



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
INSTITUCIONALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ACADÉMICO  
DE LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL MEDIO. AÑO 2023.  
(ESTUDIO DE CASO, COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO EL CARMELO)**

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

**PRESENTADO POR:**

**DIANA MARISOL MELARA PÉREZ**

**ASESOR:**

**MAESTRA MONICA ESTHER PÉREZ HERNÁNDEZ**

**FEBRERO 2024**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**LUIS EDUARDO RIVERA CUELLAR  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO  
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

**SAN SALVADOR, FEBRERO 2024**



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

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtra. Hilda Dolores Álvarez Aguilar  
Presidente**

---

**Mtro. Carlos Mauricio Chicas Artiga  
Primer Vocal**

---

**Mtro. José Gabriel Fuentes Martínez  
Segundo Vocal**

---

**Mtra. Mónica Esther Pérez Hernández  
Asesora**



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

Mes: FEBRERO

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día ocho de febrero del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS INSTITUCIONALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL MEDIO. AÑO 2023. (ESTUDIO DE CASO, COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO EL CARMELO)", presentado por la: LCDA. DIANA MARISOL MELARA DE VALENCIA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**.

MTRA. HILDA DOLORES ÁLVAREZ AGUILAR  
Presidente

MTRO. CARLOS MAURICIO CHICAS ARTIGA  
1er. Vocal

MTRO. JOSÉ GABRIEL FUENTES MARTÍNEZ  
2do. Vocal

LCDA. DIANA MARISOL MELARA DE VALENCIA  
Sustentante

## **DEDICATORIAS**

A mi admirable madre, quien ha demostrado ser una mujer fuerte, valiente, y dispuesta a dar hasta el último aliento por su familia. Su fe inquebrantable y confianza en Dios han sido faros en nuestro camino. Agradezco su incansable esfuerzo, oraciones, dedicación, amor y cuidado que ha demostrado hasta el día de hoy. Este logro es un tributo a su constante inspiración; se lo dedico de todo corazón, mami.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco infinitamente a Dios por concederme la vida, el tiempo, los medios financieros y las fuerzas necesarias para iniciar y culminar estos estudios de postgrado.

A mi familia, mis padres, mis hermanas y a mis hijos, por su comprensión y paciencia. Gracias por esperarme con amor y animarme cuando se acababan las ganas.

A mis amigas por su amistad incondicional, su acompañamiento constante, motivación, paciencia, apoyo moral y espiritual a lo largo de todo el proceso de estudio y elaboración de esta investigación.

Sin olvidar a cada compañera de estudio con quienes formé grupos de trabajo compartiendo conocimiento y experiencias enriquecedoras y brindándonos apoyo para seguir adelante.

Finalmente, siento un agradecimiento especial hacia mi asesora Mónica Pérez quien pacientemente me ha guiado, instruido, corregido, e inspirado para completar este proyecto de tesis exitosamente. Gracias por su tiempo, apoyo y acompañamiento constante, comprensión y profesionalismo. Sin sus saberes no hubiese encontrado el camino para completar esta investigación.

## **RESUMEN**

La presente investigación se enfoca en analizar la gestión de calidad en los procesos administrativos y su influencia en el desarrollo académico de los estudiantes de educación media en el Complejo Educativo Católico El Carmelo durante el año lectivo 2023. A través de un enfoque cualitativo, se exploraron prácticas implementadas en la gestión de calidad, evaluando su efectividad e identificando áreas de mejora. Los hallazgos revelan que una planificación efectiva, una comunicación abierta y eficaz, la retroalimentación continua, la formación docente y la implementación de indicadores de calidad son pilares fundamentales para optimizar el rendimiento académico de los estudiantes. Se identificaron puntos de mejora, entre los cuales destaca el fortalecimiento de la colaboración interinstitucional para socializar criterios de calidad presentes en los procesos administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo con mayor incidencia en el desarrollo académico de los estudiantes de educación media. En respuesta a tales necesidades, se propone una estrategia de mejora destinada a fomentar esta colaboración y promover la calidad educativa en la institución.

## **ABSTRACT**

This research focuses on analyzing the quality management in administrative processes and its influence on the academic development of high school students at the Catholic Educational Complex "El Carmelo" during the academic year 2023. Through a qualitative approach, implemented practices in quality management were explored, evaluating their effectiveness and identifying areas for improvement. The findings reveal that effective planning, open and efficient communication, continuous feedback, teacher training, and the implementation of quality indicators are fundamental pillars to optimize students' academic performance. Points for improvement were identified, including the strengthening of inter-institutional collaboration to disseminate quality criteria present in the administrative processes of the Catholic Educational Complex "El Carmelo," with greater impact on the academic development of high school students. In response to these needs, a proposed improvement strategy aims to foster this collaboration and promote educational quality within the institution.



## ÍNDICE

<b>Presentación.....</b>	<b>i</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>15</b>
1.1 Antecedentes.....	15
1.1.1 Origen de la problemática: cambios y reformas educativas en El Salvador.....	14
1.1.2. Origen de la problemática: Principales deficiencias en la gestión de la calidad en El Salvador.....	22
1.1.3. Estudios previos en esta línea de investigación.....	24
1.2 Planteamiento del estudio.....	25
1.2.1. Preguntas derivadas.....	27
1.3 Objetivos de investigación.....	28
1.3.1 Objetivo General.....	28
1.3.2 Objetivos Específicos.....	28
1.3.3 Establecimiento de hipótesis.....	29
1.4 Justificación del estudio.....	29
1.4.1. Por el interés en la administración de la educación.....	29
1.4.2. Por el enfoque de servicio del estudiantado.....	30
1.4.3. Por el enfoque legal.....	30
1.4.4 Por el aporte nacional.....	30
1.4.5. Por la proyección social.....	31
1.5 Alcances y Limitaciones del estudio.....	32
1.5.1 Alcances.....	32
1.5.2 Limitaciones.....	32
<b>Capítulo 2. Marco teórico.....</b>	<b>33</b>
2.1 Aproximación conceptual de la Calidad.....	33
2.2 Gestión de la calidad educativa.....	35
2.3. Postulados internacionales: Criterios de calidad.....	36
2.4 Marco legal y normativo de El Salvador.....	39
2.4.1. Marco legal: Principales leyes.....	39

2.4.2. Marco normativo: Planes y programas.....	41
2.5 Administración educativa.....	42
2.6 Procesos de administración educativa.....	43
2.7 Desarrollo académico.....	44
<b>Capítulo 3. Metodología.....</b>	<b>48</b>
3.1. Técnicas para la investigación.....	50
3.1.1. Técnica para selección de la literatura.....	50
3.1.2. Técnica para determinar el grupo de participantes.....	50
3.1.3. Técnica para recolección de la información.....	53
3.1.4 Técnica de análisis de datos.....	54
3.1.5 Validación de datos.....	56
<b>Capítulo 4. Análisis y discusión de los resultados.....</b>	<b>57</b>
4.1. Resultados de la aplicación de las técnicas.....	58
4.2 Generalidades de las técnicas de recolección de datos.....	58
4.3 Procesos administrativos de la institución.....	61
4.4 Elementos de la Gestión de Calidad presentes en la institución.....	72
4.5 Desarrollo Académico de los estudiantes de Educación Media.....	87
4.6 Prácticas de la Gestión de la Calidad en los procesos administrativos.....	91
4.7 Fortalezas y áreas de mejora identificadas en la institución.....	95
<b>Capítulo 5. Conclusiones y propuesta de mejora.....</b>	<b>97</b>
5.1 Conclusiones.....	97
5.2 Propuesta de Mejora.....	100
<b>Referencias.....</b>	<b>110</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>115</b>
Anexo 1. Cronograma de Actividades.....	115
Anexo 2. Solicitud de Acceso para Realizar el Estudio.....	116
Anexo 3. Solicitud de Consentimiento para la participación en el estudio.....	117
Anexo 4. Guía para Grupo Focal Dirigido a Directivos.....	118
Anexo 5. Guía para Grupo Focal Dirigido a Docentes.....	119
Anexo 6. Guía para Grupo Focal Dirigido a Estudiantes.....	120
Anexo 7. Guía para Grupo Focal Dirigido a Padres de Familia.....	121

Anexo 8. Instrumento para observación participante.....	122
Anexo 9. Calendario Escolar 2023.....	124
Anexo 10. Grupos focales.....	127
Anexo 11. Actividades estudiantiles.....	129
Anexo 12. Instalaciones del Complejo Educativo Católico El Carmelo.....	131
Anexo 13. Tabla Resumen de Matriz de Congruencia de Análisis de Datos.....	140

## **Presentación**

La gestión de calidad se ha convertido en una necesidad primordial y recurrente en el ámbito educativo a nivel nacional (Aguilera, 2017). En efecto, en El Salvador y desde un escenario ideal, las instituciones de educación media deberían tener una gestión efectiva que les permita planificar acciones estratégicas para alcanzar los objetivos propuestos y lograr una intervención positiva en el desarrollo académico de su estudiantado. En tal sentido, la gestión de la calidad es un elemento crucial, ya que sin la misma la institución podría suscitar obstáculos importantes que impacten negativamente en su desempeño. No obstante, y pese a la preponderancia de la temática, se han realizado escasos esfuerzos a nivel nacional por profundizar en esta línea de investigación (Alfaro, 2018). Por tanto, el presente estudio está enfocado en analizar prácticas de gestión de la calidad educativa que promueven estándares de calidad a partir de las necesidades de la sociedad actual y su incidencia en el desarrollo académico de los estudiantes. Lo anterior, tomando como caso de estudio al Complejo Educativo Católico El Carmelo, ubicado en Colonia Prados de Venecia II, Final Beato Francisco Palau y Quer, Soyapango, San Salvador. Los resultados del estudio tienen un doble propósito: ampliar la comprensión de la gestión de calidad en las instituciones de educación media, dada la escasa exploración previa, y proponer buenas prácticas y acciones de mejora que puedan impulsar iniciativas de gestión de calidad en otras instituciones de educación media a nivel nacional.

## **Introducción**

El contexto educativo ha experimentado una creciente preocupación por la gestión de la calidad. Así, diversos autores convergen que la gestión cataliza los procesos administrativos institucionales que conllevan a una incidencia positiva en el desarrollo académico del estudiantado. No obstante, en El Salvador, los estudios en esta línea han sido exigüos. Por ello, la presente investigación busca aportar a este vacío teórico a través de un estudio de caso, centrado específicamente en la institución de educación media Complejo Educativo Católico El Carmelo de Soyapango. El objetivo principal de este estudio es analizar las prácticas de gestión de calidad implementadas en dicha institución, identificando sus fortalezas, desafíos y áreas de mejora respecto a su incidencia en el desarrollo académico de sus estudiantes. Para tal fin, el presente documento ofrece cinco capítulos que dan cuenta del abordaje que se hizo de la cuestión.

El capítulo 1, denominado "Planteamiento del problema", se centra en describir el fenómeno y profundizarlo. Lo anterior, a partir del análisis de sus antecedentes, definición de objetivos, justificación de la relevancia del estudio y las limitaciones identificadas para el mismo. Este planteamiento de la situación problemática busca circunscribir, de manera clara y explícita, la intencionalidad de la presente investigación y el posicionamiento teórico y temporal desde el cual se está abordando. Efectivamente, el planteamiento del problema es crucial para establecer la dirección, la justificación y el alcance de esta investigación.

En el capítulo 2, titulado "Marco teórico", se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre la gestión de calidad en el ámbito educativo. Se analizaron las teorías, modelos y enfoques que sustentan esta área de estudio. Esta revisión teórica trasciende a una mera presentación de resúmenes teóricos. Por el contrario, se busca establecer un marco de referencia dialógico y sólido para comprender y analizar las prácticas de gestión de calidad en las instituciones desde diversas posturas convergentes y divergentes en la temática. Adicionalmente, se ofrece una revisión sobre los principales estudios identificados que han abordado el fenómeno a nivel nacional o internacional. Ello incluye la información relevante sobre el diseño metodológico implementado y los principales hallazgos de dichos estudios. Lo anterior con el objetivo de destacar el vacío al que esta investigación buscó dar respuesta.

El capítulo 3, denominado "Diseño metodológico", describe la metodología propuesta para este estudio. En el mismo apartado, se detallan los sujetos de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y la estrategia de análisis de los mismos. Este capítulo es fundamental para garantizar la validez y la confiabilidad de los resultados obtenidos dado que permite alinear el planteamiento de la problemática, la perspectiva teórica y el enfoque metodológico que se seleccionó como idóneo para la presente investigación.

El capítulo 4, nombrado "Análisis y discusión de los resultados", proporciona un análisis exhaustivo y detallado de los datos más relevantes y hallazgos encontrados con la realización de la presente investigación, proveyendo de evidencia que se presenta a través de tablas y figuras que facilitan la interpretación de la información recolectada. A la vez, se contrastan los datos recopilados con las diferentes posturas teóricas que forman parte del marco referencial presentado en el capítulo 2. Todo lo anterior para responder a la pregunta que motivó este estudio investigativo.

Finalmente, el capítulo 5, bajo el título "Conclusiones y propuesta de mejora", responde a los objetivos de investigación sustentando y abarcando los principales resultados obtenidos a través de una serie de conclusiones que dieron lugar a la creación de una propuesta de mejora la cual responde a la problemática estudiada y sus hallazgos.

En síntesis, en este trabajo de investigación se analizaron las prácticas de gestión de calidad en una institución de educación media en El Salvador, con el objetivo de ampliar la comprensión de la gestión de calidad en las instituciones educativas de dicho nivel, dada la escasa exploración previa, y además pretende proponer buenas prácticas y acciones de mejora que puedan impulsar iniciativas de gestión de calidad en otras instituciones de educación media a nivel nacional.

## **CAPÍTULO 1**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El capítulo 1, denominado "Planteamiento del problema", se centra en presentar los antecedentes relacionados a la temática, el planteamiento del estudio, los objetivos de investigación, las preguntas orientadoras, la justificación y los alcances y limitaciones del estudio.

#### **1.1 Antecedentes**

La investigación aborda la gestión de la calidad en los procesos administrativos institucionales, lo que representa una situación problemática en el ámbito educativo. Por tanto, en esta sección del documento se sitúa el problema de investigación dentro de su contexto teórico, histórico e investigativo. En primer lugar, para enriquecer y sustentar la investigación, se ofrece una revisión sucinta del origen de la problemática y los conceptos relacionados a la misma. Además, es imperativo destacar la importancia de la gestión de la calidad dentro del contexto de educación media y cómo esta puede influir en el desarrollo académico del estudiantado. En segundo lugar, se analiza la evolución de la gestión de la calidad dentro de los procesos administrativos de educación media, lo que permite comprender mejor el contexto histórico y las tendencias actuales en este campo. Finalmente, se persigue identificar y destacar investigaciones relevantes previas que hayan abordado la temática. Lo anterior, no solo para analizar cómo la cuestión ha sido abordada en la comunidad científica, sino también para favorecer la reflexión sobre cómo la gestión de la calidad educativa influye en el desarrollo académico del alumnado a fin de establecer una conexión sólida entre la problemática identificada y su impacto en el ámbito educativo.

##### **1.1.1 Origen de la problemática: cambios y reformas educativas en El Salvador**

El sistema educativo en El Salvador ha presentado múltiples deficiencias a través de los años. Una de ellas fue el rol predominante que el enfoque autoritario tuvo en la gestión de la calidad educativa en el sistema escolar a nivel nacional. El enfoque surgió a mediados del siglo XX, que no permitía la participación de los actores involucrados, lo que

imposibilitaba cambios significativos en la educación de los salvadoreños (López, 2017). Las políticas educativas generadas no respondieron a las necesidades de la sociedad salvadoreña y, por tanto, no rindieron los resultados esperados. Entre los años 1931 a 1979 El Salvador fue gobernado por militares los cuales dejaban en claro que el autoritarismo era como se definía la política del país. Esto debido a que el sistema político de El Salvador se caracterizaba por prácticas autoritarias informales y antidemocráticas que existían en medio de reglas formales altamente democráticas. Paradoja entre lo que se pretendía alcanzar con los diferentes cambios y reformas educativas por escrito y las prácticas reales que tomaban lugar en las instituciones educativas a nivel nacional. La comunidad educativa carecía de la participación de los centros educativos, por lo que la toma de decisiones se desarrollaba arbitrariamente sin considerar las necesidades reales y urgentes para lograr una educación de calidad.

En este sentido, la vigencia de las reformas educativas de 1940 y 1968 no representó un hito alentador para la gestión de la calidad educativa nacional. Efectivamente, existieron diversos vacíos tanto en el área administrativa, pedagógica y académica como también en el modelo educativo que se pretendió seguir con dichas reformas. Sumado a lo anterior, el presupuesto destinado para el rubro de educación era limitado, aunado a los problemas sociales y económicos que enfrentaba El Salvador a mediados del siglo XX (Ramírez, 2017). Este escenario desfavorable, se tradujo en la incapacidad del Ministerio de Educación para cubrir la demanda educativa de la población, incrementar la escolaridad promedio a nivel nacional y erradicar el analfabetismo. Adicionalmente, las reformas educativas subyacían en un currículo rígido, y saturado de contenidos que no se acoplaban a la realidad salvadoreña, dando lugar a una de las grandes deficiencias en educación: la falta de revisión del currículum educativo (Torres, 2007).

