así como también las técnicas e instrumentos que sirven para la recolección de datos, que es, en definitiva, un elemento crucial e importante a la hora de presentar información conclusiva.

Es importante describir en este capítulo todo lo relacionado con el proceso que se llevó a cabo a través de la metodología. En este sentido, los procedimientos necesarios deben llevar acciones sistemáticas al momento de realizarlas. Además, se necesita describir el paso a paso en la medida de lo posible, de tal manera que no se soslayen momentos importantes y cruciales que puedan generar alguna ambigüedad o descuido con los datos.

### 3.1 Enfoque de la investigación

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

**Enfoque cualitativo:** es una vía de investigar *sin mediciones numéricas*, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones los hechos, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario. Se llaman **holísticos** porque a su modo de ver las cosas las aprecian en su totalidad, como un TODO, sin reducirlos a sus partes integrantes. (p.10)

El enfoque cualitativo permite una mayor exactitud y una visión más general del objeto de investigación, debido a la naturaleza, privilegiando el todo, lo holístico como bien lo resaltan los autores de la cita anterior. Tener la oportunidad de analizar, no solo partes numéricas, como sucede con el enfoque cuantitativo, sino también utilizar la encuesta, la entrevista, entre otras que permiten dar una mejor valoración y alejarse un poco más de lo subjetivo. Por lo tanto, la idoneidad del enfoque es sumamente pertinente para los propósitos que esta investigación conllevó.

### 3.2 Tipo de estudio

Es sabido que existen diferentes tipos de estudios, entre los cuales se pueden mencionar el explicativo, el experimental, el histórico, el descriptivo, el exploratorio, el diagnóstico, entre otros; el utilizado fue el tipo descriptivo cuyo objetivo principal es especificar o describir las propiedades, las características y los perfiles fundamentales de los sujetos en el fenómeno que

se analiza o investiga, utilizando criterios sistemáticos que permiten resaltar la estructura o comportamiento de los sujetos de estudio (Cortés Cortés et al, 2004).

Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2014), declaran la esencia de la investigación cualitativa citando lo siguiente:

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y DeLyser, 2006). El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico (Marshall, 2011 y Preissle, 2008). (p.358)

Lo anterior destaca el enfoque que se necesita para que coadyuve a los propósitos de la investigación propuesta, dado que se buscó analizar información como un todo, no de manera aislada, no en pequeños grupos. Además, el tema de investigación probablemente no había sido muy estudiado. Se buscó entonces, explorar o valorar como perciben los individuos toda la actividad organizativa de los centros escolares y las interpretaciones que los mismos tienen del entorno en el que desarrollan todas sus actividades cotidianas.

Se sabe de la existencia de una buena parte de instrumentos de organización escolar en los centros educativos públicos a nivel nacional. Otro elemento clave es la falta de directores debidamente capacitados y nombrados para ejercer la dirección de los centros. Además, la figura de los directores interinos soslaya el hecho de que se quiera tener una mejor y efectiva organización escolar, dado que existe ausencia de habilidades técnico-administrativas para el óptimo funcionamiento de los centros.

### **3.3 Población**

La población, que es un elemento sustantivo en cualquier investigación, posee una trascendental y evidente importancia y Martínez Bencardino (2012) la define así: “Es un conjunto de medidas o el recuento de todos los elementos que presentan una característica común. El término población se usa para denotar el conjunto de elementos del cual se extrae la muestra” (p.7). Aun cuando la muestra se toma de la población total, en ocasiones la muestra es la población en su totalidad, dependiendo del número de sujetos de estudio que se necesitan o del número con que cuenta la población.

La anterior definición permite decir que la población es utilizada como punto de partida para luego seleccionar la muestra. Sin embargo, con el propósito de tener información o datos idóneos la muestra debería ser el 100% de la población. Por lo tanto, en muchos casos es casi imposible debido a la envergadura en la cantidad total a seleccionar. Aunque, para nuestro caso por motivos de la pandemia COVID-19 solo pudimos acceder a la muestra de sujetos disponibles de cada sector.

Entre tanto, según el número de sujetos de estudio, se puede afirmar que se utilizó la población finita. Por consiguiente, la población tomada en consideración para esta investigación son todos los equipos directivos y parte de los consejos de maestros y el personal administrativo del Centro Escolar República de Nicaragua, Centro Escolar Juana Galán de Quintanilla y Centro Escolar Caserío La Lava del municipio de Quezaltepeque, departamento de La Libertad. Lo anterior, obedeciendo al tamaño de la población y a la oportunidad y apertura que se tiene por parte del equipo directivo en dichos centros escolares.

### **3.4 Muestra**

Supo (2014), define la muestra de la siguiente manera:

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

Lo anterior, permite determinar cuán importante es el momento de selección de la muestra, la cual tiene que ser realmente representativa de la población, evitando que tenga algún alto nivel de error o sesgo, intentando buscar información lo más alejado posible de lo subjetivo. Igualmente, para seleccionar la muestra el método a utilizar es decisivo; para el caso, el muestreo aleatorio estratificado proporcional se utilizó tomando en consideración la separación de los docentes y el equipo directivo por género masculino y femenino para conseguir un análisis de los resultados más descriptivo y fidedigno.

Asimismo, se debe escoger el muestreo, de tal manera que se estandarice todo el proceso estadístico que se lleva a cabo para la recolección y tabulación de los datos. En este punto debemos destacar y definir dos tipos de muestreos, el probabilístico y el no probabilístico, Leer la cita posterior permite evidenciar el diseño de muestreo que se requiere, eligiendo a partir de

la misma el diseño probabilístico. En referencia a las definiciones, Black y Champion (1976) (como se citó en Salinas Avilés, 2010) afirman que:

Para que lo precedente se concrete, es decir, si la intención es generalizar, es de cardinal importancia la elección de un diseño de muestreo apropiado. En este sentido, si se persigue la generalización, lo más indicado son los muestreos probabilísticos, en donde la posibilidad de selección de los sujetos es igual para todos, o al menos, ésta es conocida. En cambio, si esta no es la pretensión, se podrá optar por un diseño de muestreo no probabilístico. (p.28)

**Tabla 4: Centro Escolar República de Nicaragua**

Sexo	Masculino	Femenino	Total
Personal			
Equipo Directivo	2	1	3
Personal Docente	9	14	23
Personal Administrativo	-	1	1
Total	11	16	27

*Autoría propia*

**Tabla 5: Centro Escolar Juana Galán de Quintanilla**

Sexo	Masculino	Femenino	Total
Personal			
Equipo Directivo	-	2	2
Personal Docente	3	4	7
Personal Administrativo	-	-	-
Total	3	6	9

*Autoría propia*



**Tabla 6: Centro Escolar Caserío La Lava**

Sexo	Masculino	Femenino	Total
Personal			
Equipo Directivo	1	1	2
Personal Docente	1	8	9
Personal Administrativo	-	-	-
Total	2	9	11

*Autoría propia*

### **3.5 Caracterización de los sujetos de estudio**

Las diferentes condiciones de los sujetos de estudio están determinadas por el lugar de residencia en su mayoría. La escolaridad que se posee está entre nivel básico a universitario. Los lugares en estudio pertenecen tanto al área urbana como rural. Los servicios básicos están garantizados, ciertamente con algunas deficiencias en ocasiones. Hay calles de tierra, aunque algunas de las escuelas poseen calles asfaltadas o pavimentadas.

### **3.6 Técnicas e instrumentos**

#### **3.6.1 Técnicas**

La técnica juega un papel preponderante en la investigación y, además, sin ella no se podría sistematizar el proceso de recolección de la información. Por consiguiente, Arias (2012) define la técnica así: “Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Cabe destacar que las técnicas son particulares y específicas de un campo y sirven al método científico permitiendo la obtención de información a través de un medio en particular que permitirá recuperar, procesar, y analizar información más tarde.

Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta. Arias (2012) determina que: “Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.” Es decir, que la encuesta se plantea como una técnica asequible que pueda permitir generar información precisa y pertinente sobre el tema a investigar.

Además, una segunda técnica fue la entrevista, la cual es definida por Arias (2012) de la siguiente manera: “La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.” Es de notoria importancia resaltar que la entrevista tiene un menor alcance respecto del número de sujetos que pueden ser entrevistados. Sin embargo, la entrevista puede profundizar en aquellos aspectos que una encuesta no, puesto que una encuesta puede incluir a varios sujetos en poco tiempo.

### **3.6.2 Instrumentos**

El primer elemento crucial para la recolección de la información es la técnica que no se podría utilizar sin el instrumento que sirve como elemento ejecutor. Arias (2012) define el instrumento así: “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.68). De modo que, la utilización de un instrumento permite el desarrollo científico de la investigación y garantiza la obtención de la información requerida.

Por lo tanto, la decisión de utilizar el cuestionario como instrumento que se aplicó para la recolección de la información se volvió elemental, dado que permite una mejor visión del fenómeno en su totalidad. El cuestionario estuvo compuesto de las siguientes alternativas Siempre, Casi Siempre, Algunas veces y Nunca, como también de Sí y No, cabe mencionar que todas estas alternativas son con respuestas cerradas, se debe siempre apuntar al hecho que las preguntas están vinculadas directamente con los objetivos de la investigación.

El cuestionario se desarrolló con criterios o pasos sistemáticos partiendo de los objetivos ya planteados y sus respectivas variables tanto independientes como dependientes, tomando en cuenta que las preguntas que son parte del cuestionario fueron planteadas en los indicadores a través del marco teórico y que aparecen en el cuadro de operacionalización de variables.

Adicionalmente, se incluyó la utilización de la guía de entrevista con escala de Likert, cuyas opciones son: Siempre, Casi Siempre, A veces, y Nunca, que cabe decir, nuevamente, que las preguntas surgen de los objetivos e indicadores de la investigación.

### **3.7 Validación de los instrumentos**

Validar los instrumentos cobra una importancia elemental, dado que son la parte medular de la obtención, recopilación y análisis de la información. Por lo tanto, para esta investigación se pidió el apoyo de los lectores asignados para dicha validación, sabiendo que el amplio conocimiento que estas personas poseen en el campo de la investigación dará robustez técnica a dichos instrumentos que recopilarán toda la información.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos después de todo el proceso de investigación llevado a cabo, el cual da la pauta para iniciar la discusión del análisis que requiere en este capítulo.

### **4.1 Análisis de resultados del cuestionario**

#### **4.1.1 Análisis de resultados sector equipo directivo y personal administrativo**

Al obtener los resultados sobre la organización escolar y su incidencia en el clima institucional se encontraron diversos hallazgos relevantes para el análisis e interpretación general, es importante hacer énfasis que la organización escolar y el clima institucional son elementos claves del proceso de investigación del cual se deriva una serie de preguntas dirigidas al equipo directivo y administrativo de los Centros Escolares Republica de Nicaragua, Juana Galán de Quintanilla y Caserío La Lava, donde las preguntas fueron contestadas, en su mayoría, de una manera positiva. En la categoría de los instrumentos de organización se puede evidenciar según los datos obtenidos que no todos cuentan con los documentos de organización y los existentes son usados casi siempre. Aspecto importante para el funcionamiento adecuado de toda entidad.

La organización escolar supone preparar, ordenar y disponer de manera conveniente y adecuada los recursos con los cuales se cuenta, y todo documento diseñado institucionalmente facilita el desarrollo de las actividades.

El cumplimiento de las políticas y procedimientos en la organización escolar es un aspecto relevante en los centros educativos y en su defecto deben estar inmersas en el corazón de los objetivos de las instituciones, de esa forma se cumple con el marco organizacional y jurídico dado para el buen funcionamiento, indicador que casi siempre es tomado en cuenta en las instituciones en estudio. Esto comprende de igual manera contar con la estructura organizativa reflejada en el organigrama donde se establece las líneas jerárquicas que deben de ser respetadas. Aspecto que es confirmado por los sectores, aunque siempre existe algún tipo de discrepancia en menor cuantía.

La participación en las diferentes unidades organizativas en las instituciones es de suma importancia, ya que permite ser parte del quehacer diario, permitiendo aportar y mejorar aspectos que benefician a toda la comunidad. Sobre las respuestas obtenidas, en los tres centros

escolares la mayoría señala que sí existe participación, aunque llama la atención que hubo un directivo que manifiesta que no participa.

Dentro de las dimensiones de organización existe la necesidad de contar con la calendarización de las actividades que se llevarán a cabo durante un periodo de tiempo establecido, lo que regularmente en las escuelas es de un año, el cual debe ser elaborado con todos los integrantes de las diferentes unidades y ser conocido por todos, propiciando que las actividades sean eficaces; sin embargo, los resultados reflejan que a pesar que la mayoría cuenta con la calendarización existe un integrante que desconoce la existencia como tal.

La delegación de autoridad por parte del líder o director es una característica fundamental de los dirigentes, ya que permite que el personal se sienta parte de la estructura institucional, se empodere de los procesos, y como muestra de reconocimiento y motivación. Los resultados obtenidos son positivos, ya que los equipos directivos y administrativo expresan el hecho de delegar autoridad para el desarrollo de las actividades; sin embargo, para sorpresa la respuesta de un directivo fue negativa. Lo que se podría interpretar como un estilo de liderazgo autocrático.

Cada miembro que conforma una organización es un elemento susceptible, sensible y expuesto a percibir los pequeños detalles que se dan en los diferentes ambientes dentro de las instituciones, los cuales deben cuidarse, ya que estas pueden influir positiva o negativamente en las relaciones interpersonales. En relación con la promoción de actividades para fortalecer las relaciones interpersonales, se obtuvo resultados positivos; sin embargo, una minoría no está de acuerdo en su totalidad. Lo que debe significar una alerta en este indicador.

El clima institucional tiene muchas dimensiones las cuales se relacionan con ciertas propiedades de la organización escolar. La identidad es el sentimiento de pertenencia que debe tener cada integrante hacia la institución y mantiene relación directa con las metas institucionales e individuales. Los resultados obtenidos denotan que en los diferentes centros escolares el personal docente se siente identificado y motivado con su institución, ya que la mayoría de ellos ha respondido afirmativamente en relación con la pertenencia e identidad.

Al conocer los resultados obtenidos en relación con el mecanismo de comunicación que se implementa en las instituciones, los directivos y administrativo expresan que siempre se

realizan, dato favorable para interpretar que las actividades cotidianas podrían ser efectivas y eficaces, generando ambientes tranquilos y de confianza.

La recompensa es una dimensión del clima institucional que está relacionada con el reconocimiento que deben recibir los empleados cuando contribuyen de manera significativa a alcanzar los objetivos institucionales. Para el caso, los resultados obtenidos reflejan que la mayoría del equipo directivo consultado considera al reconocimiento como una acción de apoyo al trabajo cotidiano, que propicia la motivación de su personal a cargo.

#### **4.1.2 Análisis de resultados sector docentes**

Referente a los instrumentos organizativos, los docentes encuestados señalan que, los centros escolares poseen la mayoría de ellos, y, además, los utilizan. Sin embargo, preocupa que en un centro escolar se manifiesta que el manual de procedimientos no existe, también hay un centro escolar en el que casi la mitad de sus docentes afirman que no cuentan con las circulares institucionales. Lo anterior, no permite que haya coherencia y que se faciliten las actividades institucionales, ya que indican las pautas a seguir del funcionamiento, los medios para la actuación, el conocimiento y la colaboración de todos los miembros de la comunidad. En general, los instrumentos organizativos orientan el quehacer institucional permitiendo así, un mejor logro de todas las actividades y la concreción de los objetivos establecidos.

Se debe destacar que en el indicador sobre políticas y procedimientos de operativización, los resultados tienen una tendencia positiva, dado que muestran la existencia del cumplimiento de las políticas y procedimientos que se enmarcan en el desarrollo de los objetivos institucionales y que son parte fundamental de las dos diferentes formas de regulación emitidas, por un lado, por el MINEDUCYT y, por el otro, por la dirección del Centro Escolar. El organigrama es una parte esencial y fundamental de la organización escolar en dónde se refleja la jerarquía administrativa y docente, y según los resultados, es un mínimo porcentaje que disienten de su existencia. Sin embargo, la gran mayoría de respuestas obtenidas afirman su existencia lo cual refleja la posibilidad de un liderazgo óptimo y democrático.

La dependencia jerárquica y las diferentes unidades de organización permiten establecer las escalas de autoridad que ayudaran a mejorar la parte administrativa y pedagógica del Centro Escolar. La ausencia de algunos de estos indicadores no permite que el desarrollo óptimo de las actividades escolares se ejecute de acuerdo con la garantía de gestión responsable y al buen

funcionamiento de la institución. Los resultados obtenidos en un sentido general reflejan que existe la correcta dependencia jerárquica y la pertenencia a las diferentes unidades; sin embargo, existen algunas respuestas que se enmarcan en la idea de mejora.

Respecto de las dimensiones de la organización, en este caso, la dimensión proceso, se encontró que todos los sujetos de estudio dicen contar con la calendarización de actividades; más, hay una respuesta desfavorable al respecto, a pesar del hecho que, los procesos deben ocurrir de una manera coordinada, no improvisada, continua y coherente. Sobre el diseño organizacional y sus características que para el caso es la delegación de autoridad, los resultados conseguidos denotan que sí está presente, siendo esta parte una de las características del diseño organizacional que es la descentralización la cual empodera a los diferentes miembros que conforman la organización.

Con respecto a las relaciones interpersonales y el clima institucional y su dimensión, que se refiere al reconocimiento por el trabajo realizado, los docentes reconocen que existen estas acciones que fortalecen y conllevan un sentido de pertenencia. A la vez, motiva e impulsa al compromiso que se tiene en realizar un trabajo efectivo en cumplimiento con los objetivos institucionales. Lo que es premiado a través de acciones de reconocimiento por el buen desempeño. Aunque, existe un docente en relación con todos los entrevistados que no está de acuerdo con lo planteado en cuanto a las acciones del fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

En lo referente a la categoría de comunicación efectiva los consultados en su gran mayoría exponen que casi siempre se hace uso efectivo de diferentes mecanismos de comunicación tales como circulares institucionales, memorándums, convocatorias, entre otros, lo cual refleja una buena práctica en los tres centros escolares, dado que esto evita desinformación, roces innecesarios y malentendidos que vienen a dañar el clima laboral de una institución.

#### **4.1.3 Análisis de resultados de la entrevista**

Sobre los resultados obtenidos en relación con los instrumentos de organización, se les preguntó sobre dos elementos emblemáticos que son las declaraciones institucionales y el organigrama; al respecto, en relación con el organigrama, se encontró que los directores no tienen problema en la presencia de este instrumento que señala la jerarquía administrativa de cada uno de los miembros que pertenece al Centro Escolar, y que define el nivel de responsabilidad y

compromiso que le otorga esa posición. Asimismo, en cuanto a las declaraciones institucionales nos sorprendió que uno de los tres directores escogió “nunca” como una de sus respuestas. Cabe destacar, que las declaraciones institucionales determinan el camino hacia dónde se enrumba un Centro Escolar. En tal sentido, el solo hecho de no estar visible, propicia que la comunidad educativa desconozca hacia dónde se dirige todo el esfuerzo institucional.

Tanto el director como los docentes constituyen el equipo operativo de un centro escolar, en vista de ello, los resultados reflejan que los directores no tienen ningún problema en monitorear el desarrollo de las actividades escolares. Con respecto a la puntualidad de los docentes, los directores expresan que, por lo general, cumplen con esa obligación. No obstante, es necesario afirmar que, eso no garantiza la presencia puntual de los educadores dentro del aula escolar.

En cuanto a la aplicación de los instrumentos de organización operativa como los horarios, los directores expusieron que permanecen de forma visibles en los diferentes espacios áulicos, y que los docentes le dan el respectivo cumplimiento. Lo anterior refleja que se ha establecido una política de aplicación operativa en relación con el cumplimiento de horarios.

En el clima institucional y sus dimensiones los directores expresan que se observa cooperación entre los docentes en la ejecución de diversas actividades. Esto representa la existencia de ayuda entre los miembros de la institución donde el énfasis está puesto en el apoyo mutuo de los diferentes miembros según Litwin et al (2002) lo que vuelve efectivo el trabajo en equipo, pues está basado en el apoyo mutuo, la comunicación efectiva y la confianza.

En la categoría de relaciones interpersonales e ideario de valores, los directores reconocen que existen relaciones cordiales entre cada uno de ellos y su respectivo personal docente, lo que propicia la sana convivencia y un sentimiento de cooperación entre todos los sectores del centro escolar. Para Litwin et al (2002) esto determina que la percepción es de un ambiente grato de trabajo debido a las buenas relaciones sociales existentes.

#### **4.2 Respuestas a las preguntas de investigación**

Respecto a la pregunta 1 sobre en qué medida los sujetos de estudio conocen los instrumentos organizativos y si se utilizan, se puede constatar de acuerdo con los resultados que, en un sentido general, los centros escolares poseen y utilizan los instrumentos. Sin embargo, uno de los centros escolares no posee el manual de procedimientos, lo cual soslaya el buen funcionamiento de las



diversas actividades de la institución. Asimismo, en otro centro escolar se encontró que casi la mitad de los docentes expuso no contar con circulares institucionales.

En cuanto a la pregunta 2 sobre cómo inciden las dimensiones de la organización en el desarrollo del clima institucional se puede comprobar que, a partir del hecho que todas las dimensiones de la organización están vinculadas intrínsecamente con el clima institucional, una de las dimensiones de la organización que es la de procesos incide de sobre manera en el funcionamiento o situaciones del clima institucional, en el sentido que si algunos instrumentos organizativos no existen o no se utilizan no coadyuvan a la buena práctica de todo el quehacer escolar que, a su vez, en otras palabras, es totalmente vinculante a la convivencia diaria como parte del clima institucional. Otro aspecto importante es la dimensión de la organización referida a la estructura, dado que todos los centros escolares tienen la descentralización y en cierto modo la estructura matricial pero el nivel de operativización no está en un nivel deseado.

Con respecto a la pregunta 3 sobre de qué forma inciden los instrumentos organizativos en las diferentes dimensiones del clima institucional, según los resultados de la investigación se evidencia que los instrumentos organizativos detentan un papel sumamente preponderante en el desarrollo de las actividades diarias y son parte del andamiaje que marca el camino de las diferentes acciones dentro del centro escolar y coadyuvan, facilitan la coherencia y el dominio de la información, se optimizan los recursos, y permiten una mejor gestión para un adecuado y óptimo desenvolvimiento de todos los miembros del centro escolar.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Al realizar el estudio sobre la organización escolar y su influencia en el clima institucional del Centro Escolar República de Nicaragua, Centro Escolar Caserío La Lava y Centro Escolar Juana Galán de Quintanilla, del municipio de Quezaltepeque, departamento de La Libertad, se llegó a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, la investigación arrojó las siguientes fortalezas: cumplimiento de principios y políticas de organización, presencia de organigramas y respeto de líneas jerárquicas, existencia de una calendarización de actividades y por ende una participación activa en cada unidad organizativa. Asimismo, se constató que el director delega autoridad a los diferentes actores de la organización, subrayando con esto el nivel de confianza que éste tiene en su personal. Además, se observó que se promueven actividades de fortalecimiento de las relaciones interpersonales, para motivar al personal a la mejora de la calidad en su labor y como un reconocimiento a su desempeño.