Posteriormente, se impulsó una tercera reforma educativa denominada: Plan Decenal 1995-2005. El Ministerio de Educación (MINED, 1995) presentó un plan que pretendía erradicar la pobreza a través de la educación para lo cual se plantearon dos premisas básicas:

- Una buena y suficiente educación para las mayorías es un eficiente mecanismo de redistribución del ingreso.
- Una educación que aumentará el desempeño laboral del elemento humano para que el país fuera más eficiente.



La reforma planteaba la calidad de la educación como uno de los retos principales del sistema educativo salvadoreño, para lo cual se propusieron acciones que iban desde el cambio curricular hasta la formación en valores. Sin embargo, una de las mayores preocupaciones para el Plan Decenal era lograr la cobertura educativa en aquellos lugares donde la educación servida por el Estado, en su mayoría del sector rural, era nula debido a la presencia de la guerrilla durante la guerra (Rodríguez, 2017). Desafortunadamente, dicha reforma no logró intervenir de manera positiva en el comportamiento de las tasas de ausentismo y deserción escolar. La agudización de la pobreza que los salvadoreños enfrentaron luego de la Firma de los Acuerdos de Paz marcó una clara incidencia en la decisión del grupo familiar de acceder al sistema educativo nacional. A pesar de que dicha reforma educativa fue pensada para una década, el amplio espectro de objetivos impidió el centrarse en la gestión de la calidad educativa de los procesos. En efecto, según Machuca (2013), la reforma se enfocó más en cuestiones técnicas y no logró asegurar los resultados positivos esperados.

Después, surgió el Plan 2021, reforma educativa propuesta en 2005 teniendo en sus antecedentes el Plan Decenal. Durante el lanzamiento de este plan, el gobierno de El Salvador a través del presidente de esa época, Elías Antonio Saca, hizo un llamado a todos los sectores de la sociedad a dar un salto hacia la modernización de la educación. Lo cual fue considerado como un reto para el sistema educativo según la entonces ministra de educación, Darlyn Xiomara Meza Lara (MINED, 2005).

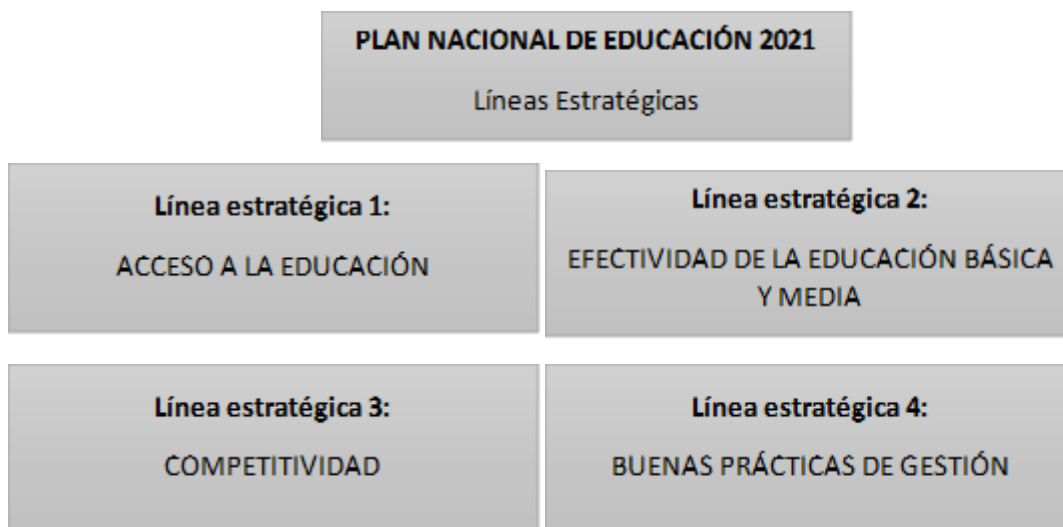
A partir del Plan Decenal, la calidad se consideró un elemento crucial en el ámbito educativo para lograr una educación ideal. En tal sentido, el Plan 2021 buscó entonces seguir la misma línea y profundizarla involucrando a todos los sectores y a toda la comunidad educativa para lograrlo. Un dato relevante sobre el Plan 2021 (MINED, 2005) fueron las cuatro referencias claves asociadas al mismo:

1. La revisión de diagnósticos actualizados sobre los logros y retos educativos del país.
2. La formación de la Comisión Presidencial para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento.
3. La adopción de los compromisos de El Salvador, como parte de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000) y de otras cumbres internacionales recientes.
4. La realización de un proceso de consulta a distintos sectores de la sociedad.

Lo anterior dio paso a una gestión de la calidad más participativa. La rigidez y autoritarismo de las reformas pasadas estaban siendo superado y sustituido por una perspectiva más flexible y participativa. El Plan Nacional de Educación 2021 seguía las siguientes buenas prácticas (MINED, 2005):

**Figura 1**

*Resumen de líneas estratégicas Plan 2021*



Fuente: elaboración propia

Nota: La figura 1 representa el resumen de las líneas estratégicas del Plan 2021.

- Acceso a la educación: propuso modalidades flexibles de educación básica y media, educación básica completa, parvulario universal, alfabetización de jóvenes y adultos, educación para la diversidad.
- Efectividad de la educación básica y media: ambientes físicos adecuados, clima institucional para potenciar el aprendizaje, docentes competentes y motivados, currículo al servicio del aprendizaje, acreditación y certificación.
- Competitividad: aprendizaje de inglés, tecnología y conectividad, especialización técnica y tecnológica, educación superior, ciencia y tecnología.
- Buenas prácticas de gestión: protagonismo de los centros escolares, desarrollo institucional y participación social, sistema de información, seguimiento y evaluación.

En el año 2008 la Comisión de Seguimiento al Plan 2021 contrató a auditores externos para la recopilación de información sobre tópicos fundamentales para la continuidad y sostenibilidad de dicho plan. La cual concluyó positivamente a favor de la continuidad de la reforma ya que el enfoque de dicho plan marchaba por la línea correcta pero también señaló la necesidad de destinar más recursos y presupuesto al rubro de la educación para alcanzar los objetivos planteados. Dicha comisión enero la siguiente mención (Ministerio de Educación, 2008):

“El aprendizaje de los niños, la enseñanza de los docentes, el rol de la comunidad, el acompañamiento pedagógico continuo a la tarea del docente y las estructuras eficientes y efectivas que aseguren un mejor seguimiento y monitoreo de la situación actual, que evalúe profundamente el impacto en el aprendizaje.” (p. 21)

Lo cual sustenta el interés del presente estudio, ya que descubre una línea de conexión entre la gestión de la calidad y el desarrollo académico. Sin embargo, con el cambio de gobierno en 2009 liderado por un partido de izquierda, nace el Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” 2009-2014. Dicho plan (MINED, 2009) pretendía hacer un rediseño de la escuela para ajustarla a las necesidades de la época y al futuro que se esperaba construir. Durante la gestión del presidente Mauricio Funes, el Ministerio de Educación propuso dar respuesta a las deficiencias aún presentes en el sector educativo, dicha gestión consideró que el proceso de aprendizaje de los gobiernos de derecha representó un instrumento simplemente alineador con enormes insuficiencias que agudizaron aún más la brecha entre el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. Entonces como respuesta a esas deficiencias los cambios más destacados del Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” 2009-2014, fueron los siguientes:

- Cambiar el concepto de enseñanza por materias por el de enseñanza por disciplinas para impulsar la investigación y la implementación de procedimientos para resolver problemas. Esto significaba un reto para aquellos docentes con un estilo de enseñanza tradicionalista ya que su práctica pedagógica debía ser transformada.

- Sustituir el concepto de docente por el de grupo de docentes para darle un enfoque más multidisciplinario al rol docente como parte de un grupo de trabajo más homogéneo
- Eliminar contenido no pertinente a la realidad de los estudiantes salvadoreños e incorporar contenido relevante para el contexto social de los educandos.
- Incentivar el desarrollo de la investigación para crear estudiantes autores de su propio conocimiento a fin de procurar la autonomía teniendo un protagonismo relevante como sujetos activos de cambio.
- Extender a ocho horas la jornada escolar para ofrecer una formación más integral.

No obstante, dicho plan en su fase inicial solamente contemplaba la intervención en 411 centros escolares debido a la magnitud de sus pretensiones dado que el presupuesto destinado a educación no era suficiente para cubrir todas las necesidades, en especial las referentes a infraestructura, en sectores marginados por años en especial los de la zona rural (Martínez, 2020). Algunos de los programas incluidos en dicho plan fueron:

- Educación Media para Todos: EDUCAME (iniciado en años anteriores)
- Educación preescolar y básica en la red solidaria
- Programa CONECTATE El Salvador
- Dotación de paquetes escolares
- Alimentación escolar
- Alfabetización y educación básica para la población joven y adulta
- Dignificación del Magisterio Nacional
- Desarrollo del profesional docente
- Mejoramiento de los ambientes escolares y los recursos educativos
- Recreación y deporte, arte y cultura
- Desarrollo de un currículo pertinente
- Educación de jóvenes y adultos
- Educación inclusiva

Estos programas y las diferentes estrategias planteadas en el Plan Vamos a la Escuela, suponían grandes cambios y mejoras en educación, sin embargo, en la práctica no lograron

erradicar los problemas educativos existentes posiblemente por su fallida ejecución y los recursos financieros limitados destinados a educación, la falta de compromiso con los objetivos trazados e incluso por una pobre gestión de la calidad. Por lo cual en 2016 nace el Plan El Salvador Educado “Por el derecho a una educación de calidad” impulsado por el Consejo Nacional de Educación (CONED). El plan expuso seis desafíos de educación en EL Salvador (CONED, 2016): seguridad en las escuelas, docencia, primera infancia, escolaridad universal, educación superior e infraestructura; para ello proponía 104 acciones encaminadas a dar prioridad a dichos desafíos y lograr una sociedad más justa, productiva y equitativa, fundamentada en la educación como un bien social que hace más libres a los seres humanos. Los responsables de la ejecución y seguimiento del plan fueron principalmente el Estado haciendo partícipes a su vez al Órgano Ejecutivo, la Asamblea Legislativa, el Órgano Judicial, el Ministerio Público y los Gobiernos locales- en asocio con el sector académico, centros de pensamiento e investigación, ONG, expertos, gremiales, y organizaciones sindicales del sector educativo, organizaciones estudiantiles, sector municipal, sector empresarial, partidos políticos, iglesias, medios de comunicación social, organismos internacionales y cooperantes. Todo para lograr un plan participativo, consensuado e integral que pretendió superar las carencias educativas en El Salvador.

Cabe destacar que, en los planes descritos anteriormente, existió una intencionalidad por mejorar la calidad de la educación salvadoreña, ya que solo una educación de calidad puede generar un impacto altamente positivo en el desarrollo humano y traer mejores niveles de ingresos para las familias, la promoción de los valores democráticos, la convivencia civilizada, entre otros beneficios (Ramírez, 2017). Desafortunadamente, los niveles de calidad en la educación salvadoreña no rindieron los frutos esperados. No obstante, algunos avances en educación fueron notorios con el inicio de las diferentes reformas.

Las reformas mencionadas generaron cambios paulatinos en la historia de la educación salvadoreña, pues propició la experimentación con diferentes metodologías, estrategias y acciones que, aunque es cierto, no lograron el logro de sus objetivos, impulsaron cambios positivos en la gestión y administración de la educación, como se enfatizó en implementar una educación de calidad mejorando los servicios educativos, las competencias del personal humano y enfocando esfuerzos en el desarrollo académico de los educandos (Calderón & Flores 2019). Pese a ello, las iniciativas no se han contrarrestado por los problemas de

deserción escolar, el bajo rendimiento académico y el poco compromiso de directores y docentes por trabajar juntos para brindar una educación de calidad.

En la contemporaneidad, el Plan Torogoz 2019-2024 es el plan educativo impulsado por el actual presidente de la república de El Salvador, Nayib Bukele. Este nuevo plan educativo con el apoyo de diferentes asociaciones y entidades que participaron en las diferentes consultas realizadas para su elaboración tales como: FOMILENIO II, FUSALMO, FEPADE, FUSADES, USAID, UNICEF, OEI, Banco Interamericano de desarrollo, Banco mundial, Oficina del Despacho de la primera dama entre otras, contempla seis prioridades (MINEDUCYT, 2021):

1. Aprendizajes de calidad y significativos a lo largo del ciclo de vida, con pedagogía y currículo pertinente e inclusivo
2. Profesionalización docente, para la dignificación del magisterio al servicio de los aprendizajes
3. Infraestructura educativa con estándares de calidad y seguridad que favorezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje en ambientes escolares sostenibles
4. Una escuela que favorezca una educación para la convivencia, la inclusión y la diversidad
5. Una institución transformada que responde a las necesidades del territorio educativo

Sin embargo, debido a la emergencia por la pandemia de la COVID-19 se realizó un replanteamiento para fortalecer la planificación estratégica de dicho plan. Esta iniciativa rige los esfuerzos de El Salvador en el ámbito educativo y se aspira a impactar positivamente en el desarrollo académico nacional del estudiantado.

### **1.1.2. Origen de la problemática: Principales deficiencias en la gestión de la calidad en El Salvador**

Actualmente, muchas instituciones educativas presentan deficiencias en la gestión de calidad de los procesos administrativos. En algunos casos, los procesos administrativos institucionales se ven altamente afectados por las múltiples funciones asignadas a los directores, la falta de liderazgo institucional y la ausencia de estándares de calidad en los

procesos, lo cual podría estar impactando negativamente el desarrollo académico de los estudiantes. Entre otras posibles problemáticas por una inapropiada gestión de la calidad en los procesos administrativos institucionales están las siguientes (Miranda, 2019):

1. Planificación ineficiente: una planificación inadecuada puede llevar a la falta de coordinación entre los diferentes actores involucrados en el proceso educativo, lo que resulta en una ejecución deficiente de los programas académicos.
2. Gestión inapropiada de los recursos: la ausencia de una administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales puede limitar la capacidad de la institución para proporcionar una educación de calidad. Generando otros problemas como falta de personal calificado, de material didáctico y de infraestructura adecuada.
3. La falta de evaluación y seguimiento de los procesos administrativos: dificulta la identificación de áreas de mejora, lo que imposibilita la implementación de acciones de mejora continua de los procesos administrativos e impide el aprendizaje organizacional.
4. Poca participación de la comunidad educativa: la falta de participación activa de los padres de familia, docentes y estudiantes en la toma de decisiones y en la evaluación de los procesos administrativos pueden limitar la eficiencia de las acciones implementadas. La falta de transparencia y rendición de cuentas también puede generar desconfianza y desmotivación en la comunidad educativa en general.
5. Resistencia a los cambios educativos: el entorno educativo debe mantenerse en constante evolución, es importante que los procesos administrativos sean flexibles y se adapten a los cambios. La falta de capacidad para poner en práctica las nuevas exigencias educativas puede limitar el desarrollo académico de los estudiantes.

Surge la necesidad de analizar a profundidad los problemas antes enumerados para dar respuesta a las preguntas de investigación que motivan este estudio.

### 1.1.3. Estudios previos en esta línea de investigación

En el último quinquenio, la gestión de la calidad educativa ha adquirido una relevancia significativa como línea de investigación a nivel mundial. Su importancia radica en el reconocimiento de que una educación de calidad es fundamental para el desarrollo individual y social, así como para el progreso de las naciones (Aguilera, 2017). La investigación en este campo ha abordado la gestión de la calidad educativa desde diversas perspectivas, incluyendo la evaluación de programas y políticas educativas, la implementación de estándares de calidad, la formación docente y el uso de tecnologías educativas.

Ejemplo de ello es la realizada por Rodríguez (2019) sobre *Gestión de la calidad de los servicios educativos en la primera infancia*. Entre las categorías investigativas de dicha investigación se encuentra la gestión de la calidad de los procesos administrativos para potenciar el desarrollo integral de la primera infancia, la cual contempla a la organización administrativa como la estructura pedagógica encargada de garantizar que los niños y niñas se desarrollen como personas plenas, responsables y eficaces. Dicha investigación concluyó con la importancia de reconocer una relación entre la gestión de la calidad de los procesos administrativos y el desarrollo integral de la primera infancia aun cuando los resultados obtenidos revelaron una leve discrepancia entre la percepción del personal docente y directivo y la percepción de los padres de familia al respecto. En este caso la investigación estaba enfocada en el desarrollo de la primera infancia. Por lo cual surge la interrogante si esto aplica a otros niveles educativos tal es el caso del desarrollo académico de los estudiantes de nivel medio.

Además años atrás ya Flores (2010) en su estudio sobre *La gestión educativa en centros escolares y su incidencia en los resultados obtenidos en las pruebas de logros de aprendizajes aplicadas por el Ministerio de Educación*, concluyó que para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión educativa era necesario que se creasen indicadores reales los cuales cada miembro de la comunidad educativa debía conocer y estar comprometidos a mover el rendimiento académico con la participación de todas y todos; es decir que si un centro escolar identifica alto porcentaje de niñas y niños reprobados en lenguaje, debe consensuar un tiempo determinado para gestionar cambios partiendo desde su realidad y parámetros nacionales e internacionales de calidad. Añadió que en una institución



educativa se deben tener estándares de calidad de los aprendizajes, que deben formularse de carácter participativo. Cabe destacar que dicho estudio fue realizado a nivel de educación básica. Por lo tanto, aún no se ha encontrado un estudio enfocado a la relación entre gestión de la calidad y su incidencia en el desarrollo académico de los estudiantes de nivel medio.

Hoy hay estudios sobre el impacto de intervenciones educativas en el logro académico estudiantil, sobre la eficacia de enfoques pedagógicos y modelos de evaluación de la calidad educativa. Además, se ha investigado sobre la participación de los diferentes actores educativos, como estudiantes, docentes, directivos y padres de familia, en la mejora de la calidad educativa.

Sin embargo y pese a la importancia de la gestión de la calidad educativa, se han realizado escasos esfuerzos desde la comunidad científica nacional para ampliar la comprensión sobre la temática o sobre sus variables intervinientes. Los estudios sobre el tema de calidad educativa se enfocan en su mayoría al análisis de reformas educativas, infraestructura y presupuesto destinado a educación. Hay poca literatura centrada en la gestión de calidad aplicada a los procesos administrativos institucionales y su incidencia en el desarrollo académico en los estudiantes de nivel medio.

Por eso es crucial investigar qué está pasando en nuestras instituciones educativas de nivel medio; qué se hace adecuadamente desde los procesos administrativos y cómo esto impacta en el desarrollo académico de los estudiantes, para lo que hay que analizar de igual forma que se hace adecuadamente una institución educativa en específico y su impacto positivo en el desarrollo de sus estudiantes para promover estándares de calidad que puedan servir de referencia para otras instituciones nacionales.

## **1.2 Planteamiento del estudio**

Actualmente, aún hay deficiencias en la gestión de calidad de los procesos administrativos en las instituciones educativas nacionales, que han afectado en gran medida aspectos de la sociedad, el sistema, la administración, y la educación (López, 2016). Las consecuencias de una gestión inefectiva en los procesos administrativos de las instituciones incluyen:

- Impacto en la sociedad: Una mala gestión de calidad en la administración educativa puede generar insatisfacción y desconfianza, lo que puede afectar la relación entre la institución y la sociedad en su conjunto.
- Impacto a nivel institucional: La falta de estándares de calidad y liderazgo institucional pueden afectar la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos, dificultando la toma de decisiones y la implementación de la mejora continua.
- Impacto a nivel administrativo: una planificación y gestión ineficiente de los recursos humanos, financieros y materiales puede limitar la capacidad de una institución para brindar una educación de calidad y responder a las necesidades de los estudiantes.
- Impacto educativo: la falta de evaluación y revisión de los procesos administrativos se traduce en la falta de identificación de áreas de mejora que generen una buena organización del aprendizaje, lo que limita el desarrollo académico de los estudiantes, jóvenes sin competencias requeridas para incorporarse al mundo productivo.

Considerando lo mencionado, la importancia de esta investigación se basa en que se han escasos esfuerzos desde la comunidad científica nacional para ampliar la comprensión sobre la relación entre una buena gestión de la calidad de los procesos administrativos institucionales y el desarrollo académico de los estudiantes. En El Salvador, no se identifican estudios que de manera explícita aborden la cuestión en el nivel medio de escolaridad. En efecto, profundizar sobre esta situación problemática podría contribuir a generar iniciativas que respondan a la necesidad de una educación de calidad desde una gestión efectiva y más participativa de todos los actores involucrados.

Los autores Richard J. Light y Paul R. Creswell, entre otros, han destacado la importancia de investigar problemas que enfrentan las instituciones educativas y la relevancia de abordar vacíos teóricos como problemas válidos de investigación. El análisis riguroso de estos vacíos teóricos conlleva a la generación de nuevos conocimientos y la mejora de la práctica profesional.

Para lograr brindar un aporte a la comunidad científica salvadoreña a través de la presente investigación se decidió realizar un estudio de caso a llevarse a cabo en una institución de carácter privado, Complejo Educativo Católico El Carmelo fundado en 1977, la cual se caracteriza por su calidad educativa, su ética y su disciplina. Esto aporta credibilidad y confiabilidad a los datos a ser recolectados. Además, cabe señalar que El Complejo Educativo

Católico El Carmelo cuenta con una oferta académica desde preescolar hasta bachillerato permitiendo al investigador un panorama amplio sobre el fenómeno a investigar ya que posibilita el análisis de los elementos de la gestión de la calidad en procesos administrativos que han sido constantes desde la recepción del estudiantado hasta que esté cursa sus últimos años de estudio en dicha institución. Dado que la investigación analiza la gestión de los procesos administrativos institucionales y su incidencia en el desarrollo académico de los estudiantes a nivel medio, se consideró conveniente centrar dicho estudio en una institución con estudiantes sobresalientes académicamente hablando para encontrar los elementos de la gestión de la calidad de los procesos administrativos de la institución que podrían impactar positivamente el desarrollo académico estudiantil. Se consideró pertinente realizar el estudio de caso en este nivel, ya que para entonces los estudiantes deberían culminar su desarrollo académico al grado de convertirse en entes capaces y competentes para enfrentar el mundo real, para continuar sus estudios a nivel superior o para incorporarse al ámbito laboral.

Según Robert K. Yin, en su libro "Case Study Research: Design and Methods", las preguntas de investigación en un estudio de caso deben ser amplias y abiertas para permitir una comprensión profunda del fenómeno bajo estudio. Por lo tanto, la presente investigación buscó dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos de la gestión de calidad en los procesos administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo que ejercen influencia en el desarrollo académico del estudiantado del nivel medio en el año lectivo 2023?

### **1.2.1. Preguntas derivadas**

Para lograr responder a la pregunta anterior de manera amplia y profunda, surgieron las siguientes preguntas derivadas:

¿Cuáles son las prácticas de gestión de la calidad en los procesos administrativos que el Complejo Educativo Católico El Carmelo ha implementado en el año lectivo 2023?

¿Cuáles son las fortalezas y áreas de mejora de la gestión de la calidad del Complejo Educativo Católico El Carmelo identificadas en el año lectivo 2023?

¿Qué recomendaciones y estrategias específicas pueden proponerse para optimizar la gestión de la calidad de los procesos administrativos institucionales del Complejo Educativo Católico

El Carmelo para la mejora continua del desarrollo académico de los estudiantes del nivel medio?

### **1.3 Objetivos de investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General:**

Analizar los elementos de la gestión de calidad en los procesos administrativos que ejercen influencia en desarrollo académico del estudiantado del nivel medio del Complejo Educativo Católico El Carmelo en el año lectivo 2023.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

Los siguientes objetivos de investigación son de marcada importancia dado que permitieron profundizar en la comprensión de la gestión de la calidad en los procesos administrativos y su impacto en el desarrollo académico de los estudiantes del nivel medio del Complejo Educativo Católico El Carmelo. Y también recopilar información relevante para redactar una propuesta que busca intervenir positivamente en la gestión de la calidad educativa en El Salvador.

- Describir las prácticas de gestión de la calidad en los procesos administrativos que el Complejo Educativo Católico El Carmelo ha implementado en el año lectivo 2023.
- Evaluar la efectividad de las estrategias de gestión de calidad utilizadas en los procesos administrativos para mejorar el desarrollo académico de los estudiantes del nivel medio en el Complejo Educativo Católico El Carmelo.
- Identificar las fortalezas y áreas de mejora de la gestión de calidad en los procesos administrativos que el Complejo Educativo Católico El Carmelo ha implementado en el año lectivo 2023.
- Proponer recomendaciones y estrategias para mejorar la gestión de la calidad en los procesos administrativos institucionales que promuevan el desarrollo académico de los estudiantes del nivel medio del Complejo Educativo Católico El Carmelo.

### **1.3.3 Establecimiento de hipótesis**

Dado que las investigaciones cualitativas pueden prescindir del establecimiento de hipótesis ya que no se hacen suposiciones previas. Para la presente investigación no se estimó conveniente establecer una hipótesis ya que se buscaba indagar desde las interpretaciones de los participantes la descripción de la realidad a investigar.

## **1.4 Justificación del estudio**

La presente investigación se justifica por diversos aspectos que demuestran su relevancia en el ámbito de la gestión de calidad de los procesos administrativos en las instituciones educativas, específicamente en el Complejo Educativo Católico El Carmelo, y su influencia en el desempeño académico de los estudiantes de educación media en el año lectivo 2023. En esta sección se justifica la relevancia del estudio desde diversas dimensiones.

### **1.4.1. Por el interés en la administración de la educación**

Esta investigación se justifica por el interés en la administración de la educación. La gestión de calidad de los procesos administrativos en las instituciones educativas es un factor crucial para asegurar un funcionamiento eficiente y efectivo (López y Rivera, 2021). En este sentido, comprender cómo la gestión de calidad influye en el desempeño académico de los estudiantes de educación media en el Complejo Educativo Católico El Carmelo durante el año lectivo 2023, permitió identificar las mejores prácticas y áreas de mejora en la administración educativa. Esto a su vez contribuye a proporcionar una educación de calidad que satisfaga las necesidades de los estudiantes y fomente su desarrollo integral.

Es importante considerar la relevancia del tema ya que la gestión de calidad en los procesos administrativos es crucial para el buen funcionamiento de cualquier organización y en este caso, para las instituciones educativas. El desarrollo académico de los estudiantes de educación media es un objetivo fundamental, por lo que mejorar la calidad de los procesos administrativos puede influir directamente en dicho desarrollo (Gómez & Ramírez (2023). Además, identificar las áreas problemáticas y proponer mejoras concretas a través de la investigación puede ayudar a la institución del Complejo Educativo Católico El Carmelo a

optimizar sus procesos y, en consecuencia, a mejorar la experiencia educativa de sus estudiantes.

#### **1.4.2. Por el enfoque de servicio del estudiantado**

Además, esta investigación se justifica con base en un enfoque de servicio al estudiantado. Los estudiantes y sus familias o responsables son los principales destinatarios de los servicios educativos que brindan las instituciones (Pérez & Gómez, 2023). En este sentido, la calidad de los procesos administrativos tiene un impacto directo en la satisfacción y experiencia educativa de los estudiantes. Por lo tanto, indagar sobre cómo la gestión de calidad en estos procesos influye en el desempeño académico permite analizar la calidad del servicio educativo desde la perspectiva de los estudiantes y sus familias o responsables, promoviendo así un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los alumnos. El estudio proporcionó información valiosa para mejorar la relación entre la institución y su estudiantado, fortaleciendo la confianza y la colaboración entre ambas partes.

#### **1.4.3. Por el enfoque legal**

Otro aspecto relevante que justifica esta investigación es el enfoque legal. La gestión de calidad de los procesos administrativos en las instituciones educativas debe cumplir con las normativas y regulaciones establecidas por las autoridades educativas correspondientes. Es necesario garantizar que las prácticas administrativas se desarrollen dentro del marco legal y normativo, de manera que se promueva la transparencia, la equidad y la integridad en el ámbito educativo (MINED, 2017). Al investigar cómo la gestión de calidad influye en el desempeño académico, se logra evaluar si los procesos administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo cumplen con los requisitos legales y, en caso de identificar deficiencias, poder proponer acciones correctivas para asegurar el cumplimiento normativo.

#### **1.4.4 Por el aporte nacional**

Además de los aspectos anteriores, esta investigación se justifica por su aporte nacional. Dado que en El Salvador hay escasez de estudios que aborden explícitamente la problemática de la gestión de calidad de los procesos administrativos en las instituciones

educativas, este estudio brinda información valiosa puede aplicarse a nivel nacional. Los resultados y las recomendaciones sirven para implementar políticas y prácticas efectivas en la gestión de calidad en el ámbito educativo del país, y mejorar la calidad de la educación en general y el desempeño académico de los estudiantes.

Además, hay escasez de investigaciones en este ámbito porque, aunque la gestión de la calidad se ha estudiado ampliamente en diversas áreas, la investigación específica sobre su incidencia en el desarrollo académico de los estudiantes de educación media en instituciones educativas nacionales es relativamente escasa. Realizar este estudio de investigación llena un vacío en la literatura existente y proporciona información valiosa para los responsables de la toma de decisiones en el centro educativo seleccionado.

#### **1.4.5. Por la proyección social**

Finalmente, esta investigación se justifica desde una perspectiva de proyección social. La gestión de calidad de los procesos administrativos en las instituciones educativas no solo tiene un impacto directo en el desempeño académico de los estudiantes, sino también en su desarrollo personal y social. Al analizar cómo la gestión de calidad influye en el desempeño académico en el Complejo Educativo Católico El Carmelo, se identifica cómo mejorar la formación integral de los estudiantes, promoviendo su participación activa en la sociedad y su preparación para enfrentar los desafíos futuros. (Smith, 2020) la implementación de un sistema de gestión de la calidad educativa se ha asociado con mejoras significativas en el rendimiento académico de los estudiantes. Además, los hallazgos obtenidos pueden ser compartidos con otras instituciones educativas y actores involucrados en el ámbito educativo, generando un impacto positivo a nivel social y contribuyendo a la mejora continua de la calidad educativa en El Salvador.

Se deben considerar los beneficios a largo plazo que trajo la realización de esta investigación. Lo anterior, ya que, al mejorar la calidad de los procesos administrativos en una institución, no solo tiene un impacto inmediato en el desarrollo académico de sus estudiantes, sino también brinda efectos positivos a largo plazo. Una gestión eficiente puede fomentar la retención estudiantil, mejorar la satisfacción de los padres de familia y de los estudiantes, además de fortalecer la reputación de la institución y en última instancia,

contribuir a la formación de estudiantes más competentes y preparados para su futuro en la sociedad (Brown & Davis, 2021).

## **1.5 Alcances y Limitaciones del estudio**

### **1.5.1 Alcances**

Entre los alcances de la investigación se encuentra el análisis profundo de la relación entre la gestión de calidad en los procesos administrativos institucionales y su incidencia en el desarrollo académico de los estudiantes del nivel medio. Lo cual permite identificar fortalezas y debilidades de la gestión de calidad en los procesos administrativos que enfrenta la institución en la que se desarrollará el estudio de caso. Esto para evaluar la efectividad de las estrategias de gestión de calidad utilizadas en los procesos administrativos que contribuyen a mejorar el desarrollo académico estudiantil. Finalmente, la redacción de una propuesta de mejora y recomendaciones para la institución donde se realizó el estudio sirve de referencia para otras instituciones educativas con condiciones similares.

### **1.5.2 Limitaciones**

- Tiempo para realizar la investigación: el tiempo disponible para explorar sobre la temática de estudio y realizar el análisis pertinente tiene un plazo limitado por lo cual se debe hacer uso de tecnología que agilice dicho proceso.
- Falta de datos disponibles: Aunado al factor tiempo es probable que la falta de datos haya limitado el análisis de la investigación o que esto obstaculice encontrar una relación significativa.
- Impacto: la investigación puede ser demasiado específica para la población y esto limite la generación de propuestas y recomendaciones aplicables a otras instituciones de educación media a nivel nacional.

Stake, R. E. (1995) en su libro "The Art of Case Study Research" advierte que, incluso con criterios técnicos sólidos, la selección de un caso en un estudio de caso intrínseco puede verse afectada por la subjetividad del investigador. Stake señala que es fundamental reconocer y ser conscientes de los sesgos potenciales para mitigar su impacto en la validez del estudio.



Es importante considerar estas limitaciones al diseñar esta investigación para obtener conclusiones más precisas. Además de prever estrategias para mitigar las limitaciones mencionadas.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Aproximación conceptual de la Calidad**

La calidad es un concepto evolutivo, el término calidad se estudia desde sus inicios en el ámbito industrial, donde se introduce el control de calidad para asegurar la calidad de los productos hasta crear un sistema de gestión de calidad que se enfoca en el cliente, la gestión de los procesos, la mejora continua y el bienestar organizacional en los elementos o servicios simples de nuestra vida cotidiana.