Sin embargo, se encontraron algunas áreas de mejora, ya que se verificó la falta de existencia o duda de los siguientes elementos de organización escolar como el Manual de Procedimientos, circulares, memorándum e informes económicos que son los que con mayor frecuencia fueron señalados en la investigación. Por lo que en alguna medida podría dificultar el buen funcionamiento de la institución y con ello afectar el clima institucional, por ejemplo en el caso del Manual de Procedimientos, las circulares y memorándums, su inexistencia o el no conocerlos implicará un problema de efectividad en cuanto a la realización de las diferentes actividades, debido a que por el desconocimiento de los instructivos, cada elemento de la organización actuará según su propio criterio o conveniencia, causando un desgaste innecesario en las autoridades a cargo de monitorear su ejecución, propiciando con el tiempo el incumplimiento de los objetivos institucionales.

### **5.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones se realizan prioritariamente en dos vías: la primera parte va dirigida hacia el equipo directivo y la segunda al personal docente y administrativo.

Se sugiere que el equipo directivo diseñe, difunda y garantice la aplicación de los elementos organizativos que han sido señalados como inexistentes o desconocidos que son: Manual de Procedimientos, Circulares, Memorándums, los dos últimos solo en un centro escolar.

En lo que respecta al Personal Docente y Administrativo, se recomienda poner empeño en el conocimiento de los instrumentos organizativos mencionados en la recomendación anterior y comprometerse en su aplicación.

Además, se recomienda continuar con la ejecución de todas las actividades positivas señaladas en esta investigación; pero en lo que respecta a las actividades de fortalecimiento de las relaciones interpersonales se sugiere propiciar la innovación y creatividad para fortalecer la participación de todos y evitar caer en la rutina.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudo, B. (2006). *Comprender nuestros centros educativos*.
- Aguilar Avilés, A. (1995). *Reforma Educativa en Marcha en El Salvador*. San Salvador, El Salvador: MINED (Conocido por MINEDUCYT).
- Álvarez Valencia, F. A. (2017). *El clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la institución educativa técnica industrial Simona Duque del municipio de Maravilla*. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de investigación*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Episteme, C.A.
- Bencardino, C. M. (2012). *Estadística y muestreo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bolívar Botia, A. (marzo de 2010). CEE Participación Educativa. España.
- Bravo G, M., & Cárdenas, D. (octubre de 2005). Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicio de asesoría. Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico D.F.: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A: de C.V.
- Conrado, A. (2016). *Administración I y II*. San Salvador: Uca ediciones.
- Coronel, J. (1994). *Cultura organizativa (valores)*.
- Coronel, J. (1994). *Cultura organizativa (valores)*. Madrid, España.
- Cortés Cortés, M. E., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Ciudad del Carmen, Campeche, Mexico: Universidad Autónoma del Carmen.
- El Salvador, M. d. (2006). *Normas técnicas de control interno específicas (Enfoque COSO) para el Ministerio de Educación de El Salvador*. San Salvador, El Salvador: MINED.
- El Salvador, Ministerio de Educación (MINED conocido como MINEDUCYT). (2008). *Organización Escolar Efectiva Documento 3*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación (MINED).

- El Salvador, Ministerio de Educación (MINED) . (2008). *Organización Escolar Efectiva Documento 3*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación (MINED).
- escolar, f. (. (2014). Organización de los centros escolares. España: Alianza edición 2004. Obtenido de organización de los centros escolares
- Fayol, H. (1968). *Administración Industrial y General*. Mexico D.F.: Herrero Hermanos, Sucs. S.A.
- García Herrera, G. (2014). *Ucss.edu.pe>discover, Universidad Católica Sedes Sapientiae*.
- García Herrera, G. S. (2013). Clima Institucional y su relación con el desempeño docente de las instituciones educativas del distrito de Cajay. Cajay.
- García Herrera, G., & Segura Agüero, L. A. (2013). Clima Institucional y su relación con el desempeño docente de las instituciones educativas del distrito de Cajay. Cajay, Perú.
- González González, M. T., Nieto Cano, J. M., & Portela Pruaño, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración Un enfoque basado en competencias*. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Edo. de Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Ion, G. V. (2009-1995). Organización del centro escolar.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Kahr, M. A. (2010). *Clima Institucional Escolar y Gestión Educativa*. Buenos Aires.
- López Pastor, V. M. (2009). *Evaluación formativa y compartida en educación superior*. Narcea ediciones.
- Louffat, E. (2011). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina.
- Ministerio de Educación, d. E. (1999). *El camino de la transformación educativa de El Salvador 1989-1999*. San Salvador, El Salvador: MINED.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson educación Mexico, S.A. de C.V.

- Salinas Avilés, D. (2010). *¿A cuántos y a quiénes preguntar?* Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Salvador, M. d. (2008). *Normativa de Funcionamiento Documento 5*. San Salvador, El Salvador: MINED.
- Sámano Rentería, M. Á. (mayo-agosto de 1647). *www.ujat.mx/publicaciones/hitos*. Obtenido de UJAT.
- Sandoval Caraveo, M. d. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*.
- Sandoval Caraveo, M. d. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Malaga, España: Universidad de Malaga.
- Serrano, A. (2011). *Administración I y II*. San Salvador, El Salvador: UCA editores.
- Supo, J. (2014). *Cómo elegir una muestra*. Paucarpata, Arequipa, Perú: Bioestadístico Eirl.
- García Ramírez, M. G. (s.f.). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*.
- García Ramírez, M. G., & Ibarra Velásquez, L. A. (s.f.). *Eumed Enciclopedia virtual*. Obtenido de Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato: <https://www.eumed.net>
- Henríquez Argumedo, M., Monge, A., & Palacios, E. R. (junio de 1997). Elaboración de una guía práctica para el sostenimiento de un clima organizacional saludable en los institutos nacionales del departamento de Cabañas. Cabañas, San Salvador.
- Luque Aguilar, F. (2018). Percepción del clima organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pedro Vilcapaza de Putina. *Investigaciones de la escuela de posgrado*, 465.
- Malca, B. D. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral de los asesores del centro mejor atención al ciudadano. Callao, Perú.
- Misari Bao, M. A. (2016). Clima organizacional y compromiso organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnología Pública de diseño y comunicación. Lima, Perú.
- Campos Torres, J. (s.f.). *diccionario empresarial virtual*. Obtenido de [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?Params=H4slAAAAAAEAMtMSbf1jTAAASNjYxNztlUouLM\\_DxblwMDSonDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA2uDYZzUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?Params=H4slAAAAAAEAMtMSbf1jTAAASNjYxNztlUouLM_DxblwMDSonDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA2uDYZzUAAAA=WKE)
- Davis. (s.f.). *wordpress*. Obtenido de <https://corganizacional1.wordpress.com>

Editorial UCA. (22 de junio de 2016). *Noticias UCA*. Obtenido de <https://noticias.uca.edu.sv/editoriales/el-salvador-educado>

Desconocido. (16 de noviembre de 2018). *magisterio*. Obtenido de <https://magisterio.com.co>

general, T. r. (s.f.). *Temas relevantes de didáctica general*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/gaitangarciadidactica1/prueba-1>

<https://w.w.w.udima.es/es/node/4635>. (s.f.). Obtenido de 10 udima universitario, aula virtual

Isaacs, D. (s.f.). *La organización y dirección del centro escolar*. Obtenido de [psicologiavirtual.com.mx/aula1/.Bit](http://psicologiavirtual.com.mx/aula1/.Bit)

Sámano Rentería, M. Á. (1647). *Investigaciones socioambientales, educativas y humanísticas para el medio rural*. [w.w.w.eumed.net/libros-grafis/2012/a/458/](http://w.w.w.eumed.net/libros-grafis/2012/a/458/). (2012).

[www.San Marcos/tesis/clima/institucional.com](http://www.San Marcos/tesis/clima/institucional.com). (2010).

López Yáñez, J. (2006). ¿A dónde va la teoría de la organización? *Revista de currículum y formación del profesorado*, 4.

Martínez Bencardino, C. (2011). *Estadística básica aplicada*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.

# **ANEXOS**



## ANEXO 1

### CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**OBJETIVO GENERAL:** Determinar la importancia de la organización escolar en el desarrollo del clima institucional.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS A UTILIZAR (Técnica e instrumento)</b>	<b>TIPOS DE PREGUNTAS</b>	<b>FUENTE DE DONDE SE OBTENDRÁ LA INFORMACIÓN.</b>
1. Identificar los instrumentos organizativos y su aplicación en el desarrollo de la organización escolar.	VARIABLE 1: Instrumentos organizativos	DC: ... la que dichos directivos tienen instrumentos para modificarla conscientemente y afectar así al funcionamiento de la organización. A estos instrumentos se les denomina	1. Instrumentos de organización 2. Clasificación y uso de los instrumentos organizativos 3. Políticas y procedimientos de	Técnicas: La encuesta, y la entrevista  Instrumentos: Cuestionario, y guía de entrevista	Preguntas cerradas con dos y cuatro alternativas, que son: siempre, casi siempre, a veces y nunca, y de "SI" y "NO". Además, para la entrevista se incluye siempre, casi siempre, a veces y nunca	La información se obtendrá de las respuestas que se brindarán por el equipo directivo, personal docente y personal administrativo del Centro Escolar República de Nicaragua, Centro

		<p>parámetros de diseño, y son el esqueleto básico de la organización formal. (1)</p>	operativización		<p>¿Cuáles de los instrumentos organizativos posee su institución? En referencia a la pregunta anterior, ¿se utilizan los instrumentos organizativos en su centro escolar? ¿Considera usted que en su centro escolar se cumplen los diferentes principios y políticas de organización escolar?</p>	<p>Escolar Juana Galán de Quintanilla y Centro Escolar La Lava del municipio de Quezaltepeque, departamento de la Libertad.</p>
	<p>VARIABLE 2: Organización escolar.</p>	<p>DO: Se refiere a todos los elementos materiales que sirven para organizar formalmente la institución.</p> <p>DC: "...organización educativa formal en cuanto existe una agrupación de miembros</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilos de liderazgos</li> <li>2. Dependencia jerárquica</li> </ol>	<p>Técnicas: La encuesta, y la entrevista</p>	<p>¿Cuenta el centro escolar con la estructura del organigrama dónde se refleja la jerarquía</p>	<p>La información se obtendrá de las respuestas que se brindarán por el equipo directivo,</p>