Uno de los mayores gurús sobre calidad fue William Edwards Deming quien es reconocido por haber difundido el concepto de calidad total gracias a su importante aporte en el desarrollo y crecimiento de Japón luego de la segunda guerra mundial. Para Deming la calidad total era percibida como un enfoque holístico de mejora continua en todas las áreas de una organización, en el cual debe existir un compromiso permanente con la excelencia en todos los procesos, productos y servicios a fin de satisfacer e incluso superar las expectativas de los clientes. En efecto, fue Deming quien desarrolló un enfoque sistemático para mejorar la calidad de los productos llamado el Sistema de Producción de Deming o también conocido como PDCA por sus siglas en inglés (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). “El objetivo de la gestión es ayudar a las personas y las máquinas a hacer un mejor trabajo”, Deming (1982). Por lo tanto, la idea de este sistema era repetir las etapas o fases de planificar, hacer, verificar y tomar medidas correctivas oportunas habitualmente, ya que según él no se debía inspeccionar la calidad de un producto, sino que se debía construir la calidad en el producto. Dicho esto, se puede inferir que la gestión de la calidad empezaba a mostrarse como esa construcción constante de la calidad tanto en los procesos como en los productos y servicios.

Pero sería Armand V. Feigenbaum quien se encargaría de conceptualizar la gestión de la calidad como tal en su libro “Total Quality Control” (Control, Total de Calidad) (1991). Feigenbaum al igual que Deming concibe la calidad como un sistema holístico que involucra

a toda la organización. “la calidad total es un sistema eficaz para integrar el desarrollo, mantenimiento y mejora de calidad en todos los aspectos de una organización, para lograr la satisfacción del cliente y optimizar los resultados empresariales” (Feigenbaum, 1991, p.4). Por lo tanto, se deben implementar criterios de calidad desde el principio de los procesos para favorecer a la mejora continua y al éxito sostenible de las organizaciones. Por su parte, según Feigenbaum, “el enfoque de calidad total implica la participación de todos los empleados y la creación de una cultura de mejora continua” (Feigenbaum, 1991, p.98) Además coincide con el siguiente autor a mencionar, Kaoru Ishikawa, en lo referente a hacer de la calidad un compromiso de todos, desde los altos mandos hasta los empleados en todos los niveles de la organización.

En el tema de calidad fue Kaoru Ishikawa, experto japonés quien desarrolló el concepto de “círculos de calidad” enfatizando la importancia de la participación de todos los miembros de la organización para la mejora continua de la calidad. De acuerdo con Ishikawa "El control de calidad es cosa de todos los empleados y de todos los departamentos". (principio de modelo de Ishikawa) Maldonado (2018). Según, Ishikawa el control de calidad no era responsabilidad de un solo departamento (departamento de supervisión o departamento de control de calidad) sino que todos los miembros de la organización jugaban un papel importante para lograr la calidad. En otras palabras, la calidad debía ser compartida como una responsabilidad inherente a cada uno. Desde esta perspectiva la participación de todos los involucrados en la organización marcaba la diferencia en relación con la calidad de los productos. Empezaba entonces a deslumbrarse la necesidad de mantener un control continuo sobre los procesos antes de recibir el producto final. Para ello era necesario que todos y cada uno de los actores cumpliera con sus funciones eficientemente, pero ¿cómo se puede cumplir con una tarea si no se está capacitado para tal función? Dando respuesta a esta interrogante, de acuerdo con Ishikawa el círculo de la calidad empieza con la educación y termina con la educación (Maldonado, 2018). Ishikawa defendió la importancia de la formación y la educación de los empleados, y promovió un clima laboral favorable para ellos, donde se viviese un ambiente de motivación, participación activa y trabajo en equipo. Lo anterior está ligado al concepto de calidad total descrito anteriormente, un enfoque integral para la mejora continua de la calidad en una organización, promovido también por el experto japonés.

Luego del aporte de estos grandes autores, la calidad no fue solo aplicada a la industria, sino que trascendió a todos los rubros y ámbitos de la vida diaria, entre ellos la educación. En educación, entre las muchas definiciones sobre calidad educativa se encuentra la siguiente definición que se tomará de referencia para la realización de la presente investigación: Calidad educativa se refiere a la excelencia y eficacia del sistema educativo en la provisión de servicios educativos que promueven el desarrollo integral de los estudiantes, asegurando altos estándares de aprendizaje, equidad, relevancia curricular, participación activa de la comunidad educativa y una gestión eficiente de los recursos (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OECD], 2021). Con base a esta afirmación sobre calidad educativa se hace notoria la aplicación de estándares de calidad, la optimización de los recursos, la planificación estratégica y el seguimiento de resultados para el alcance de los objetivos institucionales.

## **2.2 Gestión de la calidad educativa**

La gestión de calidad educativa se refiere al conjunto de procesos, estrategias y acciones implementadas en las instituciones educativas para garantizar y mejorar continuamente la calidad de la educación ofrecida. Según la UNESCO (2005), la gestión de calidad educativa implica "la planificación, organización, dirección y control de los recursos y procesos educativos, orientados a alcanzar altos estándares de calidad en la enseñanza y el aprendizaje" (p. 8). Es un enfoque integral que abarca desde la formulación de políticas educativas hasta la evaluación y retroalimentación sistemática, para asegurar que los estudiantes reciban una educación de calidad. La gestión de calidad educativa se basa en la mejora continua, la participación activa de todos los actores educativos y el cumplimiento de estándares y criterios de calidad establecidos. Además, la gestión de la calidad educativa es un enfoque fundamental para garantizar que los sistemas y las instituciones educativas ofrezcan una educación de alta calidad. Implica la implementación de políticas, procesos y prácticas que buscan mejorar continuamente la efectividad de la educación, tanto a nivel individual como institucional.

Uno de los aspectos clave de la gestión de la calidad educativa es la planificación estratégica. Como afirma Stufflebeam (2007), "la planificación estratégica es esencial para la gestión de la calidad educativa, ya que permite a las instituciones establecer metas y

objetivos claros, identificar las áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para alcanzar la excelencia educativa". A manera de resumen, la gestión de la calidad educativa es un proceso dinámico y multidimensional que busca mejorar continuamente la efectividad de la educación. La planificación estratégica, el establecimiento de estándares de calidad, la evaluación continua y la participación de todos los actores educativos son aspectos clave en este proceso. Al implementar estos enfoques, las instituciones educativas pueden trabajar hacia la excelencia educativa y brindar a los estudiantes una educación de calidad.

Por último, la participación y colaboración de todos los actores educativos es crucial para la gestión de la calidad educativa. Según Sergiovanni (2004), "la calidad educativa se logra con el compromiso y la colaboración de maestros, directivos, padres y estudiantes."

Es imprescindible, visualizar la educación de calidad como una función instrumental que favorece a que los estudiantes desarrollen y adquieran conocimientos, competencias, habilidades, valores y actitudes que les conviertan en ciudadanos creativos y funcionales para la sociedad (UNESCO, 2004). Pero ¿Cómo se puede medir esta educación de calidad?

Una forma de lograr medir la calidad en educación es a través de la implementación de estándares y criterios de calidad que garanticen el alcance de los resultados esperados. Para los fines de la presente investigación se tomarán en cuenta los indicadores de calidad educativa proporcionados por la UNESCO y las dimensiones principales de la calidad de un sistema educativo propuestas por la Organización de los Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI)

### **2.3 Postulados internacionales: Criterios de calidad**

La gestión de la calidad educativa implica el establecimiento de estándares y criterios de calidad. Según Fullan (2006), "los estándares de calidad proporcionan una guía clara sobre lo que se espera en términos de resultados educativos, facilitando la evaluación y el monitoreo de los procesos de enseñanza y aprendizaje". Estos estándares también ayudan a las instituciones a identificar brechas en el rendimiento y tomar medidas para cerrarlas. Existen varios estándares de calidad educativa internacional que se utilizan como referencia en el ámbito de la educación:

- Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA): PISA es un estudio internacional que evalúa el rendimiento educativo de estudiantes de 15

años en matemáticas, ciencias y lectura. Es desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y proporciona una referencia global para comparar el rendimiento educativo entre países.

- Sistema de Indicadores de la Educación de la UNESCO (INEE): El INEE es un conjunto de indicadores desarrollados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Estos indicadores cubren diversas áreas de la educación, como **pertinencia, relevancia, accesibilidad y equidad**, y se utilizan para evaluar y monitorear el progreso educativo a nivel mundial. Pertinencia y relevancia: La educación de calidad debe ser relevante y pertinente para las necesidades y aspiraciones de los estudiantes, así como para las demandas del mundo laboral y la sociedad en general. La UNESCO enfatiza la importancia de desarrollar currículos que promuevan habilidades relevantes para la vida y el trabajo (UNESCO, 2015). Equidad y accesibilidad: La educación de calidad debe ser accesible para todos los individuos, sin importar su género, origen étnico, ubicación geográfica o discapacidad. La UNESCO destaca la importancia de garantizar la igualdad de oportunidades y la inclusión en la educación (UNESCO, 2015).
- Marco de Competencias Digitales de la Unión Europea (DigComp): El DigComp es un marco desarrollado por la Comisión Europea que describe las competencias digitales necesarias para vivir, aprender y trabajar en una sociedad digital. Estas competencias abarcan áreas como el uso de tecnologías de la información y la comunicación, la resolución de problemas digitales y la alfabetización mediática.
- Normas Internacionales de Educación de la ISO: La Organización Internacional de Normalización (ISO) ha desarrollado normas relacionadas con la educación, como la norma ISO 21001:2018, que establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad en organizaciones educativas. Estas normas brindan directrices para mejorar la calidad de los sistemas educativos y garantizar la satisfacción de los estudiantes y otros interesados.

- Para la OEI las dimensiones principales de la calidad de un sistema educativo son las siguientes: **la eficiencia**, entendida como los resultados obtenidos en relación con los recursos empleados en la educación junto con los procesos, la organización y el funcionamiento de las escuelas; **la eficacia**, que valora el logro de los objetivos del conjunto del sistema; **la equidad**, dimensión fundamental de la calidad de la educación que pone el énfasis en la consecución de buenos resultados para todos los alumnos, y **el impacto** de los resultados alcanzados a medio y largo plazo (OEI, 2010, p. 106).

Los indicadores o criterios de calidad deben proporcionar evidencia sobre el grado de cumplimiento de los principales objetivos de los sistemas educativos: desarrollar habilidades para la vida en los sujetos; preparar a la población para que participen competitivamente en un mercado laboral caracterizado por su complejidad y globalización, de modo que las personas pueden mejorar sus condiciones de vida; contribuir con la equidad social, y a fin de brindarle a las personas los medios y herramientas para que sean ciudadanos participativos y plenamente integrados socialmente (Corvalán, 2000).

Por lo tanto, para el presente estudio se analizará la gestión de la calidad de los procesos administrativos de la institución seleccionada bajo los siguientes criterios o indicadores de calidad:

- **Pertinencia:** la educación debe ser flexible para adaptarse a las necesidades y características individuales y sociales de las personas. Además, favorece que la sociedad se apropie plenamente de los contenidos de la educación.
- **Relevancia:** la educación es relevante cuando promueve aprendizajes y competencias que responden significativamente a las aspiraciones y exigencias de los diferentes sectores sociales, las cuales se ven influidas por las características de los contextos socioculturales y económicos donde viven.
- **Equidad:** se refiere a colocar a disposición de todas las clases sociales el conocimiento, los recursos y condiciones que les permitan desarrollar habilidades y competencias, para el acceso a un empleo digno y ejercer sus derechos (movilidad social). La educación debe adaptarse a las necesidades de los distintos sujetos sociales para que dispongan de las mismas oportunidades de desarrollo.

- **Eficacia:** responde a la medida con que se logran los objetivos establecidos de la educación en la sociedad, qué tanto se logra la equidad, relevancia y pertinencia. Debe también responder al acceso escolar, garantizando la misma calidad a todos los sectores y atender a las diferentes necesidades de educación. Debe rendir cuenta sobre si las metas de la educación son alcanzadas plenamente en todos los sectores sociales, y si la educación impartida produce, reproduce o consolida brechas sociales.
- **Eficiencia:** responde al costo por alcanzar los objetivos educativos establecidos. Implica los recursos financieros destinados a la educación, y el grado de responsabilidad para su uso y cómo influyen los modelos de gestión institucional para la utilización de esos recursos.
- **Accesibilidad:** se refiere al acceso para las personas con discapacidad a través de las tecnologías digitales y otras herramientas que ofrecen oportunidades para apoyar la construcción de sociedades del conocimiento que sean inclusivas y logren alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible.
- **Impacto de los resultados:** se alcanza cuando los procesos satisfacen las necesidades del individuo y de la sociedad en general. En las Instituciones educativas esto se logra si los recursos son suficientes y además están aprovechados de manera adecuada para que la educación sea equitativa y eficaz.

## **2.4 Marco Legal y Normativo de El Salvador**

### **2.4.1. Marco Legal: Principales Leyes**

La calidad educativa es un aspecto fundamental para el desarrollo y progreso de una sociedad. En el caso de El Salvador, se han establecido normativas y regulaciones que buscan garantizar una educación de calidad para todos los ciudadanos. Estas normativas y regulaciones de la educación se basan en lineamientos nacionales que promueven la equidad, la pertinencia y la excelencia educativa.

Una de las normativas más importantes en El Salvador es la Ley General de Educación, que establece las bases legales para el sistema educativo del país. Según esta ley, se reconoce el derecho a una educación de calidad y se promueve la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes. Además, la Ley General de Educación obliga a evaluar la calidad educativa para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En el capítulo II del título primero de la Ley General de Educación se establecen los siguientes fines de la educación en El Salvador:

- a. Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social;
- b. Contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana;
- c. Inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes;
- d. Combatir todo espíritu de intolerancia y de odio;
- e. Conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y
- f. Propiciar la unidad del pueblo centroamericano

Además, en el capítulo V del título segundo de la LGE se establecen los objetivos de la educación media (MINED, 2011, p. 6):

- a. Fortalecer la formación integral de la personalidad del educando para que participe en forma activa y creadora en el desarrollo de la comunidad, como padre de familia y ciudadano; y,
- b. Contribuir a la formación general del educando, debido a sus inclinaciones vocacionales y las necesidades del desarrollo socioeconómico del país.

Consecuentemente, la LGE en el Art. 25 las Instituciones de Educación Media colaborarán con las actividades de educación No Formal que favorezcan a la comunidad; en igual forma, si las circunstancias lo facilitan, algunos aspectos de la formación técnico vocacional de la Educación Media podrán ser apoyados por los programas de educación no formal.

Los mecanismos correspondientes para el cumplimiento de ese principio se establecerán con instituciones públicas, privados o municipales

Art. 26.- El grado de bachiller se otorgará al estudiante que haya cursado y aprobado el plan de estudios correspondiente, el cual incluirá el Servicio Social Estudiantil.



En la Ley General de Educación se establece que la supervisión educativa está bajo responsabilidad directa del MINEDUCYT, el cual posee como misión principal identificar y evidenciar la calidad educativa de los centros educativos, y así promover el buen funcionamiento de los centros educativos mediante un tipo de administración eficiente y efectiva, facilitar la obtención de materiales necesarios, fomentar la participación de la comunidad en la educación y favorecer la eficiencia y eficacia con la cual el MINEDUCYT ofrece sus servicios. La supervisión educativa cuenta con una función relevante para garantizar la calidad educativa en el país.

#### **2.4.2 Marco Normativo: Planes y Programas**

Desde 2019 y con el cambio del gobierno central, el Ministerio de Educación de El Salvador ha implementado iniciativas en su sistema educativo para mejorar la calidad y lograr equidad en la educación del país. Algunas de las medidas más destacadas son las siguientes:

- Plan Nacional de Educación 2019-2024, conocido como Plan Torogoz (MINEDUCYT, 2019): Este plan establece las políticas, estrategias y metas para la educación en El Salvador durante ese período. Se centra en la formación integral de los estudiantes, la mejora de la calidad educativa, la equidad, la inclusión y el fortalecimiento del sistema educativo.
- Aprendizaje de calidad y significativos en los niveles de Educación Básica, Media y sus modalidades: El programa se enfoca en la calidad de los aprendizajes de la ciudadanía, buscando de manera consciente su mejora integral, su medición sistemática y la toma de decisiones a favor de dichos aprendizajes. Para lo cual genera instrumentos curriculares, materiales educativos y recursos pedagógicos de apoyo para docentes y estudiantes de 1º, 2º, y 3er ciclo del nivel de educación básica y de educación media. Brinda educación de calidad y desarrolla una cultura emprendedora en estudiantes de bachillerato. Otorga becas para favorecer la continuidad educativa a estudiantes de básica y bachillerato.
- Sistema Nacional de Asesoramiento Educativo (SISNAE): Busca que cada institución educativa cuente con un plan de asesoramiento que responda a sus necesidades particulares de desarrollo educativo. El MINEDUCYT asigna personal técnico para realizar visitas a centros escolares con regularidad y así

brindar asesoramiento de calidad que favorezca el cumplimiento de las metas educativas y mayores niveles de logro en los aprendizajes de los estudiantes.

- Programa Nacional de Alfabetización "El Salvador Lee": Lanzado en 2019, este programa busca erradicar el analfabetismo en el país. Se enfoca en brindar oportunidades de aprendizaje a personas jóvenes y adultas que no han tenido acceso a la educación formal. El programa utiliza diversos métodos de enseñanza, como la educación presencial, virtual y a distancia.
- Reforma Curricular: Se ha implementado una reforma curricular para mejorar los contenidos y enfoques pedagógicos en la educación básica y media. Se busca promover un enfoque más centrado en el estudiante, fomentar el pensamiento crítico, fortalecer habilidades socioemocionales y promover el desarrollo de competencias para el siglo XXI.
- Fortalecimiento de la Educación Técnica y Vocacional: Se ha dado un impulso a la educación técnica y vocacional para brindar a los estudiantes habilidades pertinentes y oportunidades de empleo. Se han establecido alianzas con el sector productivo y se han creado programas de formación en áreas como la tecnología, la agricultura, la electricidad y la construcción.
- Programa de Inclusión Educativa: Se ha puesto énfasis en la inclusión de estudiantes con discapacidad, promoviendo su acceso a la educación regular y brindando apoyos y adaptaciones necesarias. Se busca garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el sistema educativo.

## **2.5 Administración educativa**

"La administración educativa es un campo multidisciplinario que aborda la gestión y dirección de instituciones educativas para promover la eficiencia y la calidad en la educación" (Hernández, 2021). La administración educativa busca optimizar el funcionamiento de las instituciones educativas para brindar una educación de calidad a todos los estudiantes. Además, la administración educativa implica liderazgo, toma de decisiones estratégicas y la capacidad de adaptarse a los cambios constantes en el ámbito educativo. En este sentido, los administradores educativos desempeñan un papel crucial al gestionar y coordinar los recursos humanos, financieros y materiales de una institución educativa, así como al establecer

políticas y procedimientos que promuevan un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes (González, 2020). Por esa razón, la toma de decisiones en la administración educativa es determinante para lograr el éxito de las instituciones educativas, ya que implica evaluar diversas opciones y elegir las más adecuadas en función de los recursos disponibles y los objetivos institucionales con los que cuenta el centro escolar. Finalmente, para lograr que todo funcione de la manera óptima se necesita seguir los procesos administrativos que den lugar a los resultados esperados.

## **2.6 Procesos de administración educativa**

En los procesos administrativos institucionales convergen actores como estudiantes, docentes, padres de familia, directivos, personal administrativo, asesores, entre otros. Por eso se torna indispensable tener una gestión administrativa donde todos sus miembros tengan sus funciones definidas y estén bien organizados para atender a las necesidades de la comunidad educativa lo más eficazmente posible. Por esa razón se dice que la gestión de calidad se convierte en una prioridad. Una gestión de calidad deficiente puede afectar negativamente diversos aspectos, como la organización y planificación de los programas de estudio, la asignación de recursos, la comunicación entre los miembros involucrados y la evaluación del desempeño.

La gestión de calidad en las instituciones educativas se ha convertido en una prioridad en muchos países. Por ejemplo, en España, se promueve la implementación de sistemas de gestión de calidad basados en las normas ISO 9001:2015 para mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos administrativos (Alonso et al., 2020).

Los procesos administrativos institucionales son fundamentales para el funcionamiento eficiente y efectivo de cualquier organización. Estos procesos abarcan actividades que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones diarias de una institución, para alcanzar sus metas y objetivos de manera óptima.

En primer lugar, la planificación es una etapa clave en los procesos administrativos institucionales. Según Robbins y Coulter (2017), la planificación implica establecer metas y objetivos, determinar las estrategias para alcanzarlos y desarrollar planes de acción detallados. Mediante la planificación, una institución puede anticiparse a los cambios del

entorno, identificar las oportunidades y los desafíos, y establecer la dirección hacia la cual desea dirigirse.

Una vez realizada la planificación, hay que organizar los recursos disponibles de la institución de manera adecuada. De acuerdo con Daft (2016), la organización implica asignar tareas y responsabilidades, establecer la estructura de autoridad y diseñar los sistemas de comunicación interna. Una adecuada organización facilita la coordinación de las actividades, optimiza el uso de los recursos y promueve la eficiencia en el trabajo.

La dirección es otra fase fundamental de los procesos administrativos institucionales. Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la dirección implica influir en las personas para que contribuyan de manera activa y voluntaria al logro de los objetivos de la institución. Esto implica la supervisión del desempeño de los empleados, la motivación, la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Una dirección efectiva es clave para mantener un ambiente de trabajo productivo y fomentar la colaboración y el compromiso del personal.

Por último, el control es una etapa esencial para evaluar el desempeño de la institución y corregir posibles desviaciones respecto a los planes establecidos. Según Robbins y Coulter (2017), el control implica establecer estándares de desempeño, medir los resultados reales y compararlos con los estándares establecidos, y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. El control permite identificar oportunidades de mejora, garantizar el cumplimiento de los objetivos y asegurar la eficacia de los procesos administrativos.

En otras palabras, los procesos administrativos institucionales son esenciales para el buen funcionamiento de las organizaciones. La planificación, la organización, la dirección y el control son etapas interrelacionadas que permiten alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente y efectiva. Estas etapas constituyen una guía para los gerentes y líderes de una institución, brindándoles una estructura para la toma de decisiones y la gestión del rendimiento organizacional.

## **2.7 Desarrollo académico**

El desarrollo académico puede describirse desde diferentes perspectivas. Según algunos de los expertos más reconocidos a nivel mundial se presentan las siguientes definiciones:

Piaget (1950), describió el desarrollo académico como un proceso en el que los estudiantes construyen activamente su conocimiento a través de la interacción con su entorno y la asimilación de nuevas experiencias.

De acuerdo con Vygotsky (1978), considero que la interacción social en el desarrollo académico es de gran importancia. Sostuvo que el aprendizaje ocurre en la "zona de desarrollo próximo", donde los estudiantes reciben apoyo y guía de un tutor o compañero más competente.

Gardner (1983) y su teoría de las inteligencias múltiples propuso que las personas tienen diferentes tipos de inteligencias, como lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-cinestésica, interpersonal e intrapersonal. El desarrollo académico implica cultivar estas diferentes inteligencias para un aprendizaje integral.

Erikson (1963) y su teoría del desarrollo psicosocial describió el desarrollo académico como solo una parte del desarrollo general del individuo. Las etapas psicosociales, como la confianza versus desconfianza, la identidad versus confusión de roles, influyen en la formación de la personalidad y el desempeño académico.

Considerando lo anterior, para esta investigación se tomará como referencia una definición de desarrollo académico más completa y que integra varios elementos señalados por los autores citados.

Según la UNESCO, el desarrollo académico es un proceso fundamental para el crecimiento intelectual y personal de los individuos, así como para el avance de las sociedades en su conjunto (UNESCO, 2021). El desarrollo académico se define como el proceso continuo de adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que se lleva a cabo a lo largo de la vida de un individuo en un entorno educativo (Lang, 2018). Este desarrollo implica una combinación de aprendizaje formal, informal y experiencial, y pretende promover el crecimiento intelectual y personal de los estudiantes (Gardner, 2011). Esta visión amplia y flexible del desarrollo académico permite a los individuos adquirir una base sólida de conocimientos, fomentar el pensamiento crítico, desarrollar habilidades socioemocionales y contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible de las sociedades (UNESCO, 2021). Para alcanzar un desarrollo académico ideal, es fundamental contar con un currículo sólido, docentes capacitados y una infraestructura educativa adecuada que fomente el aprendizaje activo y significativo. La presencia de criterios de calidad

educativa también estimula la innovación pedagógica y promueve prácticas efectivas que se centran en el desarrollo de habilidades, el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

Cabe destacar algunos elementos del proceso de enseñanza aprendizaje y que influyen en el desarrollo académico de los estudiantes: docentes, estudiantes, planificación, objetivos, currículo, contenidos o competencias, metodología, estrategias, evaluación, seguimiento, y contexto.

Efectivamente, la implementación y el cumplimiento de criterios de calidad educativa tienen un impacto significativo en el desarrollo académico, al promover una educación de alta calidad que prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo actual y futuro. Asimismo, la participación activa del estudiante, la motivación intrínseca y la autorregulación del aprendizaje son factores clave en el proceso de desarrollo académico. En resumen, el desarrollo académico es un proceso dinámico y continuo que busca cultivar las habilidades y competencias necesarias para tener éxito en el ámbito educativo y fuera de este en la vida real de forma productiva.

El desarrollo académico de los estudiantes es un proceso complejo e influido por diversos factores que impactan su rendimiento y logro educativo. En primer lugar, la motivación es fundamental en el compromiso y éxito académico de los estudiantes. Como señalan Pintrich y Schunk (2002), la motivación intrínseca, impulsada por intereses personales y una autopercepción de competencia, está positivamente relacionada con el logro académico. Además, la motivación extrínseca, como el reconocimiento externo o las recompensas, puede influir en la dedicación y persistencia en tareas académicas.

La calidad de la enseñanza y el ambiente educativo también son elementos cruciales en el desarrollo académico de los estudiantes. De acuerdo con Hattie y Timperley (2007), la retroalimentación efectiva proporcionada por los docentes y el uso de estrategias pedagógicas de alta calidad tienen un impacto significativo en el aprendizaje y rendimiento estudiantil. Asimismo, la organización y estructuración del contenido curricular, junto con la creación de un ambiente de aula seguro y respetuoso, facilitan el proceso de aprendizaje (Rimm-Kaufman y Hamre, 2010).

Otro elemento relevante es el nivel de autoeficacia del estudiante, que se refiere a su confianza en sus habilidades para alcanzar objetivos académicos específicos. Como señala Bandura (1994), la autoeficacia está relacionada con la elección de metas desafiantes, el

esfuerzo invertido en el trabajo escolar y la capacidad para superar obstáculos. Fomentar la autoeficacia en el aula a través de la retroalimentación positiva y el reconocimiento de los logros puede mejorar el desarrollo académico de los estudiantes.

Además, el entorno socioeconómico y cultural en el que los estudiantes se desenvuelven puede tener un impacto significativo en su desarrollo académico. Los factores sociales y familiares, como el nivel educativo de los padres y el apoyo recibido en el hogar, están relacionados con el desempeño estudiantil (Coleman, 1966). Sin embargo, es importante destacar que el entorno no determina de manera inevitable el rendimiento académico, y una educación de calidad puede mitigar las disparidades socioeconómicas.

Como se describió anteriormente, la gestión de la calidad educativa es un conjunto de estrategias y prácticas destinadas a mejorar la eficacia y eficiencia del sistema educativo para lograr el máximo desarrollo académico de los estudiantes. El liderazgo escolar efectivo es uno de los pilares fundamentales de la gestión de calidad. Los directores y administradores escolares deben establecer una visión clara y una cultura de mejora continua, centrada en el logro estudiantil (Leithwood et al., 2004). Un liderazgo sólido puede alinear los esfuerzos de la comunidad educativa, motivar a los docentes y promover la innovación pedagógica.

La evaluación y retroalimentación son elementos esenciales para una gestión de calidad efectiva. La aplicación de evaluaciones formativas y sumativas proporciona información valiosa para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas en el diseño del currículo y en la implementación de estrategias de enseñanza (Black y William, 1998). La retroalimentación constante y constructiva a los docentes y estudiantes permite el ajuste y perfeccionamiento de sus prácticas educativas.

La participación de la comunidad educativa, incluyendo padres, tutores y otros miembros relevantes, es vital para una gestión de calidad. La colaboración entre la escuela y la familia crea un ambiente de apoyo integral para el estudiante y contribuye al éxito académico (Bryk y Schneider, 2002). La participación activa de los padres en el proceso educativo y la comunicación fluida con los docentes pueden mejorar el desempeño y la motivación del estudiante.

Asimismo, la asignación adecuada de recursos y el uso eficiente de la tecnología educativa son elementos clave para la gestión de calidad educativa. La inversión en

infraestructura, materiales didácticos y capacitación docente puede optimizar el aprendizaje y proporcionar un entorno propicio para el desarrollo académico (Picciano, 2017).

En conclusión, el desarrollo académico de los estudiantes es resultado de una combinación de factores intrínsecos y extrínsecos, y la gestión de la calidad educativa juega un papel relevante en este proceso. Mediante el fomento de la motivación estudiantil, la mejora de la enseñanza y el ambiente educativo, y la implementación de prácticas de gestión efectivas, es posible potenciar el desarrollo y el éxito académico de los estudiantes. La colaboración y el compromiso de todos los actores involucrados en la comunidad educativa son esenciales para lograr este objetivo.

### **CAPÍTULO 3**

#### **METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se detalla el método de investigación utilizado, identificando las técnicas y herramientas que guiaron el estudio, para garantizar que los resultados fueran válidos, fiables y que respondiera a los objetivos, facilitando la interpretación de estos.

El enfoque utilizado en esta investigación fue el enfoque cualitativo ya que posee carácter exploratorio y da lugar al análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de la realidad a estudiar. Tal como señala Barrantes (2014), también es denominado naturalista-humanista o interpretativo, y cuyo interés “se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p.82)

Así mismo, al plantearse el problema de investigación se pretendía explorar las deficiencias en el conocimiento de este definiendo el contexto inicial del problema, pero sin saber dónde se había de terminar.

La presente investigación recolecta datos que dan paso al desarrollo de nuevos conocimientos para lo cual se necesitó un método de investigación flexible que posibilitase tal fin. El propósito de este estudio es describir y explorar los vínculos de la información a recolectar.



Creswell (2013) recomienda concentrarse en un fenómeno, concepto, cuestión o idea que se quiera explorar y comprender, considerando que el estudio conforme avance es probable que se identifiquen y analicen relaciones entre varios conceptos, pero por la naturaleza inductiva de la investigación cualitativa no se puede anticipar dichas vinculaciones al inicio del proyecto (Fox, 2008).

Por tanto, este es un estudio cualitativo donde se generó la recolección de datos que se interpretaron para definir o afinar preguntas de investigación en el proceso de análisis e interpretación. Además, una de las motivaciones para realizar esta investigación fue comprender el fenómeno y explorarlo para lograr describir las cualidades y manifestaciones (perspectivas) de los participantes incluidos en la investigación. Por lo que no fue del interés del investigador probar estadísticamente hipótesis o resultados. Definir conceptos potenciales a considerar para futuras investigaciones porque el tema investigado ha sido poco explorado. Con base a lo expuesto por Marshall (2011) y Preissle (2008) 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.

### **3.1. Técnicas para la investigación**

Para Hernández et al. (2014), las técnicas son los diversos procedimientos, que pueden cambiar en el transcurso del estudio: observaciones, entrevistas, grupos focales, análisis de documentos, registros, y otros. Las técnicas son las herramientas y procedimientos de la investigadora para obtener, recopilar, observar, analizar los datos e información necesarias para garantizar que la investigación se realice y presentar los hallazgos de la información encontrada.

Para la recolección de datos que interesan a la presente investigación, se utilizaron dos técnicas específicas: grupos focales y la observación participante.

#### **3.1.1 Técnica para selección de la literatura**

Para buscar información confiable y bibliografía relevante que sustentase el objeto de estudio de esta investigación, fue necesario elaborar un instrumento denominado ficha de clasificación de literatura para lograr seleccionar y clasificar la literatura, enmarcando el problema a investigar.

## Instrumento 1. Ficha de clasificación de literatura

Criterios para identificación de la fuente	Fuentes			
	Autores	Temáticas de estudio	Año de estudio	Tipo de literatura
<b>Criterios de inclusión</b>	Se consultarán autores:  -Nacionales -Internacionales -Corporativos -Gubernamentales -Privados	Las temáticas relevantes para enmarcar la presente investigación son: -Reformas y planes educativos en El Salvador -Conceptualización de la calidad -Calidad educativa -Gestión de la calidad educativa -Criterios de calidad -Administración educativa -Procesos administrativos institucionales -Desarrollo académico -Leyes y normas educativas para educación media en El Salvador. -Metodología de investigación cualitativa, técnicas e instrumentos.	Dependiendo de su relevancia y al valor de su aporte.  -Para conceptos sobre calidad, criterios, acuerdos y estándares internacionales a partir de 1980.  -Estudios que anteceden a la temática a partir de 2002  -Literatura que ayude a sustentar el conocimiento sobre el tema de estudio a partir de 2012.	-Casos de estudio  -Tesis de postgrado en educación  -Tesis de doctorados en educación  -Literatura en físico y literatura digital relevante al tema de investigación del presente estudio: libros, revistas educativas, entrevistas, artículos académicos, etc.
<b>Criterios de exclusión</b>	-Literatura sin la debida identificación del autor o autores, año de publicación u otra información necesaria para citar y establecer la referencia de la misma.	-Leyes no vigentes -Artículos derogados -Metodologías, técnicas o instrumentos de investigación no aplicables a este estudio.	Literatura publicada antes de 1980	-Tesis no aprobadas o en proceso de aprobación -Información no fiable o que no cuente con las referencias bibliográficas que la respalden.
<b>Identificación del repositorio</b>	Sitios web: -MINEDUCYT -UNESCO -Repositorio UPED	-Sitios web oficiales	-Reformas educativas a partir de 1945 -Reforma y plan educativo vigente -Programas educativos vigentes	-Sitios web de instituciones educativas -repositorios universitarios

Fuente: elaboración propia

### 3.1.2 Técnica para determinar el grupo de participantes

Contrario a lo que sucede en la investigación cuantitativa, en la que los sujetos de estudio están conformados por cuantiosas poblaciones, los estudios de caso cualitativos asumen un abordaje de una situación en un contexto particular para poder ser estudiada a profundidad. Por ello, es usual que dichos estudios involucren un número reducido de informantes (Pietkiewicz & Smith, 2012; Smith & Shinebourne, 2012). En investigaciones

de estudio de casos Creswell (2007) recomienda entrevistar de cinco a veinticinco sujetos que puedan brindar información de interés sobre la problemática planteada.