		<p>precisables con una división de tareas y responsabilidades en función de unos objetivos generales educativos”.(2)</p>	<p>3. Unidades de organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CDE</li> <li>✓ Consejo de maestros</li> <li>✓ Gobierno estudiantil</li> <li>✓ Directivas de padres de familia</li> <li>✓ Equipos de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) pedagógico</li> <li>b) evaluación</li> <li>c) gestión</li> </ul> </li> <li>✓ Comités de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) social</li> <li>b) cultural-artístico</li> <li>c) medio ambiente</li> </ul> </li> </ul>	<p>Instrumentos: Cuestionario, y guía de entrevista</p>	<p>de autoridad según los lineamientos dados por el MINEDUCYT?</p> <p>¿Se respeta la línea jerárquica de autoridad en su institución?</p> <p>¿Participa en las diferentes unidades organizativas de su institución?</p>	<p>personal docente y personal administrativo del Centro Escolar República de Nicaragua, Centro Escolar Juana Galán de Quintanilla y Centro Escolar La Lava del municipio de Quezaltepeque, departamento de la Libertad.</p>
		<p>DO: Se refiere a todas las unidades u organismos humanos y materiales que integran la organización formal, con actividades específicas, diseñadas al interior, que le permitan controlar el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>				

			d) convivencia e) deportivo			
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS A UTILIZAR (Técnica e instrumento)</b>	<b>TIPOS DE PREGUNTAS</b>	<b>FUENTE DE DONDE SE OBTENDRÁ LA INFORMACIÓN.</b>
2. Identificar las dimensiones de la organización que inciden en el desarrollo del clima institucional.	VARIABLE 1: Dimensiones de la organización	DC: Según González, Nieto y Portela: ...múltiples dimensiones y elementos que, en su conjunto, generan las condiciones organizativas en las que se van a	1. Dimensiones de la organización a. estructural. b. relacional. c. proceso. d. entorno. e. valores, supuestos y creencias.	Técnicas: La encuesta, y la entrevista  Instrumentos: Cuestionario, y guía de entrevista	Preguntas cerradas con dos y cuatro alternativas, que son: siempre, casi siempre, a veces y nunca, y de “SI” y “NO”. Para la entrevista se incluye siempre, casi siempre, a veces y nunca	La información se obtendrá de las respuestas que se brindarán por el equipo directivo, personal docente y personal administrativo del Centro Escolar República de Nicaragua, Centro

		<p>llevar a cabo los procesos curriculares y de enseñanza y que, por tanto, influirán en la actividad Docente de los profesores, y en el aprendizaje de los alumnos. (González, Nieto y Portela, 2003, p. 25)</p>	<p>2. Diseño organizacional: características</p> <p>3. Modelos de organización</p>		<p>¿Cuenta el centro escolar con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollarán durante el año? ¿El director delega autoridad a los docentes para que ejecuten los diferentes tipos de actividades que desarrolla el centro escolar?</p>	<p>Escolar Juana Galán de Quintanilla y Centro Escolar La Lava del municipio de Quezaltepeque, departamento de la Libertad.</p>
		<p>DO: Se refiere a las diferentes clasificaciones de las estructuras, los elementos y los respectivos procesos de organización que</p>				

		conforman una institución.				
VARIABLE 2: Clima institucional	DC: Según Louffat (2011): “es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación a diversos elementos del proceso administrativo y de la administración del potencial humano y por ende en relación a la empresa donde trabaja” (p.198).	1. Clima institucional y sus dimensiones: a. Estructura b. Responsabilidad c. Recompensa d. Relaciones e. Cooperación f. Estándares g. Conflicto h. Identidad 2. Relaciones interpersonales e ideario de valores	Técnicas: La encuesta, y la entrevista  Instrumentos: Cuestionario, y guía de entrevista	Preguntas cerradas con dos y cuatro alternativas, que son: siempre, casi siempre, a veces y nunca, y de “SI” y “NO”. Además, para la guía de observación se incluyen siempre se observa y no se observa. Para la entrevista se incluye siempre, casi siempre, a veces y nunca ¿Se promueven actividades o acciones para fortalecer las	La información se obtendrá de las respuestas que se brindarán por el equipo directivo, personal docente y personal administrativo del Centro Escolar República de Nicaragua, Centro Escolar Juana Galán de Quintanilla y Centro Escolar La Lava del municipio de Quezaltepeque, departamento de la Libertad.	

			3. Comunicación efectiva		relaciones interpersonales a partir del ideario institucional? A partir de los logros alcanzados, ¿su sentido de pertenencia e identidad con la institución lo motivan cada día a seguir entregando un tiempo de calidad? ¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo tales como circulares institucionales, memorándums, convocatorias, entre	
--	--	--	--------------------------	--	--	--

					<p>otros, se ejecutan de forma efectiva?          ¿En su centro escolar existen acciones de reconocimiento por su apoyo y trabajo cotidiano?</p>	
		<p>DO: Se refiere a las actitudes provocadas en los empleados escolares a consecuencia de su percepción con el comportamiento organizacional.</p>				



## ANEXO 2

### Análisis del cuestionario administrado a Equipo Directivo, Docentes y Personal Administrativo del Centro Escolar República de Nicaragua, Quezaltepeque

EQUIPO DIRECTIVO			
N°	ITEM	HALLAZGO	DESCRIPTIVA
<b>Categoría: Instrumentos de organización</b>			
1	¿Cuáles de los siguientes instrumentos organizativos posee su institución?	<p>Leyes y Normativas del MINEDUCYT. 100%</p> <p>Circulares Institucionales. 100%</p> <p>Memorándums. 100%</p> <p>Manual de Funciones. 100%</p> <p>Manual de Procedimientos. 100%</p> <p>Manual de Convivencia. 100%</p> <p>Informes Económicos Mensuales. 100%</p>	Todo el equipo directivo escolar, coincide en sus respuestas, manifestando que poseen todos los instrumentos de organización presentados en el cuestionario.
2	En referencia a la pregunta anterior, ¿se utilizan los instrumentos organizativos en su centro escolar?	<p>Siempre: 1 (33.3 %)</p> <p>Casi siempre: 2 (66.6 %)</p> <p>A veces: 0</p> <p>Nunca: 0</p>	La mayoría del equipo directivo manifestó que casi siempre se hace uso de los instrumentos de organización presentados.

<b>Categoría: Políticas y procedimientos de operativización</b>			
3	¿Considera usted que en su centro escolar se cumplen los diferentes principios y políticas de organización escolar?	Siempre: 2 (67.0 %) Casi siempre: 1 (33.0 %) A veces: Nunca:	En las opiniones del personal directivo existe diferencia entre subdirección y dirección, ya que los resultados reflejan que las subdirecciones coinciden en sus respuestas, considerando que el centro escolar casi siempre se da cumplimiento a los principios y políticas de organización escolar, mientras que dirección expresa que siempre se da dicho cumplimiento.
<b>Categoría: Estilos de liderazgos</b>			
4	¿Cuenta el centro escolar con la estructura del organigrama dónde se refleja la jerarquía de autoridad según los lineamientos dados por el MINEDUCYT?	Sí: 3 (100.0 %) No:	En su totalidad el equipo directivo afirma que existe la estructura del organigrama donde se refleja la jerarquía de autoridad del centro escolar, el cual está diseñado según los lineamientos dados por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.
<b>Categoría: Dependencia jerárquica</b>			
5	¿Se respeta la línea jerárquica de autoridad en su institución?	Siempre: 2 (67.0 %) Casi siempre: 1 (33.0 %) A veces: Nunca:	En los resultados obtenidos del equipo directivo, se observa diferencia entre la Dirección y Subdirección, ya que las respuestas de subdirecciones son similares considerando que casi siempre existe respeto hacia las líneas y autoridad, mientras el sentir de Dirección es que

			siempre se da el respeto de autoridad dentro de la institución.
<b>Categoría: Unidades de organización</b>			
6	¿Participa en las diferentes unidades organizativas de su institución?	Siempre: 1 (33.33 %) Casi siempre: 2 (66.67 %) A veces: Nunca:	El equipo directivo está dividido entre siempre y casi siempre en la participación de las unidades organizativas del Centro Escolar lo cual, en cierta manera refleja que, hay un funcionamiento aceptable pudiendo ser mejor.
<b>Categoría: Dimensiones de la organización</b>			
7	¿Cuenta el centro escolar con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año?	Sí: 3 (100.0 %) No:	Según la pregunta planteada al equipo directivo, el cien por ciento manifiesta que el centro escolar cuenta con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año.
<b>Categoría: Diseño organizacional: características</b>			
8	¿El director delega autoridad a los docentes para que ejecuten los diferentes tipos de actividades que desarrolla el centro escolar?	Siempre: 1 (33.3 %) Casi siempre: 2 (66.7 %)	Sobre el aspecto planteado, el equipo directivo expresa que, si bien es cierto no se delega siempre, claramente se observa que la ejecución de este aspecto es positiva correspondiendo a una característica muy importante dentro del diseño organizacional que repercute en la descentralización como una característica fundamental de toda organización.
<b>Categoría: Relaciones Interpersonales e Ideario de valores</b>			
9	¿Se promueven actividades o	Siempre: 2 (66.7 %)	La mayoría del equipo directivo reconoce que, en el marco del fortalecimiento de las

	acciones para fortalecer las relaciones interpersonales a partir del ideario institucional?	Casi siempre: 1 (33.3 %)	relaciones interpersonales, las acciones que se ejecutan son acorde a la idea de mejora del clima institucional dentro de lo planteado en el ideario institucional. Sin embargo, hay un porcentaje minoritario que dice que no siempre se ejecutan las acciones.
<b>Categoría: Clima institucional y sus Dimensiones</b>			
10	A partir de los logros alcanzados, ¿su sentido de pertenencia e identidad con la institución lo motivan cada día a seguir entregando un tiempo de calidad?	Siempre: 3 (100.0 %)	Sobre el aspecto planteado sobre sentido de pertenencia, todo el equipo directivo expresa sentirse parte del Centro Escolar, y por consiguiente, su tiempo y trabajo intenta ser de calidad, redundando lo anterior, en mejor desempeño en sus labores diarias.
<b>Categoría: Comunicación efectiva</b>			
11	¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo tales como circulares institucionales, memorándums, convocatorias, entre otros se	Siempre: 1 (33.33 %) Casi siempre: 2 (66.67 %) A veces: Nunca:	El Equipo Directivo considera que existen mecanismos de comunicación, el cual les permite ejecutar y desarrollar sus reuniones más efectivas en su Centro Educativo.

	ejecutan de forma efectiva?		
<b>Categoría: Clima Institucional y sus dimensiones</b>			
12	¿En su centro escolar existen acciones de reconocimiento por su apoyo y trabajo cotidiano?	Siempre: Casi siempre: 3 (100.0 %) A veces: Nunca:	Según los resultados del Equipo Directivo, expone que hay muestras de agradecimiento y reconocimiento, para para su personal docente al brindarle su apoyo en las diferentes actividades.