El estudio de caso en una investigación cualitativa permite que el investigador aborde un problema mediante uno o varios casos reales para comprenderlo de forma amplia e intensiva con datos detallados y profundos provenientes de múltiples fuentes (Creswell, 2013). El cual posee características útiles para la presente investigación como lo son: un enfoque contextualizado, la exploración de múltiples perspectivas, un análisis detallado y el uso de múltiples fuentes de datos.

Para propósitos de esta investigación, los sujetos de estudio fueron los docentes, directivos y estudiantes de educación media y padres de familia o responsables del Complejo Educativo Católico El Carmelo. Estos sujetos fueron fundamentales para comprender la influencia de la gestión de calidad en los procesos administrativos en el desempeño académico del alumnado. La muestra estuvo conformada por un total de 20 participantes.

**3 directivos:** Se incluyeron directivos que ocupan cargos de liderazgo en la institución, como el director, subdirectores y coordinadores de área que cumplan con los siguientes criterios de selección:

- Cargos de liderazgo: cargos de liderazgo en la institución, como el director, subdirectores, coordinadores o jefes de departamento.
- Experiencia en gestión educativa: al menos 3 años de experiencia en un cargo de gestión.
- Disponibilidad y participación: dispuestos a participar en la investigación y dedicar tiempo para entrevistas y colaboración activa.

**5 docentes:** Se seleccionaron docentes de diferentes áreas de educación media dentro del Complejo Educativo Católico El Carmelo que cumplan con los siguientes criterios de selección:

- Experiencia docente: al menos 3 años de experiencia docente en el Complejo Educativo.
- Áreas y niveles educativos: docentes de diversas áreas disciplinarias, para obtener una visión amplia de las prácticas de gestión de calidad en diferentes contextos. Sin

embargo, deberán impartir clases a nivel de educación media en el Complejo Educativo.

- Compromiso y disposición: interés y disposición para participar en la investigación, ya que su colaboración activa es fundamental para obtener datos relevantes.

**7 estudiantes:** Se eligieron estudiantes de educación media, de diferentes grados y géneros, para obtener una muestra representativa que cumplan con los siguientes criterios de selección:

- Grados y niveles educativos: muestra representativa de estudiantes de educación media, abarcando diferentes grados y niveles educativos dentro de la institución.
- Género y diversidad: diversidad de género y características demográficas de los estudiantes para obtener una muestra representativa.
- Rendimiento académico: diferentes niveles de rendimiento académico para explorar la relación entre la gestión de calidad y el desempeño académico en diferentes perfiles de estudiantes.
- Tiempo en la institución: un tiempo mínimo de 3 años de estudio dentro de la institución.

**5 padres de familia o responsables de estudiantes:** Se seleccionaron a padres de familia o responsables de estudiantes de educación media, de diferentes grados y géneros, para obtener una muestra representativa que cumplan con los siguientes criterios de selección:

- Grados y niveles educativos: muestra representativa de padres de familia o responsables de estudiantes de educación media, abarcando diferentes grados y niveles educativos dentro de la institución.
- Género y diversidad: diversidad de género y características demográficas de los padres de familia o responsables de los estudiantes para obtener una muestra representativa.
- Tiempo en la institución: padres de familia o responsables de estudiantes con un tiempo mínimo de 3 años de pertenecer a la institución.

La selección de los informantes se realizó por muestreo intencional. Esta técnica se utiliza comúnmente en investigaciones cualitativas y puede ser útil en ciertos contextos

donde se busca una comprensión del problema de investigación en un caso de estudio particular. El proceso de selección por conveniencia implica identificar a los individuos o grupos que cumplan con ciertos criterios y características relevantes para el estudio y que estén fácilmente disponibles para la investigación. En resumen, la selección de sujetos de estudio por conveniencia implica elegir a los participantes basándose en su disponibilidad y accesibilidad para el investigador.

### **3.1.3 Técnica para recolección de la información**

Según el planteamiento del estudio y su posicionamiento metodológico, se seleccionaron dos técnicas para recoger datos. En este apartado interesa describir y justificar cada una de ellas.

- **Grupos focales:** son una técnica cualitativa de investigación en la que se reúnen grupos de participantes para discutir un tema relacionado con el estudio y recopilar datos mediante la interacción grupal. Creswell (2005) indica que el tamaño de los grupos varía dependiendo del tema: tres a cinco personas cuando se expresan emociones profundas o temas complejos y de seis a 10 participantes si las cuestiones versan sobre asuntos más cotidianos, aunque en las sesiones no debe excederse de un número manejable de individuos. El formato y naturaleza de la sesión o sesiones depende del objetivo y las características de los participantes y del planteamiento del problema (Hennink y Leavy, 2013; y Krueger y Casey, 2008). Los resultados de la investigación de los grupos focales son sólidos. Cuando los participantes de los grupos focales están genuinamente comprometidos con el estudio y el moderador es lo suficientemente hábil, el resultado puede ser claridad sobre los temas principales. Por lo que, el estudio usó grupos focales para explorar a profundidad la problemática de investigación y obtener información valiosa y relevante, considerando tono y lenguaje corporal de los participantes para lograr una mejor comprensión del tema a discutir.
- **Observación participante:** técnica de investigación cualitativa que consiste en recolectar información mediante la observación atenta del fenómeno de estudio para tomar anotaciones y registrarlas para su análisis posterior. En esta metodología, el investigador se sumerge en las actividades cotidianas de los participantes para

registrar la conducta en el mayor número de escenarios posibles. Para esta investigación es indispensable contar con un tipo de observación y en este caso se ha seleccionado la observación participante por la facilidad para la recolección de datos en el tiempo disponible para este estudio, además de complementar la información recogida por los grupos focales. Los periodos de la observación cualitativa son abiertos (Anastas, 2005 y Jorgensen, 1989). La observación es formativa y constituye el único medio que se utiliza siempre en todo estudio cualitativo. Podemos decidir hacer entrevistas o sesiones de enfoque, pero no podemos prescindir de la observación. La observación participante es un medio que permite al investigador comprender mejor lo que ocurre en un grupo determinado y su entorno cultural para luego poder compararlo con lo que los participantes expresan en los grupos focales, esto proporciona mayor credibilidad a las interpretaciones de la observación.

#### **3.1.4 Técnica de análisis de datos**

Para el análisis de los datos en el caso de las investigaciones cualitativas la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo. Aun cuando los datos son muy variados estos se clasifican generalmente en dos tipos: las observaciones del investigador y las narraciones de los participantes. La interacción entre la recolección y el análisis nos permite mayor flexibilidad en la valoración de los datos y adaptabilidad cuando elaboramos las conclusiones (Coleman y Unrau, 2005). El investigador analiza cada dato, que por sí mismo tiene un valor (Abma, 2004), y deduce similitudes y diferencias con otros datos (Rihoux, 2006). Los segmentos de datos o unidades son organizados en un sistema de categorías (Ritchie, Lewis, Nicholls y Ormston, 2013; y Li y Seale, 2007).

Para esta investigación se utilizó el análisis temático, técnica comúnmente usada en estudios de caso (Braun & Clarke, 2006). El objetivo del análisis temático fue identificar patrones en los datos que fueron de relevancia para el estudio. Existieron múltiples propuestas para el abordaje de esta técnica (Alhojailan, 2012; Braun & Clarke, 2006). En el presente estudio se tomó como referencia el abordaje propuesto por Braun y Clarke (2006), dado que fue considerado uno de los enfoques más influyentes en el ámbito de estudios de caso (Javadi & Zarea, 2016). En efecto, Braun y Clarke (2006) señalaron que el primer paso para el análisis temático consistía en familiarizarse con los datos recabados. Por tanto, en el

presente estudio se partió de la lectura iterativa de las transcripciones obtenidas en los grupos focales. Ello permitió al investigador sumergirse en los relatos y obtener diversas perspectivas sobre los elementos simbólicos que surgieron en ellos. En este mismo paso, se realizaron anotaciones sobre aspectos significativos del discurso en los que resaltaba contenido emocional o figurativo (Pietkiewicz & Smith, 2012), el cual se usó para la elaboración de resúmenes que permitieran organizar la información recabada (Smith & Osborn, 2008). Es importante destacar que no todas las líneas de la transcripción tuvieron anotaciones asignadas por parte del investigador. Se incorporaron anotaciones únicamente a aquellas cuya relevancia semántica fue considerable (Braun & Clarke, 2006).

El segundo paso para el análisis temático fue la generación de categorías o códigos iniciales (Braun & Clarke, 2006). Esto se llevó a cabo de manera inductiva, ya que las categorías de análisis no estaban dadas a priori por el investigador. Por el contrario, las categorías emergieron a partir de frecuencias temáticas recurrentes. Las categorías fueron creadas, organizadas y clasificadas a partir de los diversos códigos en grupos que compartían ciertas características (Pietkiewicz & Smith, 2012). El análisis temático de esta investigación se realizó mediante un meticuloso proceso manual que implica una profunda inmersión en el contenido textual. En una primera fase como se mencionó anteriormente, se realizó la transcripción de los grupos focales, lo que permitió la creación de un corpus. Después, se hizo una lectura repetitiva de dichos datos, lo que permitió analizar el contenido para captar los aspectos explícitos e implícitos. Este proceso posibilitó la identificación de patrones temáticos emergentes, los cuales fueron sometidos a un proceso de abstracción y agrupación, dando lugar a la formulación de categorías de análisis. Dichas categorías, fundamentadas en los elementos recurrentes y significativos extraídos del material proporcionaron una estructura conceptual que facilitó la interpretación y síntesis de los datos. Este enfoque realizado desde la transcripción hasta la categorización garantizó la integridad y la profundidad del análisis temático, ofreciendo una comprensión completa y enriquecedora de los temas clave en el contexto de la investigación.

Después de la codificación de los datos, se inició el tercer paso, que consistió en ampliar el análisis de códigos a nivel de temas. Esto implicó clasificar los diferentes códigos en temas potenciales y cotejar cómo se podían combinar diferentes códigos para conceptualizar un tema general. Para facilitar el análisis, se generaron representaciones

visuales como mapas temáticos y tablas que permitieron ordenar los diferentes códigos en temas manualmente.

Como cuarto paso, se realizó una revisión analítica de los temas conceptualizados. Para ello, el investigador en este estudio revisó los extractos de datos codificados. Esto significó que fue necesario leer nuevamente todos los extractos cotejados para cada tema y valorar si parecían formar un patrón coherente.

### **3.1.5 Validación de datos**

En primer lugar, se consideró el criterio de Credibilidad, también conocido como "máxima validez" (Saumure y Given, 2008b). Este se refiere a la capacidad del investigador para captar el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, especialmente en relación con el planteamiento del problema. Mertens (2010) lo define como la correspondencia entre la percepción del participante sobre los conceptos relacionados con el planteamiento y la forma en que el investigador representa los puntos de vista del participante. Para evitar la influencia personal en la interpretación de los datos en este estudio, se han tomado en cuenta las siguientes medidas:

- Evitar la influencia de creencias y opiniones personales que puedan afectar la claridad en la interpretación de los datos.
- Otorgar la debida importancia a todos los datos recopilados.
- Buscar evidencia tanto positiva como negativa de manera equitativa.

En segundo lugar, se consideró la auditabilidad, que hace referencia al registro de evidencias y documentación que respaldan el proceso del estudio (Guba & Lincoln, 1985). Esto adquiere especial importancia en estudios cualitativos por la densidad de la información recopilada. En esta investigación, desde una etapa temprana se ha registrado la información de forma sistemática a través de grabaciones, fichas, diarios de campo y resúmenes.

En tercer lugar, la transferencia o aplicabilidad de los resultados se destaca como un criterio relevante. Esto implica la posibilidad de extender los resultados del estudio a otras poblaciones. Guba y Lincoln (1985) señalan que el propósito es evaluar cuán ajustables son los resultados a otro contexto. En esta investigación, se proporciona una descripción detallada



del contexto en el que se obtuvieron los resultados, permitiendo a los lectores del informe del estudio determinar si los hallazgos pueden ser aplicables a otros grupos.

Finalmente, se destaca la integridad como un criterio de validación de los resultados. Esto se logró a través de la revisión por parte de expertos investigadores que puedan identificar posibles discrepancias en cualquier etapa del estudio.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo describe los datos y resultados obtenidos a través de la realización de un estudio de caso llevado a cabo en el Complejo Educativo Católico El Carmelo, con la finalidad de dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos de la gestión de calidad en los procesos administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo que ejercen influencia en el desarrollo académico del estudiantado del nivel medio en el año lectivo 2023? Respondiendo a la vez a las preguntas derivadas siguientes:

- ¿Cuáles son las prácticas de gestión de la calidad en los procesos administrativos que el Complejo Educativo Católico El Carmelo ha implementado en el año lectivo 2023?
- ¿Cuáles son las fortalezas y áreas de mejora de la gestión de la calidad del Complejo Educativo Católico El Carmelo identificadas en el año lectivo 2023?
- ¿Qué recomendaciones y estrategias específicas pueden proponerse para optimizar la gestión de la calidad de los procesos administrativos institucionales del Complejo Educativo Católico El Carmelo para la mejora continua del desarrollo académico de los estudiantes del nivel medio?

Partiendo del hecho que este es estudio de investigación de tipo cualitativo, para la recolección de datos se utilizó la observación participante y los grupos focales. Dichos instrumentos constan de pautas y preguntas que orientan al investigador recopilando suficientes datos relevantes a la investigación, que permitirán triangular la información (Véase anexo 10). A continuación, se presenta la descripción e interpretación de los resultados con base a los hallazgos obtenidos haciendo un análisis paralelo entre la

información proporcionada por los participantes y la relación de esta con estudios realizados anteriormente por diferentes autores sobre la temática en cuestión.

#### 4.1 Resultados de la aplicación de las técnicas

Como lo expresa Denzin y Lincoln (1994) “la observación participante es especialmente valiosa en la investigación cualitativa, ya que permite la captura de datos ricos y contextualizados que enriquecen la comprensión de los fenómenos estudiados”. Por su parte, según Krueger (1994), "Los grupos focales son una herramienta valiosa para explorar temas complejos, ya que permiten a los investigadores obtener perspectivas y enriquecer el análisis cualitativo". Al combinar ambas técnicas, se establece un contacto directo con el entorno de estudio con el fin de observar y registrar eventos, comportamientos y relaciones relevantes para la investigación. Las observaciones se enriquecen con los datos recopilados a través de los grupos focales, donde se cuenta con la contribución de participantes que comparten características similares. Esta estrategia busca lograr una comprensión exhaustiva y precisa del fenómeno de estudio.

#### 4.2 Generalidades sobre las técnicas de recolección de datos

**Tabla 1**

*Datos generales sobre observación participante*

# observaciones realizadas	Tipo de observación	Lugar de la observación	Duración de la observación
1	Dentro del aula	1er año Contador, Sección “A” Clase de Estudios Sociales	45 minutos
1		1er año General, sección “A” Clase de Inglés	45 minutos
1		1er año General, Sección “C” Clase de Lenguaje	45 minutos
1		2do año Contador Sección “A” Clase de Matemáticas	45 minutos
1		2do año General, Sección “C” Clase de Habilidad Laboral	45 minutos
3		Fuera del aula	Área verde Área de cafetería

Área de baños	20 minutos cada
Área de cancha	observación realizada
Pasillos	durante recesos

Fuente: elaboración propia

En efecto, la Tabla 1 proporciona detalles sobre las observaciones participantes realizadas en el contexto educativo. Las observaciones de clases se realizaron en cinco secciones y materias diferentes, mientras que las observaciones fuera del aula se llevaron a cabo en diferentes áreas del entorno escolar durante los recesos. Todas las observaciones de clases se realizaron sin previo aviso a los docentes para obtener información más precisa y con menor posibilidad de manipularse. Algunos docentes se encontraban fuera del salón de clases con su grupo de estudiantes llevando a cabo actividades curriculares con un toque más innovador como la preparación de un cortometraje (tráiler), mientras que otros supervisaban el trabajo práctico de sus estudiantes, lo cual permitió observar de primera mano el comportamiento de los estudiantes durante la ejecución de algunas actividades académicas. Esta información se ha recopilado con el propósito de obtener una visión más amplia, completa y detallada del comportamiento y las interacciones de los participantes en el estudio.