<b>DOCENTES</b>															
N°	ITEM	HALLAZGO	DESCRIPTIVA												
<b>Categoría: Instrumentos de organización</b>															
1	¿Cuáles de los siguientes instrumentos organizativos posee su institución?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Leyes y Normativas del MINEDUCYT.</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">78%</td> </tr> <tr> <td>Circulares Institucionales.</td> <td style="text-align: right;">83%</td> </tr> <tr> <td>Memorándums.</td> <td style="text-align: right;">74%</td> </tr> <tr> <td>Manual de Funciones.</td> <td style="text-align: right;">83%</td> </tr> <tr> <td>Manual de Procedimientos.</td> <td style="text-align: right;">43%</td> </tr> <tr> <td>Manual de Convivencia.</td> <td style="text-align: right;">83%</td> </tr> </table>	Leyes y Normativas del MINEDUCYT.	78%	Circulares Institucionales.	83%	Memorándums.	74%	Manual de Funciones.	83%	Manual de Procedimientos.	43%	Manual de Convivencia.	83%	<p>La gran mayoría de los docentes manifiesta tener casi todos los instrumentos presentados. Sin embargo, con relación al Manual de Procedimientos, solo un poco menos de la mitad de los docentes, admiten que existe en el centro escolar.</p> <p>De allí se puede inferir que éste, si existe; pero más de la mitad de los docentes lo desconoce.</p>
Leyes y Normativas del MINEDUCYT.	78%														
Circulares Institucionales.	83%														
Memorándums.	74%														
Manual de Funciones.	83%														
Manual de Procedimientos.	43%														
Manual de Convivencia.	83%														

		Informes Económicos Mensuales. 78%	
2	En referencia a la pregunta anterior, ¿se utilizan los instrumentos organizativos en su centro escolar?	Siempre: 22 (96 %) Casi siempre: 1 (4 %) A veces: Nunca:	El 96% de los docentes manifiestan de forma contundente que siempre se utilizan los instrumentos de organización que existen en la institución.
<b>Categoría: Políticas y procedimientos de operativización</b>			
3	¿Considera usted que en su centro escolar se cumplen los diferentes principios y políticas de organización escolar?	Siempre: 20 (86.96%) Casi siempre: 3 (13.04%) A veces: Nunca:	Las opiniones del personal docente se encuentran dividida ya que un buen porcentaje de los ellos responden que en el centro escolar se da cumplimiento a los diferentes principios y políticas de organización escolar, mientras otro porcentaje considerable responde que casi siempre se da dicho cumplimiento.
<b>Categoría: Estilos de liderazgos</b>			
4	¿Cuenta el centro escolar con la estructura del organigrama dónde se refleja la jerarquía de autoridad según los lineamientos dados por el MINEDUCYT?	Sí: 22 (95.65%) No: 1 (4.35%)	En la mayoría de los resultados obtenidos, el personal docente considera que el centro escolar cuenta con la estructura del organigrama, el cual refleja la jerarquía de autoridad según lineamientos emanados del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

<b>Categoría: Dependencia jerárquica</b>			
5	¿Se respeta la línea jerárquica de autoridad en su institución?	Siempre: 13 (56.52%) Casi siempre: 10 (43.48 %) A veces: Nunca:	Los resultados obtenidos nos reflejan que las opiniones del personal están dividido en porcentajes considerable, ya que un poco más de la mitad considera que si existe respeto hacia las líneas jerárquicas de autoridad dentro de la institución, y el otro porcentaje contesta que casi siempre se respetan las líneas jerárquicas.
<b>Categoría: Unidades de organización</b>			
6	¿Participa en las diferentes unidades organizativas de su institución?	Siempre: 14 (60.9 %) Casi siempre: 8 (34.8 %) A veces: 1 (4.3 %) Nunca:	Según la pregunta planteada, la mayoría de los docentes afirma que participa en las diferentes unidades organizativas de su Centro Escolar.
<b>Categoría: Dimensiones de la organización</b>			
7	¿Cuenta el centro escolar con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año?	Sí: 22 (95.7%) No: 1 (4.3%)	La mayoría de los docentes manifiesta que, el centro escolar cuenta con una calendarización de las actividades curriculares.
<b>Categoría: Diseño organizacional: características</b>			
8	¿El director delega autoridad a los docentes para que ejecuten los	Siempre: 20 (87.0 %) Casi siempre: 3 (13.0 %)	Sobre el aspecto de autoridad delegada por el director, los docentes claramente manifiestan que el director delega autoridad en ellos con el fin de ejecutar de mejor manera las diferentes

	diferentes tipos de actividades que desarrolla el centro escolar?		actividades que se desarrollan promoviendo así, el trabajo en equipo. Lo anterior, promueve la descentralización como característica fundamental del diseño organizacional.
<b>Categoría: Relaciones Interpersonales e Ideario de valores</b>			
9	¿Se promueven actividades o acciones para fortalecer las relaciones interpersonales a partir del ideario institucional?	Siempre: 16 (69.6 %) Casi siempre: 7 (30.4 %)	La mayoría de los docentes expresan que siempre existe promoción de actividades que fortalecen las relaciones interpersonales. Sin embargo, hay una parte minoritaria de docentes revelando que es casi siempre que sucede lo planteado siendo esto un punto que puede mejorarse a su más alto nivel.
<b>Categoría: Clima institucional y sus Dimensiones</b>			
10	A partir de los logros alcanzados, ¿su sentido de pertenencia e identidad con la institución lo motivan cada día a seguir entregando un tiempo de calidad?	Siempre: 17 (73.9 %) Casi siempre: 6 (26.1 %)	La gran mayoría de los docentes expresa que su sentido de pertenencia impulsa sus deseos de entregar un tiempo de calidad. Asimismo, hay docentes que exponen que casi siempre sucede lo planteado permitiendo, en un sentido general, compenetrarse más con el Centro Escolar.
<b>Categoría: Comunicación Efectiva</b>			
11	¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo tales como circulares	Siempre: 15 (65.22 %) Casi siempre: 8 (34.78 %) A veces: Nunca:	Un grupo de docentes considera que existen mecanismos de comunicación en su Centro Educativo, el cual les permite ejecutar y desarrollar sus reuniones con efectividad.



	institucionales, memorándums, convocatorias, entre otros se ejecutan de forma efectiva?		
<b>Categoría: Clima Institucional y sus Dimensiones</b>			
12	¿En su centro escolar existen acciones de reconocimiento por su apoyo y trabajo cotidiano?	Siempre: 13 (56.52 %) Casi siempre: 10 (43.48 %) A veces: Nunca:	Según resultados obtenidos, el Personal Docente refleja que existe una serie de acciones de reconocimiento, y muestras de agradecimiento por el mutuo apoyo que brindan a las diferentes actividades en su centro escolar.

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			
N°	ITEM	HALLAZGO	DESCRIPTIVA
<b>Categoría: Instrumentos de organización</b>			
1	¿Cuáles de los siguientes instrumentos organizativos posee su institución?	Leyes y Normativas del MINEDUCYT. 100% Circulares Institucionales. 100% Memorándums.10 0% Manual de Funciones. 100%	El Personal Administrativo entrevistado, coincidió con el equipo directivo en reconocer la existencia de todos los instrumentos de organización presentados.

		Manual de Procedimientos. 100%	
		Manual de Convivencia. 100%	
		Informes Económicos Mensuales. 100%	
2	En referencia a la pregunta anterior, ¿se utilizan los instrumentos organizativos en su centro escolar?	Siempre: 1 (100 %) Casi siempre: A veces: Nunca:	El Personal Administrativo coincide con los docentes al afirmar que siempre se utilizan los instrumentos de organización que posee el centro escolar.
<b>Categoría: Políticas y procedimientos de operativización</b>			
3	¿Considera usted que en su centro escolar se cumplen los diferentes principios y políticas de organización escolar?	Siempre: 1 (100.0 %) Casi siempre: A veces: Nunca:	Según resultados obtenidos del personal administrativo en el centro escolar existe respeto hacia los principios y políticas de organización que se establecen para los centros escolares.
<b>Categoría: Estilos de liderazgos</b>			
4	¿Cuenta el centro escolar con la estructura del organigrama dónde se refleja la jerarquía de	Sí: 1 (100.0%) No:	Por los resultados obtenidos, el personal administrativo conoce de la organización del centro escolar y afirma que existe en la institución la estructura del organigrama en el cual se reflejan las jerarquías de autoridad

	autoridad según los lineamientos dados por el MINEDUCYT?		dados por el Ministerio de Educación; Ciencia y Tecnología.
<b>Categoría: Dependencia jerárquica</b>			
5	¿Se respeta la línea jerárquica de autoridad en su institución?	Siempre: 1 (100.0 %) Casi siempre: A veces: Nunca:	La afirmación del personal de administración es que, en la institución existe respeto hacia las líneas jerárquicas de autoridad.
<b>Categoría: Unidades de organización</b>			
6	¿Participa en las diferentes unidades organizativas de su institución?	Siempre: 1 (33.3%) Casi siempre: 2 (66.7 %) A veces: Nunca:	Gran parte de la muestra afirma que el personal administrativo participa en las diferentes unidades organizativas de su institución.
<b>Categoría: Dimensiones de la organización</b>			
7	¿Cuenta el centro escolar con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año?	Sí: 3 (100%) No:	Según la pregunta planteada la mayoría del personal administrativo manifiesta que el centro escolar cuenta con una calendarización de las actividades curriculares.
<b>Categoría: Diseño organizacional: características</b>			
8	¿El director delega autoridad a los docentes para que ejecuten los diferentes tipos de	Siempre: 1 (100.0 %)	En esta interrogante, el sujeto respondió contundente que el director delega autoridad para el mejor desempeño y consecución de las actividades que se ejecutan, promoviendo

	actividades que desarrolla el centro escolar?		trabajo en equipo y la característica crucial que es la descentralización.
<b>Categoría: Relaciones Interpersonales e Ideario de valores</b>			
9	¿Se promueven actividades o acciones para fortalecer las relaciones interpersonales a partir del ideario institucional?	Siempre: 1 (100.0 %)	Sobre el elemento planteado, sin lugar a duda, el sujeto revela que existe promoción de acciones encaminadas al potenciar las relaciones interpersonales sobre la base del ideario institucional que a su vez permite una mayor convivencia de calidad y sanan.
<b>Categoría: Clima institucional y sus Dimensiones</b>			
10	A partir de los logros alcanzados, ¿su sentido de pertenencia e identidad con la institución lo motivan cada día a seguir entregando un tiempo de calidad?	Siempre: 1 (100.0 %)	El sujeto expone firmemente que su sentido de pertenencia al Centro Escolar lo impulsa a realizar un trabajo de calidad con tiempo de calidad, todo para concretar de la mejor manera lo que se desarrolla o ejecuta en el Centro Escolar redundando en un mayor logro de los objetivos individuales e institucionales.
<b>Categoría: Comunicación Efectiva</b>			
11	¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo tales como circulares institucionales,	Siempre: 15 (65.23 %) Casi siempre: 8 (34.67 %) A veces: Nunca:	El porcentaje obtenido nos refleja que en el centro educativo los mecanismos de comunicación como las circulares, memorándum y convocatorias son siempre efectivos, lo que podría generar una buena comunicación institucional.

	memorándums, convocatorias, entre otros se ejecutan de forma efectiva?		
<b>Categoría: Clima Institucional y sus Dimensiones</b>			
12	¿En su centro escolar existen acciones de reconocimiento por su apoyo y trabajo cotidiano?	Siempre: 13 (56.52 %) Casi siempre: 10 (43.48 %) A veces: Nunca:	Según los resultados obtenidos el Personal Administrativo afirma que siempre existe reconocimiento por el apoyo y desempeño laboral que se brinda al Centro Educativo.