**Tabla 2**

*Datos generales sobre grupos focales*

# Sesiones realizadas	# de participantes	Tipo de participantes	Cargo o especificación	Tiempo de pertenecer a la institución	Duración de la observación
1	3	Personal administrativo	Subdirectora	34 años	45 minutos
			Coordinadora de bachillerato	16 años	
			Coordinador de disciplina general	15 años	
1	5	Personal docente	Docente de Matemáticas	4 años	45 minutos
			Docente de Lenguaje	10 años	
			Docente de Estudios Sociales	1 año	
			Docente de Inglés	7 años	

			Docente de Habilidad Laboral	15 años	
			1er año general	Desde kínder 4	
			1er año general	Hace 1 año	
			1er año contador	Desde kínder 4	
			2do año general	Desde kínder 4	
<b>1</b>	<b>7</b>	Estudiantes de educación media	2do año general	Hace 2 años	
			2do año contador	Desde kínder 4	45 minutos
			3er año contador	Desde 7 <sup>a</sup> grado	
<b>1</b>	<b>5</b>	Padres de familia	Bachillerato	Más de 3 años	45 minutos

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la Tabla 2 proporciona información detallada sobre las sesiones de grupos focales llevadas a cabo durante el estudio. El grupo focal realizado con estudiantes fue conformado por estudiantes de diferentes secciones y año escolar de bachillerato y con un tiempo de pertenencia a la institución variado, con el propósito de ofrecer una visión integral de las prácticas de la gestión de la calidad en los procesos administrativos institucionales y su incidencia en el desarrollo académico desde la perspectiva de los estudiantes. Como complemento a esa perspectiva, se generó un grupo focal con padres, madres de familia o responsables de estudiantes de la institución a fin de contrastar o confirmar hallazgos sobre la temática. El grupo focal con docentes se integró con profesionales de diferentes especialidades y con un tiempo de pertenecer a la institución variado para recopilar información valiosa sobre los diferentes métodos de enseñanza, las prácticas de seguimiento y evaluación de los aprendizajes, las prácticas de formación en valores, la efectividad y eficiencia de la distribución de los recursos en el Complejo Educativo Católico El Carmelo y su percepción sobre las prácticas de gestión de la calidad en los procesos administrativos que se llevan a cabo en la institución. Tras esta premisa, el grupo focal con directivos lo integraron la subdirectora, la coordinadora de bachillerato y el coordinador de disciplina general, vinculados a las funciones administrativas que atañen al bachillerato para explorar las prácticas de gestión de la calidad en los procesos administrativos.

### **4.3 Procesos administrativos de la institución**

Los procesos administrativos engloban funciones, tareas y actividades que se realizan con eficacia para gestionar los recursos escolares de forma óptima. Según un estudio realizado por Villegas (2005), "la gestión administrativa en instituciones educativas se caracteriza por apoyar financiera y contablemente los procesos para administrar los recursos, priorizando las necesidades contenidas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)". Este documento comprende programas destinados a respaldar aspectos del desarrollo cognitivo, físico, social y emocional de los estudiantes, facilitando así los procesos de aprendizaje. En línea con esta noción, se constató a través de las observaciones y grupos focales que El Complejo Educativo Católico El Carmelo dispone de un instructivo institucional que contempla el Proyecto Educativo Institucional, el cual enfatiza los valores de "la comunión y la solidaridad" tan necesarios en un periodo de post pandemia por el COVID 19. Dicho proyecto responde a la necesidad de crecer en identidad carismática y unificar un perfil de docentes y estudiantes, adaptando una metodología común y la urgencia de establecer líneas pastorales comunes que orienten y dinamicen la evangelización y el carisma en el centro educativo. El objetivo general del PEI es: "Caminar como escuelas hermanas en el fortalecimiento de un marco de referencia común en cuanto a identidad carismática y procesos de enseñanza aprendizaje que lleven al desarrollo integral de los estudiantes y a la sana convivencia entre los componentes de la comunidad educativa y dar las mejores respuestas educativas adaptadas en el contexto de la realidad actual".

Existe una marcada orientación a la formación de valores y al alcance de objetivos de aprendizaje en la institución. Según la UNESCO (2005), la gestión de calidad educativa implica "la planificación, organización, dirección y control de los recursos y procesos educativos, orientados a alcanzar altos estándares de calidad en la enseñanza y el aprendizaje". La estructura de autoridad y el buen sistema de comunicación interno en la institución favorecen a una planificación estratégica bien organizada de todas las actividades que se desarrollan cada año asignando tareas y responsables para su eficiente ejecución. En el apartado de anexos se encuentra el Calendario Escolar 2023 también conocido como Proyecto Anual Educativo (PEA), el cual refleja todas las actividades curriculares y extracurriculares llevadas a cabo en el presente año lectivo. De acuerdo con Robbins y Coulter (2017), la planificación implica establecer metas y objetivos, determinar las

estrategias para alcanzarlos y desarrollar planes de acción detallados. Mediante la planificación estratégica, el complejo educativo logra anticiparse a diferentes cambios que puedan ir surgiendo, y establece la dirección hacia la cual desea conducirse.

*“Partimos de los valores institucionales para la planeación de las actividades. Ninguna de las actividades allí contempladas va en contra de nuestros valores institucionales o del carisma carmelitano, estamos pendientes hasta de la música que se pone en los eventos dentro de la institución, porque si no supervisamos eso, no estaríamos haciendo nada”* (informante, directivo 3)

*“Hay un proyecto educativo anual presentado al Ministerio, se canaliza y ahí todas las actividades se presentan, una vez aprobadas estas actividades se deben realizar sí o sí. Tuvimos una feria de logros, un festival del maíz y tendremos un festival gastronómico, los chicos se encargan de llevar a cabo todas esas actividades con el apoyo de sus orientadores y maestros”* (informante, directivo 1)

Los directivos desempeñan un papel crucial al gestionar y coordinar los recursos financieros, humanos y materiales que propician el aprendizaje y el desarrollo académico de los estudiantes. Es por ello que durante la toma de decisiones se contemplan las diversas opciones y se eligen las más pertinentes en relación a los recursos disponibles y a los objetivos de la institución.

*“También se busca reafirmar los cuatro pilares de la educación, proyectándose hacia “el ser”. Ese es el objetivo de la institución”.* (informante, directivo 2)

*“Cada docente en su plan de grado presenta sus proyectos, la dirección y subdirección van analizando las propuestas y se van aprobando las más significativas, así es como se va armando el calendario escolar. Es algo colegiado”.* (informante, directivo 2)

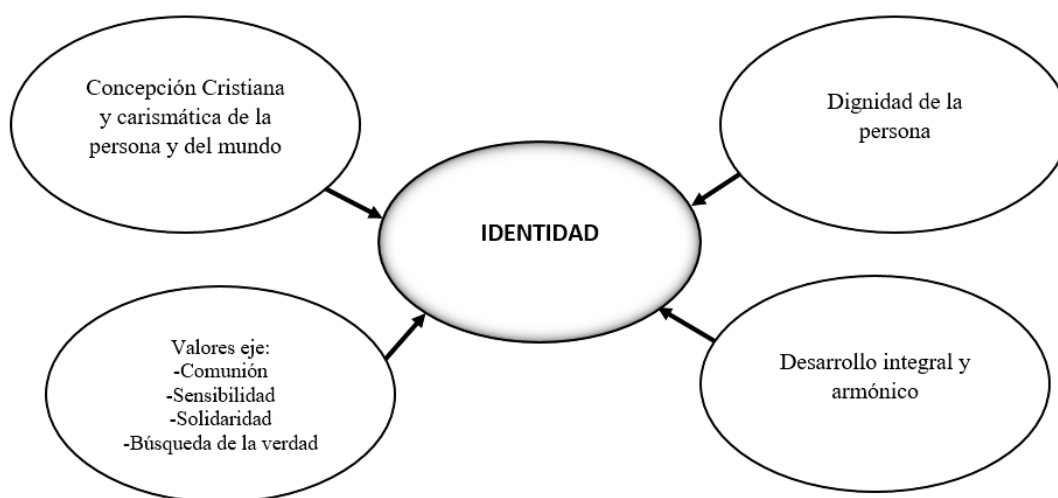
La participación de todos los actores educativos es un aspecto clave en este proceso, ya que, una vez aprobadas las diferentes actividades curriculares y extracurriculares, la organización, elaboración y ejecución de esas actividades, son responsabilidad de los estudiantes. Los presidentes organizan a sus compañeros y asignan tareas según los talentos y habilidades de sus compañeros de grupo, por lo que se requiere el acompañamiento de los maestros orientadores de grado y el apoyo de los padres, madres de familia o responsables.

*“Para desarrollar las diferentes actividades, el trabajo nos lo dividimos tomando en cuenta nuestras habilidades y preferencias, por ejemplo, unos realizan vestuario, otros salen bailando, otros decoran el escenario, o salen actuando, en fin, se respeta en lo que quiere trabajar cada uno y el éxito se refleja al momento de llevar a cabo las diferentes actividades”*  
(informante, estudiante 7)

Esto concuerda con lo dicho por Sergiovanni (2004), "la calidad educativa se logra a través del compromiso y la colaboración de maestros, directivos, padres y estudiantes". A continuación, se detallan los elementos constitucionales que forman parte del Proyecto Educativo Institucional del Complejo Educativo Católico El Carmelo. Los cuales están distribuidos en cuatro ejes principales: Identidad, Plan de Trabajo, Principios y Plan de Gestión. Estos elementos son esenciales para la dirección y el control de los recursos y procesos administrativos de la institución. En otras palabras, estas se consideran las políticas educativas que aseguran que los estudiantes reciban una educación de calidad.

## **Figura 2**

*Elementos constitutivos del PEI: Identidad*



Fuente: elaboración propia

La relevancia de la identidad en la calidad educativa se fundamenta en la comprensión de que cada individuo es único, con experiencias, contextos y perspectivas particulares. Como afirma Paulo Freire (1970), el reconocimiento de la identidad es esencial para un proceso educativo auténtico, ya que permite una conexión más profunda entre el estudiante y el contenido.

*“Recibimos la materia de educación en la fe, es una materia que nos enseña cómo aplicar valores, los cuales practicamos dentro de los salones a través del compañerismo, y la buena convivencia. Además, lo vemos en el ejemplo de nuestros docentes y de la comunidad educativa.”* (informante, estudiante 5)

Asimismo, Vygotsky (2007) abogó por la importancia de la interacción social en el aprendizaje, resaltando la dimensión social como un elemento clave en la formación educativa.

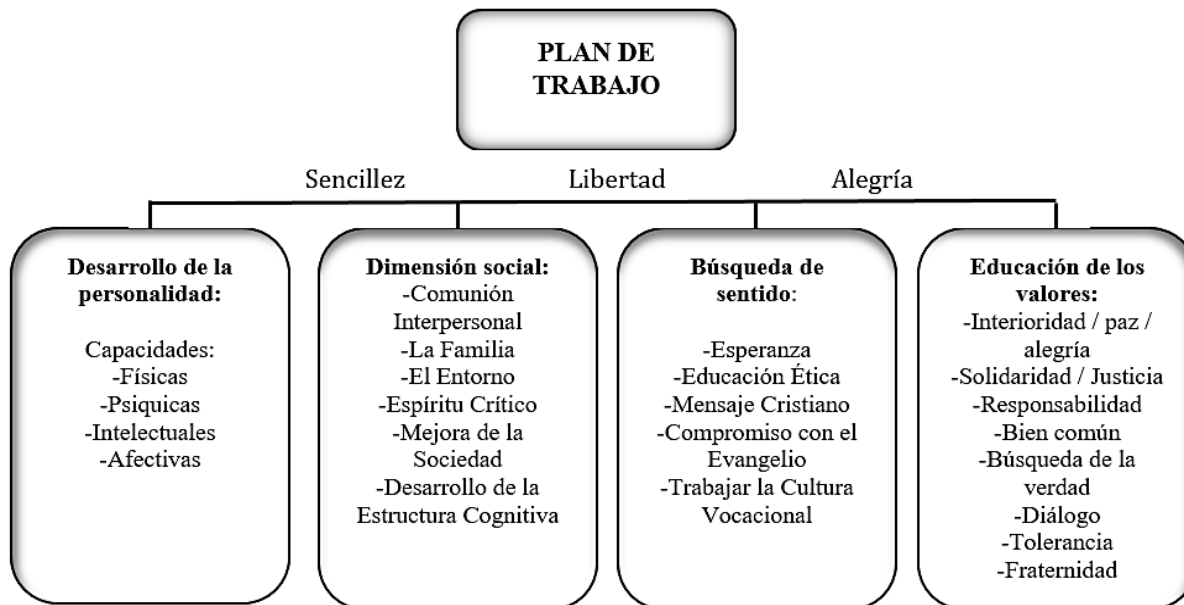
*“la práctica de valores es una vivencia que se experimenta dentro del salón de clases”*  
(informante, estudiante 6)

Dicho esto, es notoria la intención afirmar una identidad institucional cimentada en la formación y práctica de valores, el respeto a la dignidad humana, el desarrollo integral y armónico de los estudiantes y el reflejo del carisma carmelitano que caracteriza al complejo educativo. La identidad desempeña un papel crucial en la calidad educativa al influir en la motivación, el compromiso y la conexión del estudiante con el proceso de aprendizaje según las diversas perspectivas pedagógicas mencionadas. En el instructivo institucional del Complejo Educativo Católico El Carmelo, se encuentra detallado el plan de trabajo que sigue la institución en cada año lectivo. Este representa de hecho el segundo elemento constitucional del PEI.



## Figura

Elementos Constitutivos del PEI: Plan de trabajo



Fuente: elaboración propia

Un Plan de Trabajo que se enfoque en el desarrollo de la personalidad, la dimensión social, la búsqueda de sentido y la educación en valores encuentra respaldo en las ideas de destacados autores. En palabras de Jean Piaget (1982), la educación no solo debe centrarse en la adquisición de conocimientos, sino también en el desarrollo integral del individuo.

*“En todos los años que llevo aquí siento que la escuela además de enfocarse en mejorar nuestras habilidades y todo lo de nuestro aprendizaje, también nos sirve para ser una mejor persona lo cual nos lleva a respetar a los demás, tolerando, aunque no estemos de acuerdo, tomándose en cuenta su participación porque, aunque tal vez no sean buenos en algo, pueden ser buenos en algo más. Evitando vernos unos mejores que otros”* (informante, estudiante 2)

*“Yo considero que la mayoría de los contenidos dirigidos a educación media brindados por el MINEDUCYT son relevantes, pero tiene mucha influencia como el docente aborde estos temas para poder incluir la parte cultural. Por ejemplo: las maestras de lenguaje desarrollan unas actividades muy bonitas para que los estudiantes no solo adquieran conocimiento, sino que se formen en valores e incrementen su bagaje cultural a nivel internacional. En las clases*

*de religión que, aunque no está en el currículo se busca proporcionar esa parte complementaria. Más allá de los libros y los recursos que el ministerio brinda, está el toque profesional de los docentes”* (informante, directivo 1)

Además, Vygotsky (2007) también enfatizó la conexión entre la identidad y el aprendizaje, señalando que el entorno social y cultural influye en la construcción de la identidad del individuo, afectando así su capacidad de aprender.

*“En el taller de pintura se desarrolla la creatividad y se da el tiempo para aprender no discriminando a quienes no tiene el talento sino más bien, ayudándoles a aprender desde cero”* (informante, estudiante 6)

*“Hubo varias situaciones en las que dije: ya no puedo, pero al final los profesores se dan cuenta, y nos apoyan dándonos ánimo y ya eso queda como solo una experiencia de vida”* (informante, estudiante 2)

Aunado a esos autores Dweck (2006), creador de la teoría del “mindset” sugiere que las percepciones de la identidad y la habilidad influyen en el rendimiento académico.

*“Desarrollan en mí la habilidad de liderazgo”* (informante, estudiante 4)

Por su parte, Viktor Frank (1985), señala en su obra “El hombre en busca de sentido”, la importancia de encontrar un propósito significativo en la vida, idea que puede aplicarse a la educación. Desde la perspectiva de valores de Paulo Freire este subraya la necesidad de una educación liberadora que promueva la conciencia crítica y la ética.