### ANEXO 3

#### Análisis del cuestionario administrado a Equipo Directivo y Docentes del Centro Escolar Caserío La Lava, Quezaltepeque

EQUIPO DIRECTIVO			
N°	ITEM	HALLAZGO	DESCRIPTIVA
<b>Categoría: Instrumentos de organización</b>			
1	¿Cuáles de los siguientes instrumentos organizativos posee su institución?	<p>Leyes y Normativas del MINEDUCYT. 100%</p> <p>Circulares Institucionales. 50%</p> <p>Memorándums. 50%</p> <p>Manual de Funciones. 50%</p> <p>Manual de Procedimientos. 50%</p> <p>Manual de Convivencia. 100%</p> <p>Informes Económicos Mensuales. 50%</p>	Únicamente las Leyes y Normativas del MINEDUCYT y el Manual de Convivencia, fue reconocida su existencia por el equipo directivo. Los demás documentos organizativos solo fueron reconocidos por una parte de los educadores.
2	En referencia a la pregunta anterior, ¿se utilizan los instrumentos	<p>Siempre: 2 (100 %)</p> <p>Casi siempre:</p> <p>A veces:</p>	Todo el equipo directivo manifestó que siempre se utilizan los documentos organizativos, existentes en el centro escolar.

	organizativos en su centro escolar?	Nunca:	
<b>Categoría: Políticas y procedimientos de operativización</b>			
3	¿Considera usted que en su centro escolar se cumplen los diferentes principios y políticas de organización escolar?	Siempre: Casi siempre 2 (100.0 %) A veces: Nunca:	Las opiniones del equipo directivo coinciden en el hecho de afirmar que en el centro escolar casi siempre se da cumplimiento a los principios y políticas de organización escolar que se establecen para las instituciones educativas.
<b>Categoría: Estilos de liderazgos</b>			
4	¿Cuenta el centro escolar con la estructura del organigrama dónde se refleja la jerarquía de autoridad según los lineamientos dados por el MINEDUCYT?	Sí: 2 (100%) No:	Las afirmaciones de Director y Subdirector son en su totalidad que el centro escolar cuenta con la estructura del organigrama, el cual refleja la jerarquía de autoridad según lineamientos dados por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.
<b>Categoría: Dependencia jerárquica</b>			
5	¿Se respeta la línea jerárquica de autoridad en su institución?	Siempre: 1 (50%) Casi siempre:1 (50 %) A veces: Nunca:	Los resultados nos reflejan que en las opiniones del equipo directivo existe similitud, ya que el Director afirma que siempre se respetan las líneas jerárquicas de autoridad dentro de la institución, mientras la subdirección opina que casi siempre se da dicho respeto.

<b>Categoría: Unidades de organización</b>			
6	¿Participa en las diferentes unidades organizativas de su institución?	Siempre: Casi siempre: A veces: Nunca: 1 (100.0 %)	El equipo directivo manifiesta que no participa en las diferentes unidades organizativas de la institución.
<b>Categoría: Dimensiones de la organización</b>			
7	¿Cuenta el centro escolar con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año?	Si: No: 1 (100%)	Según la pregunta planteada al equipo directivo, el centro escolar no cuenta con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan en la institución.
<b>Categoría: Diseño organizacional: características</b>			
8	¿El director delega autoridad a los docentes para que ejecuten los diferentes tipos de actividades que desarrolla el centro escolar?	Siempre: 2 (100.0 %) Casi siempre: A veces: Nunca:	Sobre el aspecto planteado, el equipo directivo expresa categóricamente que se delega siempre; por lo tanto, se observa claramente que la ejecución de este aspecto es positiva correspondiendo a una característica importante dentro del diseño organizacional.
<b>Categoría: Relaciones Interpersonales e Ideario de valores</b>			
9	¿Se promueven actividades o acciones para fortalecer las relaciones interpersonales a	Siempre: Casi siempre: 1 (50.0 %) A veces: 1 (50.0 %) Nunca:	El equipo directivo está dividido entre los aspectos de casi siempre y a veces respecto de lo planteado. En el marco del fortalecimiento de las relaciones interpersonales, las acciones que se ejecutan son acorde al ideario institucional. Sin embargo, hay un porcentaje



	partir del ideario institucional?		minoritario que revelan que no siempre es en el marco del ideario institucional.
<b>Categoría: Clima institucional y sus Dimensiones</b>			
10	A partir de los logros alcanzados, ¿su sentido de pertenencia e identidad con la institución lo motivan cada día a seguir entregando un tiempo de calidad?	Siempre: 1 (50.0 %) Casi siempre: A veces: 1 (50.0 %) Nunca:	Sobre el aspecto planteado sobre sentido de pertenencia, el equipo directivo expresa división entre siempre y a veces en el sentido identidad con el Centro Escolar, y por consiguiente, su tiempo y trabajo será una total división, redundando lo anterior, en un desempeño no muy acorde a lo que requieren sus labores diarias.
<b>Categoría: Comunicación Efectiva</b>			
11	¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo tales como circulares institucionales, memorándums, convocatorias, entre otros se ejecutan de forma efectiva?	Siempre: 1 (50.0 %) Casi siempre: A veces: 1 (50.0 %) Nunca:	El Equipo Directivo en su totalidad afirma, que en su Centro Escolar son utilizados de forma efectiva los diferentes mecanismos de comunicación, tales como los memorándum, convocatorias, circulares y otros.
<b>Categoría: Clima Institucional y sus Dimensiones</b>			
12	¿En su centro escolar existen acciones de reconocimiento por	Siempre: 1 (50.0 %) Casi siempre: A veces:	Un porcentaje del equipo directivo nos indica que si existe acciones de reconocimientos por el apoyo y desempeño laboral dentro de la

	su apoyo y trabajo cotidiano?	Nunca: 1 (50.0 %)	institución, aunque un porcentaje mínimo considera que
--	-------------------------------	-------------------	--

<b>DOCENTES</b>			
<b>N°</b>	<b>ITEM</b>	<b>HALLAZGO</b>	<b>DESCRIPTIVA</b>
<b>Categoría: Instrumentos de organización</b>			
1	¿Cuáles de los siguientes instrumentos organizativos posee su institución?	Leyes y Normativas del MINEDUCYT. 78% Circulares Institucionales. 100% Memorándums. 78% Manual de Funciones. 89% Manual de Procedimientos. 0% Manual de Convivencia. 100% Informes Económicos Mensuales. 67%	Todos los docentes coincidieron en la existencia de las Circulares Institucionales y del Manual de Convivencia. A la vez todos reconocieron que no hay Manual de Procedimientos. Del resto de instrumentos, fue reconocida su existencia, por un alto porcentaje de los docentes.
2	En referencia a la pregunta anterior,	Siempre: 8 (89 %)	Contundentemente la mayoría de los docentes consultados afirmo que “casi siempre” son

	¿se utilizan los instrumentos organizativos en su centro escolar?	Casi siempre: 1 (11 %) A veces: Nunca:	utilizados los instrumentos de organización que existían en el centro escolar.
<b>Categoría: Políticas y procedimientos de operativización</b>			
3	¿Considera usted que en su centro escolar se cumplen los diferentes principios y políticas de organización escolar?	Siempre: 8 (88.89%) Casi siempre: 1 (11.11 %) A veces: Nunca:	La mayoría de los resultados obtenidos refleja que dentro de la institución se da cumplimiento a los principios y políticas que establece el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología para la organización escolar, mientras un porcentaje mínimo considera que casi siempre se da cumplimiento a dichos principios y políticas.
<b>Categoría: Estilos de liderazgos</b>			
4	¿Cuenta el centro escolar con la estructura del organigrama dónde se refleja la jerarquía de autoridad según los lineamientos dados por el MINEDUCYT?	Sí: 7 (77.78 %) No: 2 (22.22 %)	El mayor porcentaje obtenido del personal docente expresan que su centro escolar cuenta con la estructura del organigrama el cual refleja la jerarquía de autoridad dada según los lineamientos del Ministerio de Educación; Ciencia y Tecnología. Y un porcentaje mínimo difiere en su respuesta, respondiendo que no existe la estructura del organigrama en su institución.
<b>Categoría: Dependencia jerárquica</b>			
5	¿Se respeta la línea jerárquica de autoridad en su institución?	Siempre: 7 (77.78%) Casi siempre: 1 (11.11 %) A veces: 1 (11.11%)	Gran parte de la muestra afirman que en la institución existe siempre el respeto hacia las líneas jerárquicas de autoridad. Sin embargo un porcentaje mínimo difiere en su opinión considerando que casi siempre y otra que a

		Nunca:	veces se da el respeto hacia la jerarquía de autoridad institucional.
<b>Categoría: Unidades de organización</b>			
6	¿Participa en las diferentes unidades organizativas de su institución?	Siempre: 8 (88.9%) Casi siempre: 1 (11.1 %) A veces: Nunca:	Gran parte de la muestra afirma que los docentes participan en las diferentes unidades organizativas de su institución.
<b>Categoría: Dimensiones de la organización</b>			
7	¿Cuenta el centro escolar con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año?	Sí: 9 (100 %) No:	Según la pregunta planteada la mayoría de los docentes afirma que el centro escolar cuenta con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año.
<b>Categoría: Diseño organizacional: características</b>			
8	¿El director delega autoridad a los docentes para que ejecuten los diferentes tipos de actividades que desarrolla el centro escolar?	Siempre: 8 (88.9 %) Casi siempre: 1 (11.1 %)	Sobre el aspecto de autoridad delegada por el director, los docentes enfáticamente expresan que el director delega autoridad en ellos con el propósito de ejecutar de mejor manera las diferentes actividades que se desarrollan promoviendo así, el trabajo en equipo y descentralización a la vez.
<b>Categoría: Relaciones Interpersonales e Ideario de valores</b>			
9	¿Se promueven actividades o acciones para fortalecer las	Siempre: 3 (33.3 %) Casi siempre: 5 (55.6 %)	Un sector significativo del total de los docentes manifiesta que se promocionan acciones encaminadas a fortalecer las relaciones interpersonales. No obstante, se observa un

	relaciones interpersonales a partir del ideario institucional?	A veces: 1 (11.1 %)	sujeto que expresa que lo planteado no es frecuente.
<b>Categoría: Clima institucional y sus Dimensiones</b>			
10	A partir de los logros alcanzados, ¿su sentido de pertenencia e identidad con la institución lo motivan cada día a seguir entregando un tiempo de calidad?	Siempre: 8 (88.9 %) Casi siempre: 1 (11.1 %)	La gran mayoría de los docentes manifiestan que su sentido de pertenencia impulsa sus deseos de entregar un tiempo de calidad, y por consecuencia, un trabajo de calidad. Mientras que, hay un solo docente que expresa que casi siempre tienen ese sentido de pertenencia que implica compenetrarse más con el tiempo y trabajo de calidad.
<b>Categoría: Comunicación Efectiva</b>			
11	¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo tales como circulares institucionales, memorándums, convocatorias, entre otros se ejecutan de forma efectiva?	Siempre: 3 (33.33 %) Casi siempre: 6 (66.67 %) A veces: Nunca:	La mayoría de docentes dice que siempre hay una comunicación adecuada y eso les permite que las actividades se desarrollen de mejor manera, pero una parte de ellos dicen que a veces se dan estos mecanismos de comunicación.
<b>Categoría: Clima Institucional y sus Dimensiones</b>			
12	¿En su centro escolar existen	Siempre: 3 (33.33 %)	La gran mayoría de Docentes exponen que existe una serie de reconocimiento para ellos

	acciones de reconocimiento por su apoyo y trabajo cotidiano?	Casi siempre: 5 (55.66 %) A veces: 1 (11.11 %) Nunca:	por su gran apoyo a las diferentes actividades realizadas.
--	--	---	--

## ANEXO 4

### Análisis del cuestionario administrado a Equipo Directivo y Docentes del Centro Escolar Juana Galán de Quintanilla, Quezaltepeque

EQUIPO DIRECTIVO			
N°	ITEM	HALLAZGO	DESCRIPTIVA
<b>Categoría: Instrumentos de organización</b>			
1	¿Cuáles de los siguientes instrumentos organizativos posee su institución?	<p>Leyes y Normativas del MINEDUCYT. 100%</p> <p>Circulares Institucionales. 100%</p> <p>Memorándums. 100%</p> <p>Manual de Funciones. 50%</p> <p>Manual de Procedimientos. 50%</p> <p>Manual de Convivencia. 100%</p> <p>Informes Económicos Mensuales.50%</p>	<p>Todo el equipo directivo consultado admite la existencia de casi todos los instrumentos presentados, a excepción del Manual de Funciones, Manual de Procedimientos e Informes Económicos.</p>
2	En referencia a la pregunta anterior, ¿se utilizan los	<p>Siempre: 2 (100 %)</p> <p>Casi siempre:</p>	<p>Los directivos, manifestaron de forma unánime que siempre se hace uso de los</p>

	instrumentos organizativos en su centro escolar?	A veces: Nunca:	instrumentos organizativos existentes en su centro escolar.
<b>Categoría: Políticas y procedimientos de operativización</b>			
3	¿Considera usted que en su centro escolar se cumplen los diferentes principios y políticas de organización escolar?	Siempre: 1 (50.0 %) Casi siempre: 1 (50.0 %) A veces: Nunca:	En las opiniones del equipo directivo existe diferencia en relación con la perspectiva que se tiene al cumplimiento de los principios y políticas de organización escolar, ya que dirección opina que siempre se da cumplimiento, mientras subdirección considera que casi siempre se cumple.
<b>Categoría: Estilos de liderazgos</b>			
4	¿Cuenta el centro escolar con la estructura del organigrama dónde se refleja la jerarquía de autoridad según los lineamientos dados por el MINEDUCYT?	Sí: 2 (100.0 %) No:	Los resultados obtenidos nos reflejan que el equipo directivo comparte la misma opinión, afirmando que en el centro escolar si existe la estructura del organigrama donde se refleja la jerarquía de autoridad dada según lineamientos del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.
<b>Categoría: Dependencia jerárquica</b>			
5	¿Se respeta la línea jerárquica de autoridad en su institución?	Siempre: 2 (100.0 %) Casi siempre: A veces: Nunca:	A la interrogante planteada el equipo directivo responde que en la institución siempre se respetan las líneas jerárquicas de autoridad.



<b>Categoría: Unidades de organización</b>			
6	¿Participa en las diferentes unidades organizativas de su institución?	Siempre: 1 (50.0 %) Casi siempre: 1 (50.0 %) A veces: Nunca:	El equipo directivo está dividido entre siempre y casi siempre en la participación de las unidades organizativas del Centro Escolar lo cual, en cierta manera refleja que, hay un funcionamiento aceptable que se puede mejorar.
<b>Categoría: Dimensiones de la organización</b>			
7	¿Cuenta el centro escolar con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año?	Sí: 2 (100%) No:	Según la pregunta planteada el equipo directivo manifiesta que el centro escolar si cuenta con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año.
<b>Categoría: Diseño organizacional: características</b>			
8	¿El director delega autoridad a los docentes para que ejecuten los diferentes tipos de actividades que desarrolla el centro escolar?	Siempre: 2 (100.0 %) Casi siempre: A veces: Nunca:	Sobre el aspecto planteado, el equipo directivo expresa categóricamente que se delega siempre; por lo tanto, se observa claramente que la ejecución de este aspecto es positiva correspondiendo a una característica importante dentro del diseño organizacional.
<b>Categoría: Relaciones Interpersonales e Ideario de valores</b>			
9	¿Se promueven actividades o acciones para fortalecer las relaciones interpersonales a	Siempre: Casi siempre: 1 (500.0 %) A veces: 1 (50.0 %) Nunca:	El equipo directivo está dividido entre los aspectos de casi siempre y a veces respecto de lo planteado. En el marco de la promoción de acciones que privilegian el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la división

	partir del ideario institucional?		refleja la necesidad de focalizar un mayor esfuerzo.
<b>Categoría: Clima institucional y sus Dimensiones</b>			
10	A partir de los logros alcanzados, ¿su sentido de pertenencia e identidad con la institución lo motivan cada día a seguir entregando un tiempo de calidad?	Siempre: 2 (100.0 %) Casi siempre: A veces: Nunca:	Sobre el aspecto planteado respecto al sentido de pertenencia, el total del equipo directivo expresa firmemente que el sentido identidad y pertenencia con el Centro Escolar es muy significativo lo cual genera un mejor desempeño.
<b>Categoría: Comunicación Efectiva</b>			
11	¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo tales como circulares institucionales, memorándums, convocatorias, entre otros se ejecutan de forma efectiva?	Siempre: 2 (100.0 %) Casi siempre: A veces: Nunca:	El total del equipo director afirma que los mecanismos de comunicación se ejecutan de forma efectiva en el Centro Escolar.
<b>Categoría: Clima Institucional y sus Dimensiones</b>			
12	¿En su centro escolar existen acciones de reconocimiento por	Siempre: Casi siempre: 2 (100.0 %) A veces:	De acuerdo con la pregunta planteada, el equipo directivo expresa que casi siempre existen acciones de reconocimiento a la labor diaria en el Centro Escolar.

	su apoyo y trabajo cotidiano?	Nunca:	
--	-------------------------------	--------	--

<b>DOCENTES</b>			
<b>N°</b>	<b>ITEM</b>	<b>HALLAZGO</b>	<b>DESCRIPTIVA</b>
<b>Categoría: Instrumentos de organización</b>			
1	¿Cuáles de los siguientes instrumentos organizativos posee su institución?	Leyes y Normativas del MINEDUCYT. 100% Circulares Institucionales 57% Memorándums. 71% Manual de Funciones 71% Manual de Procedimientos 57% Manual de Convivencia. 86% Informes Económicos Mensuales. 71%	Todos los docentes reconocieron el conocimiento de las Leyes y Normativas del MINEDUCYT. Y un alto promedio reconoció la existencia de los demás instrumentos organizativos en el centro escolar.

2	En referencia a la pregunta anterior, ¿se utilizan los instrumentos organizativos en su centro escolar?	Siempre: 6 (86 %) Casi siempre: 1 (14 %) A veces: Nunca:	La gran mayoría de los docentes manifiesta que siempre se hace uso de los instrumentos organizativos existentes en su centro escolar.
<b>Categoría: Políticas y procedimientos de operativización</b>			
3	¿Considera usted que en su centro escolar se cumplen los diferentes principios y políticas de organización escolar?	Siempre: 7 (100.0 %) Casi siempre: A veces: Nunca:	Según los resultados obtenidos, en su totalidad los docentes coinciden en sus respuestas las cuales reflejan que dentro de la institución siempre se da cumplimiento a los principios y políticas de organización escolar que establece el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.
<b>Categoría: Estilos de liderazgos</b>			
4	¿Cuenta el centro escolar con la estructura del organigrama dónde se refleja la jerarquía de autoridad según los lineamientos dados por el MINEDUCYT?	Sí: 7 (100.0 %) No:	En su totalidad de opiniones, los docentes, coinciden en manifestar que el centro escolar si cuenta con la estructura organizativa, donde se refleja las líneas jerárquicas de autoridad, según lo establece el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.
<b>Categoría: Dependencia jerárquica</b>			
5	¿Se respeta la línea jerárquica de	Siempre: 7 (100.0 %)	El personal docente en su totalidad responde que en su institución siempre existe respeto

	autoridad en su institución?	Casi siempre: A veces: Nunca:	hacia las líneas de autoridad que se dan según la jerarquía organizativa.
<b>Categoría: Unidades de organización</b>			
6	¿Participa en las diferentes unidades organizativas de su institución?	Siempre: 6 (85.71 %) Casi siempre: 1 (14.29 %) A veces: Nunca:	Gran parte de la muestra afirma que los docentes sí participan en las diferentes unidades organizativas de su institución.
<b>Categoría: Dimensiones de la organización</b>			
7	¿Cuenta el centro escolar con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año?	Sí: 7 (100%) No:	Según la pregunta planteada la mayoría de los docentes manifiesta que el centro escolar cuenta con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año.
<b>Categoría: Diseño organizacional: características</b>			
8	¿El director delega autoridad a los docentes para que ejecuten los diferentes tipos de actividades que desarrolla el centro escolar?	Siempre: 7 (100.0 %) Casi siempre: A veces: Nunca:	Sobre el aspecto de autoridad delegada por el director, los docentes enfáticamente expresan que el director delega autoridad en ellos con el propósito de ejecutar de mejor manera las diferentes actividades que se desarrollan promoviendo así, el trabajo en equipo y la descentralización a la vez.
<b>Categoría: Relaciones Interpersonales e Ideario de valores</b>			
9	¿Se promueven actividades o acciones para	Siempre: 6 (75.0 %) Casi siempre: 1	L gran mayoría del total de los docentes manifiesta que se promocionan acciones encaminadas a fortalecer las relaciones

	fortalecer las relaciones interpersonales a partir del ideario institucional?	(25.0 %) A veces: Nunca:	interpersonales. No obstante, se observa un sujeto que expresa que lo planteado no siempre se ejecuta, lo cual incide, no solo en la convivencia cotidiana, sino también, en el proceso de enseñanza- aprendizaje.
--	---	--------------------------------	--

**Categoría: Clima institucional y sus Dimensiones**

10	A partir de los logros alcanzados, ¿su sentido de pertenencia e identidad con la institución lo motivan cada día a seguir entregando un tiempo de calidad?	Siempre: 7 (100.0 %) Casi siempre: A veces: Nunca:	EL total de los docentes manifiestan que su sentido de pertenencia impulsa sus deseos de entregar un tiempo de calidad, y por consecuencia, un trabajo de calidad pudiendo así lograr una práctica más favorable a metas individuales e institucionales.
----	--	--	--

**Categoría: Comunicación Efectiva**

11	¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo tales como circulares institucionales, memorándums, convocatorias, entre otros se ejecutan de forma efectiva?	Siempre: 7 (100.0 %) Casi siempre: A veces: Nunca:	El total de los docentes afirma que los mecanismos de comunicación se ejecutan de manera efectiva generando confianza y tranquilidad en el Centro Escolar.
----	---	--	--

**Categoría: Clima Institucional y sus Dimensiones**

12	¿En su centro escolar existen acciones de reconocimiento por su apoyo y trabajo cotidiano?	Siempre: 6 (85.72 %) Casi siempre: 1 (14.28 %) A veces: Nunca:	La mayor parte de docentes manifiesta que siempre se les reconoce su trabajo por el apoyo que ellos brindan en las diferentes actividades que desarrollan en su Centro Escolar y reciben muestras de reconocimiento.
----	--	---	--

## ANEXO 5

### Análisis de la entrevista administrada a Directores de Centro Escolar República de Nicaragua, Centro Escolar Caserío La Lava y Centro Escolar Juana Galán de Quintanilla, Quezaltepeque

DIRECTORES			
N°	ITEM	HALLAZGO	DESCRIPTIVA
<b>Categoría: Instrumentos de organización</b>			
1	¿El organigrama de la institución se encuentra visible?	Siempre: 2 (67.67%) Casi siempre: 1 (33.33%) A veces: Nunca:	A partir de lo planteado en la pregunta, dos directores expresan que siempre el organigrama está visible; sin embargo, uno de ellos manifestó que casi siempre debido a que, por diversas razones, no se puede mantener siempre visible.
2	¿La misión y visión se encuentran visible?	Siempre: 2 (66.67 %) Casi siempre: A veces: Nunca: 1 (33.33 %)	Sobre lo establecido en la pregunta, dos directores manifiestan que siempre la misión y visión se encuentran visibles; no obstante, uno de ellos expresa abiertamente que nunca están visible.
<b>Categoría: Estilos de liderazgos</b>			
3	¿Se observa la presencia del director como líder monitoreando el desarrollo de las actividades escolares?	Siempre: 1 (33.33 %) Casi siempre: 2 (66.67 %) A veces: Nunca:	La gran mayoría declara que casi siempre se observa el involucramiento del director en el quehacer del Centro Escolar debido a diferentes dificultades u ocupaciones administrativas.



<b>Categoría: Políticas y procedimientos de operativización</b>			
4	¿El docente se presenta puntualmente a firmar el libro de asistencia?	Siempre: 2 (66.67 %) Casi siempre: 1 (33.33 %) A veces: Nunca:	La mayoría de los directores expone que el docente cumple con la puntualidad de acuerdo la normativa establecida. Sin embargo, un director expresa que no siempre se da lo antes expresado.
<b>Categoría: Políticas y procedimientos de operativización</b>			
5	¿Los docentes se presentan puntualmente a los salones de clases al inicio y después de los recreos?	Siempre: 1 (33.33 %) Casi siempre: 2 (66.67 %) A veces: Nunca:	Según un director, los docentes siempre cumplen su horario establecido, pero dos directores exponen que los docentes casi siempre cumplen con puntualidad su horario de clase.
<b>Categoría: Instrumentos de organización</b>			
6	¿Se encuentran los horarios de clases visibles en la dirección, sala de maestro y aulas de clase?	Siempre: 1 (33.33 %) Casi siempre: 2 (66.67 %) A veces: Nunca:	Según un director, ante lo planteado, expresan que siempre los horarios de clase se encuentran visibles. Mas, dos directores exponen que los horarios permanecen casi siempre visibles.
<b>Categoría: Políticas y procedimientos de operativización</b>			
7	¿Finalizan los docentes su jornada de clase según el horario establecido?	Siempre: 1 (31.2 %) Casi siempre: 2 (66.67 %) A veces: Nunca:	De acuerdo con un director, sobre la pregunta, declara que siempre los docentes terminan su jornada de clase en el tiempo establecido. Empore, dos directores expresan que los docentes casi siempre llevan a cabo su jornada de trabajo establecida.
<b>Categoría: Clima Institucional y sus dimensiones</b>			
8	¿Se observa cooperación entre	Siempre: 1 (33.33 %)	A la interrogante planteada, un director afirma que siempre existe cooperación en el

	los docentes al momento de realizar una actividad en particular?	Casi siempre: 2 (66.67 %) A veces: Nunca:	desarrollo de las diferentes actividades institucionales. Sin embargo, dos directores respondieron que casi siempre se observa la dicha cooperación.
<b>Categoría: Relaciones Interpersonales e ideario de valores</b>			
9	¿Establece el personal docente contacto con el director, compañeros y estudiantes a través de alguna expresión de saludo o bienvenida?	Siempre: 2 (66.67 %) Casi siempre: 1 (33.33 %) A veces: Nunca:	De acuerdo con la pregunta establecida la mayoría expresa que el personal docente tiene buenas prácticas de respeto y saludo hacia la comunidad educativa. Mas, un director manifiesta que existe un casi siempre respecto de lo planteado.
<b>Categoría: Relaciones Interpersonales e ideario de valores</b>			
10	¿Propician las relaciones interpersonales la cooperación entre todos los sectores del centro educativo?	Siempre: 2 (66.67 %) Casi siempre: 1 (33.33 %) A veces: Nunca:	La mayoría declara que siempre la promoción de las relaciones interpersonales permite la cooperación entre los diversos sectores del Centro Escolar. Aunque, un director expresa que casi siempre se propicia lo antes planteado.

## ANEXO 6



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN**  
**ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE NICARAGUA, CENTRO ESCOLAR CASERÍO LA LAVA Y CENTRO ESCOLAR JUANA GALÁN DE QUINTANILLA DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

### GUÍA DE ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Recopilar información relevante sobre la organización escolar y su influencia en el clima institucional de los centros escolares.

Entrevistado:	
Centro Escolar:	
Fecha:	

**INDICACIÓN GENERAL:** Coloque una “X” dentro del espacio proporcionado, en la respuesta que usted considere correcta. Marcar sola una respuesta.

- ¿El organigrama de la institución se encuentra visible?  
SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA
- ¿La misión y visión se encuentran visibles?  
SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA
- ¿Se observa la presencia del director como líder monitoreando el desarrollo de las actividades escolares?  
SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA
- ¿El docente se presenta puntualmente a firmar el libro de asistencia?  
SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA
- ¿Los docentes se presentan puntualmente a los salones de clases al inicio y después de los recreos?  
SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

6. ¿Se encuentran los horarios de clases visibles en la dirección, sala de maestro y aulas de clase?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

7. ¿Finalizan los docentes su jornada de clase según el horario establecido?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

8. ¿Se observa cooperación entre los docentes al momento de realizar una actividad en particular?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

9. ¿Establece el personal docente contacto con el director, compañeros y estudiantes a través de alguna expresión de saludo o bienvenida?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

10. ¿Propician las relaciones interpersonales la cooperación entre todos los sectores del centro educativo?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

ANEXO 7



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE NICARAGUA, CENTRO ESCOLAR CASERÍO LA LAVA Y CENTRO ESCOLAR JUANA GALÁN DE QUINTANILLA DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

CUESTIONARIO

**OBJETIVO:** Recopilar datos del quehacer educativo cotidiano, de las instituciones educativas seleccionadas, con el fin de establecer la influencia de la organización escolar en el clima institucional.

**INDICACIÓN GENERAL:** Coloque una “X” dentro del espacio proporcionado, en la respuesta que usted considere correcta. Marcar sola una respuesta. Cuando haya finalizado, debe dar guardar, cerrar, y luego enviar a este correo: [nohemydubon@yahoo.es](mailto:nohemydubon@yahoo.es) ¡Agradecemos mucho su tiempo y colaboración! ¡Qué Dios bendiga a usted y su familia en estos momentos difíciles!

Se desempeña dentro de la institución en la función de: (\*obligatorio)

DIRECTOR

SUBDIRECTOR

DOCENTE

1. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos organizativos posee su institución?

✓ Leyes y Normativos del MINEDUCYT.....

✓ Circulares institucionales .....

✓ Memorándums institucionales.....

- ✓ Manual de Funciones. ....
- ✓ Manual de Procedimientos .....
- ✓ Manual de Convivencia .....
- ✓ Informes Económicos Mensuales .....

2. En referencia a la pregunta anterior, ¿se utilizan los instrumentos organizativos en su centro escolar?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

3. ¿Considera usted que en su centro escolar se cumplen los diferentes principios y políticas de organización escolar?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

4. ¿Cuenta el centro escolar con la estructura del organigrama dónde se refleja la jerarquía de autoridad según los lineamientos dados por el MINEDUCYT?

SÍ  NO

5. ¿Se respeta la línea jerárquica de autoridad en su institución?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

6. ¿Participa en las diferentes unidades organizativas de su institución?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

7. ¿Cuenta el centro escolar con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año?

SÍ  NO

8. ¿El director delega autoridad a los docentes para que ejecuten los diferentes tipos de actividades que desarrolla el centro escolar?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

9. ¿Se promueven actividades o acciones para fortalecer las relaciones interpersonales a partir del ideario institucional?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

10. A partir de los logros alcanzados, ¿su sentido de pertenencia e identidad con la institución lo motivan cada día a seguir entregando un tiempo de calidad?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

11. ¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo tales como circulares institucionales, memorándums, convocatorias, entre otros se ejecutan de forma efectiva?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

12. ¿En su centro escolar existen acciones de reconocimiento por su apoyo y trabajo cotidiano?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

**ANEXO 8**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN**  
**ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE NICARAGUA, CENTRO ESCOLAR CASERÍO LA LAVA Y CENTRO ESCOLAR JUANA GALÁN DE QUINTANILLA DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

**CUESTIONARIO**

**OBJETIVO:** Recopilar datos del quehacer educativo cotidiano, de las instituciones educativas seleccionadas, con el fin de establecer la influencia de la organización escolar en el clima institucional.

**INDICACIÓN GENERAL:** Coloque una “X” dentro del espacio proporcionado, en la respuesta que usted considere correcta. Marcar sola una respuesta.

Cuando termine, debe dar guardar, cerrar, y luego enviar a este correo: [nohemydubon@yahoo.es](mailto:nohemydubon@yahoo.es)  
¡Agradecemos mucho su tiempo y colaboración! ¡Qué Dios bendiga a usted y su familia en estos momentos difíciles!

Se desempeña dentro de la institución en la función de: (\*obligatorio)

PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos organizativos posee su institución?

✓ Leyes y Normativos del MINEDUCYT.....

✓ Circulares institucionales .....



- ✓ Memorándums institucionales.....
- ✓ Manual de Funciones. ....
- ✓ Manual de Procedimientos .....
- ✓ Manual de Convivencia .....
- ✓ Informes Económicos Mensuales .....

2. En referencia a la pregunta anterior, ¿se utilizan los instrumentos organizativos en su centro escolar?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

3. ¿Considera usted que en su centro escolar se cumplen los diferentes principios y políticas de organización escolar?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

4. ¿Cuenta el centro escolar con la estructura del organigrama dónde se refleja la jerarquía de autoridad según los lineamientos dados por el MINEDUCYT?

SÍ  NO

5. ¿Se respeta la línea jerárquica de autoridad en su institución?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

6. ¿Participa en las diferentes unidades organizativas de su institución?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

7. ¿Cuenta el centro escolar con una calendarización de las actividades curriculares que se desarrollan durante el año?

SÍ  NO

8. ¿El director delega autoridad a los docentes para que ejecuten los diferentes tipos de actividades que desarrolla el centro escolar?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

9. ¿Se promueven actividades o acciones para fortalecer las relaciones interpersonales a partir del ideario institucional?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

10. A partir de los logros alcanzados, ¿su sentido de pertenencia e identidad con la institución lo motivan cada día a seguir entregando un tiempo de calidad?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

11. ¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo tales como circulares institucionales, memorándums, convocatorias, entre otros se ejecutan de forma efectiva?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

12. ¿En su centro escolar existen acciones de reconocimiento por su apoyo y trabajo cotidiano?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

## ANEXO 9

### ENLACES A TRAVÉS DE LA EXTENSIÓN DE OFFICE 365 “FORMS” DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA CADA CENTRO ESCOLAR

#### **Instrumento: Cuestionario**

Centro Escolar Juana Galán de Quintanilla

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZlB\\_UiZcwAMxBtIrkW3TrqUOVJUQzVZTFdDMFJDWjIwUUdVMEJOTjI3QVIGUi4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZlB_UiZcwAMxBtIrkW3TrqUOVJUQzVZTFdDMFJDWjIwUUdVMEJOTjI3QVIGUi4u)

Centro Escolar República de Nicaragua

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZlB\\_UiZcwAMxBtIrkW3TrqUOVJUOEVMsINSUjJVRIBGRDgzR0pHR1dBU0JINS4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZlB_UiZcwAMxBtIrkW3TrqUOVJUOEVMsINSUjJVRIBGRDgzR0pHR1dBU0JINS4u)

Centro Escolar Caserío La Lava

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZlB\\_UiZcwAMxBtIrkW3TrqUOVJUMk1EN1ExRDE4NzNCU1JSSkY2MTkwSzBPVC4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZlB_UiZcwAMxBtIrkW3TrqUOVJUMk1EN1ExRDE4NzNCU1JSSkY2MTkwSzBPVC4u)

#### **Instrumento: Entrevista a director**

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZlB\\_UiZcwAMxBtIrkW3TrqUOVJURVpTUEQ0SzJmZlaSDUzUzJYVTVVOTVMNS4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZlB_UiZcwAMxBtIrkW3TrqUOVJURVpTUEQ0SzJmZlaSDUzUzJYVTVVOTVMNS4u)