*“Se desarrollan competencias de análisis crítico, desarrollo lógico-matemático, la resolución de conflictos y el resto de las competencias que se requieren según el currículo, pero como ya lo dije antes los docentes buscan el desarrollo integral. Que los estudiantes sepan cómo redactar un trabajo para prepararlos para la universidad. Cada mañana*

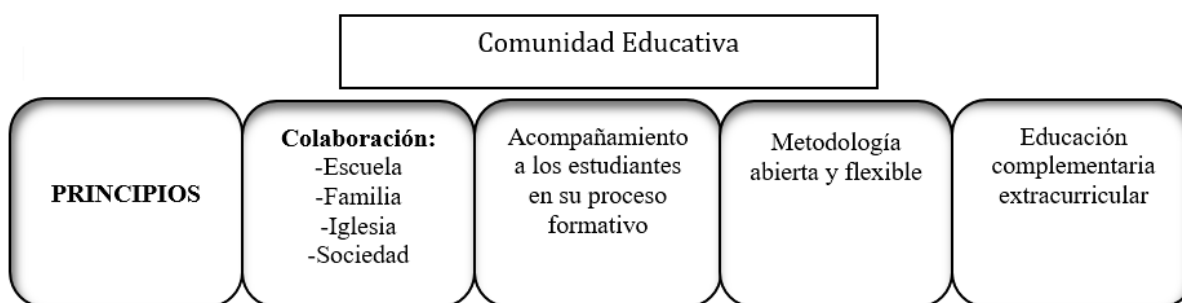
*buscamos desarrollar el carisma carmelitano y la empatía. El orientador es clave para la formación humana”. (informante, directivo 1)*

*“En las prácticas que realicé por ser de tercer año, pude poner en práctica el trabajo en equipo, el respeto a las opiniones de los demás y el mantener una conducta profesional dentro de un ambiente laboral” (informante, estudiante 3)*

Integrar estas perspectivas en un plan de trabajo educativo es indispensable para lograr una calidad educativa que trascienda lo académico y forme individuos íntegros y reflexivos. Como tercer elemento constitutivo del PEI se presenta a continuación, los principios que rigen la labor de toda la comunidad educativa de la institución.

#### **Figura 4**

*Elementos Constitutivos del PEI: Principios*



Fuente: elaboración propia

Una comunidad educativa fundamentada en principios como la colaboración, el acompañamiento a los estudiantes, una metodología abierta y flexible y una educación complementaria extracurricular coincide con lo expresado por el destacado filósofo y pedagogo John Dewey (1998) quien considera que la educación no es solo la transmisión de conocimientos, sino un proceso social y colaborativo que moldea el desarrollo integral de los individuos. En la institución se promueve la participación de las familias y de toda la comunidad educativa a través de diferentes actividades entre ellas las asambleas generales de madres, padres, o responsables de familia contempladas en el Calendario Escolar 2023.

*“Para la toma de decisiones se incluye la opinión de padres de familia, maestros, estudiantes, y autoridades del complejo educativo. Se socializa y se va armando el calendario escolar. Ya estamos pensando para el año lectivo 2024 porque en diciembre se debe enviar las actividades al Ministerio”* (informante, directivo 2)

La flexibilidad metodológica, respaldada por teóricos como Gardner (2011), permite adaptarse a los estilos de aprendizaje de los estudiantes proveyendo a todos la oportunidad de desarrollarse académicamente con éxito. Además, complementar el currículo con actividades extracurriculares, según Vygotsky (2007), amplía las oportunidades de aprendizaje y socialización. En conjunto, fortalecen una comunidad educativa que transmite conocimientos y nutre el desarrollo integral y la autonomía de sus miembros.

*“Dependiendo de los contenidos, como cada docente tiene libertad de cátedra, de acuerdo con su creatividad, en ocasiones les permiten a los estudiantes elegir algunos temas de su interés para la realización de debates u otras actividades académicas”* (informante, directivo 1)

Muestra de ello, en el presente año, el Complejo Educativo Católico El Carmelo, lleva a cabo el Calendario Escolar 2023, el cual contempla una serie de actividades que favorecen al desarrollo académico de sus estudiantes teniendo como referencia un valor moral principal por mes (véase anexos 9). Entre algunas de las actividades más sobresalientes descritas en dicho calendario cabe mencionarse las siguientes:

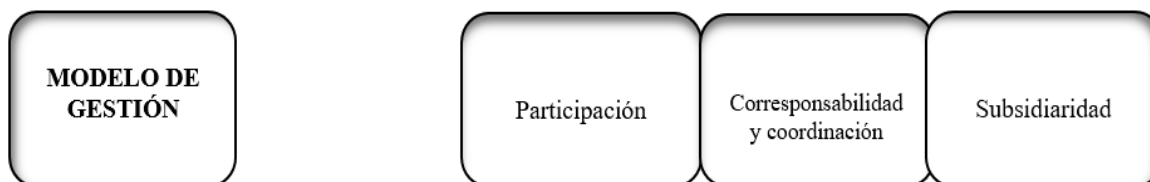
- Convivio institucional de bachillerato
- Inauguración de juegos intramuros
- Retiro de cuaresma para los estudiantes
- Entrega de éxitos académicos bachillerato
- Refuerzo educativo para bachillerato
- Revisión del PEA
- Convivio docente
- Festival del maíz
- Inauguración del mes cívico

- Feria de ciencia y logros
- Festival gastronómico
- Rendición de cuentas
- Formación docente
- Organización académica
- Acto de graduación de bachillerato entre otros.

En las actividades contempladas para el año lectivo 2023, se promueve la espiritualidad, el deporte, el reconocimiento académico, el seguimiento y la retroalimentación, la evaluación de los procesos administrativos, la creatividad, la cultura, la transparencia, entre otros elementos importantes del desarrollo académico de los estudiantes. Cabe mencionar que la toma de decisiones para la administración y asignación de recursos se deriva de un proceso de consenso y participación de toda la comunidad educativa. El modelo de gestión que se presenta a continuación, como cuarto y último elemento constitutivo del PEI.

### Figura 5

*Elementos Constitutivos del PEI: Modelo de Gestión*



Fuente: elaboración propia

El Modelo de Gestión adoptado en el Complejo Educativo Católico El Carmelo, está basado en la participación, la cual fomenta un ambiente inclusivo donde convergen diversas perspectivas que enriquecen el proceso educativo. Sobre este elemento, Dewey (1998) aboga por la participación del estudiante en su propio aprendizaje, destacando que la educación efectiva debe ser una experiencia colaborativa. Aunado a esto, la corresponsabilidad implica que tanto docentes como estudiantes asuman roles activos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, promoviendo un compromiso mutuo y armónico. Para Fullan (2006), la coordinación traduce las intenciones en prácticas efectivas ya que la coordinación eficiente asegura una sinergia entre los diferentes autores, facilitando la implementación de estrategias pedagógicas. Como segundo elemento se cuenta con la subsidiaridad, al reconocer la

autonomía de cada nivel educativo descentralizando la toma de decisiones y adaptando las prácticas a las necesidades específicas, promoviendo así un entorno educativo que nutre el crecimiento integral del estudiantado. Estos principios del modelo de gestión brindan solidez para un desarrollo académico integral y equitativo. La forma de organización del complejo educativo muestra la intención de la institución de mantener esta sinergia. A continuación, se presenta el organigrama del Complejo Educativo Católico El Carmelo.

**Figura 5.**

*Organigrama institucional del Complejo Educativo Católico El Carmelo.*



Fuente: elaboración propia

La institución cuenta con una estructura jerarquía encabezada por el Consejo Educativo Católico Escolar (CECE). El cual es un organismo consultivo que tiene como función principal apoyar al director en todo lo referente a organización, planeación, promoción, coordinación, ejecución y evaluación de las actividades del complejo educativo. Este organismo está conformado por la directora, la subdirectora, un educador de la fe, un maestro, dos padres de familia, dos estudiantes, y un exalumno. Las principales autoridades representadas en el organigrama son el CECE, la dirección y la subdirección encargados de llevar a cabo la planificación, ejecución, organización, dirección, coordinación, control y evaluación de los planes, programas, proyectos, presupuestos, recurso humano, infraestructura, entre otros recursos con los cuales procuran garantizar el alcance de los

objetivos institucionales y mejorar los resultados en el año lectivo 2023. En el segundo nivel jerárquico están el Comité de Apoyo de Padres de Familia, el Consejo de Maestros y el Consejo de Estudiantes, para coordinar un trabajo equilibrado y holístico en equipo.

*“Trabajamos por comités, institucionalmente tenemos ocho comités formados por docentes y esos mismos comités están formados dentro de los salones por los estudiantes”*  
(Informante, directivo 2)

En los grupos focales realizados con personal administrativo, docentes, estudiantes y padres de familia, una de las virtudes más destacadas de la administración del complejo educativo estudiada es el involucramiento de los principales actores con participación y responsable en el proceso. Además, para garantizar una educación de calidad, la labor docente se mantiene en constante evaluación con el apoyo del Equipo Pedagógico encargado de la gestión evaluativa. En el último nivel del organigrama encontramos los Comités de Proyectos Complementarios, en los cuales intervienen los actores antes mencionados como lo son: padres de familia, maestros y estudiantes. Por tanto, todos los proyectos desarrollados se han llevado a un consenso para su aprobación considerando su relevancia con relación a las demandas y necesidades del estudiantado. Lo anterior, coincide con lo expresado por Deming (1986), en su primer punto “Constancia en el propósito”, el cual sugiere establecer un compromiso constante con la mejora continua para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Deming argumenta que esta constancia debe ser una parte fundamental de la filosofía organizacional.

*“El desafío más grande que tenemos es lograr que todos los estudiantes salgan adelante, el mayor desafío es andar pendientes de los chicos que tienen dificultad para aprender, en un grado hay que estar pendientes de cinco o seis estudiantes a los que les cuesta”* (informante, directivo 3)

*“Aquí es bien raro que alguien aplaze un grado, si aplaza es porque abandonó la escuela o por otro motivo ajeno a la institución, pero no por notas, por notas es bien raro, porque seguimos un proceso de refuerzo y recuperación desde el primer periodo, desde el inicio le*

*damos seguimiento a los estudiantes y cuando ellos reprueban un período saben que tienen que venir a recuperar materias”.* (informante, directivo 2)

La idea de mantener esta estrecha relación entre los actores del proceso administrativo es procurar la identificación de las necesidades de los estudiantes, y generar las adecuaciones y cambios que respondan a sus necesidades y favorezcan a la calidad educativa. Para evaluar sí en el Complejo Educativo Católico El Carmelo se generan las condiciones apropiadas para una gestión de calidad de los procesos administrativos que impacten positivamente en el desarrollo académico de los estudiantes Fullan (2006) sugiere la implementación de estándares de calidad, ya que estos son una guía clara sobre lo que se espera en términos de resultados educativos, facilitando la evaluación y el monitoreo de los procesos de enseñanza y aprendizaje". Además de los estándares de calidad facilitan la identificación de brechas en el rendimiento para tomar medidas necesarias para cerrarlas.

#### **4.4 Elementos de la gestión de calidad presentes en la institución**

La evaluación de los procesos administrativos en el Complejo Educativo Católico El Carmelo se cotejó con en el Sistema de Indicadores de Educación de la UNESCO (UNESCO, 2015), que abarca áreas críticas tales como relevancia, pertinencia, accesibilidad y equidad. Esta práctica proporcionó evidencia sobre el cumplimiento del objetivo institucional antes mencionado: “Caminar como escuelas hermanas en el fortalecimiento de un marco de referencia común en cuanto a identidad carismática y procesos de enseñanza aprendizaje que lleven al desarrollo integral de los estudiantes y a la sana convivencia entre los componentes de la comunidad educativa y dar las mejores respuestas educativas adaptadas en el contexto de la realidad actual”.

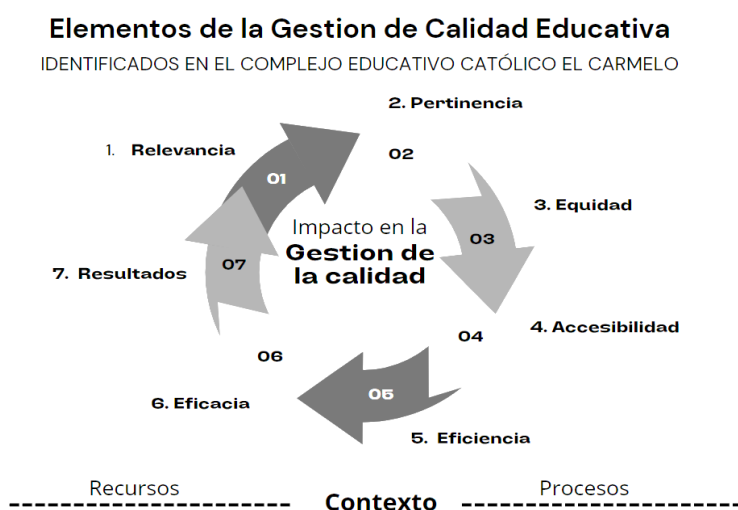
De acuerdo con las observaciones tanto dentro como fuera del aula, así como con base a las aportaciones de los participantes de los diferentes grupos focales, en el contexto del Complejo Educativo Católico El Carmelo se enfatizan valores éticos y morales, así como una educación integral que fomenta el respeto y la comprensión intercultural. La UNESCO además destaca la importancia de la calidad en la educación para empoderar a los individuos y fortalecer las comunidades. Por ende, los elementos de calidad educativa identificados en El Complejo Educativo Católico El Carmelo parecen estar alineados con estos principios



propuestos por la UNESCO, buscando proporcionar a los estudiantes una formación que no es solo académica, sino también enriquecedora en términos de valores humanos y éticos. Con la investigación realizada se identificaron elementos clave de gestión de calidad, incluyendo eficiencia, eficacia e impacto de los resultados. A continuación, se presenta gráficamente cómo fluyen estos elementos alrededor de la gestión de la calidad impactando positivamente la misma y que tanto los recursos como los procesos deben ajustarse al contexto educativo.

**Figura 6.**

*Resumen de indicadores identificados.*



Fuente: elaboración propia

**a) Relevancia**

Con respecto a este indicador, los datos recolectados aportaron aspectos clave sobre la relevancia en la gestión de calidad de los procesos administrativos institucionales, agrupados a continuación para una mayor y mejor comprensión.

**Tabla 3**

*Relevancia en los procesos administrativos*

Aspecto clave	Partes involucradas	Información destacada
<b>Cumplimiento de normativas</b>	-Personal administrativo -Docentes -Padres de familia -Estudiantes	-Las autoridades de la institución velan por que todos los miembros de la comunidad educativa cumplan con las regulaciones y estándares de calidad establecidos tanto por el MINEDUCYT como por el complejo educativo.

		-Cuentan con aprobación del calendario escolar 2023
<b>Participación activa</b>	-Personal administrativo -Docentes -Padres de familia -Estudiantes	-Importancia del trabajo en equipo entre escuela, padres de familia y estudiantes. -Toma de decisiones involucra a personal administrativo, docentes, estudiantes, padres de familia y a toda la comunidad educativa.
<b>Evaluación y mejora continua</b>	-Autoridades de la institución -Autoridades del MINEDUCYT -Docentes -Padres de familia -Estudiantes	-La educación que se imparte se centra en el aprendizaje de los estudiantes lo que aporta positivamente a su éxito académico y futuro. -Evaluación constante de programas, métodos, y resultados a fin de identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas oportunas con el apoyo del equipo pedagógico de gestión de evaluación. -Fomenta el crecimiento y desarrollo profesional de los docentes.
<b>Desarrollo académico</b>	-Docentes de Matemáticas, Estudios Sociales, Lenguaje, inglés, y Habilidad laboral -Estudiantes de bachillerato	En las asignaturas que se imparten en bachillerato se fomenta el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, comunicación, solución de problemas y aprendizaje a lo largo de la vida. -Los estudiantes demuestran responsabilidad y compromiso en la planificación y realización de las diferentes actividades académicas y socioculturales.

En el Complejo Educativo Católico El Carmelo, se destaca el compromiso de las autoridades educativas, que incluyen a la directora, subdirectora, docentes, y presidentes de grado (estudiantes de bachillerato elegidos por sus compañeros como líderes y representantes de grado), así como los padres de familia. Todos están directamente implicados en la mejora de la calidad educativa. Según lo expresado por los participantes, la calidad educativa se logra a través de un esfuerzo colaborativo de toda la comunidad educativa y un firme compromiso con el entorno escolar inmediato. Este enfoque refleja lo que López-Belmonte (2020) señala, que "una gestión de calidad en los procesos administrativos institucionales también fomenta la participación de la comunidad educativa, incluyendo a estudiantes, profesores y personal administrativo, lo que promueve un ambiente de colaboración y trabajo en equipo que favorece el desarrollo académico".

*“Creo que la educación nos brinda las suficientes herramientas para enfrentar el mundo real porque nos fomenta la creatividad, el liderazgo, el trabajo en equipo, el diálogo”* (informante, estudiante 1)

*“Aquí en la institución si se le proporcionan las herramientas para enfrentar el mundo real, pero eso también debe venir de casa, la institución hace el esfuerzo para capacitarlos, pero debe ser un trabajo en equipo”* (informante, padre de familia 2)

Las observaciones realizadas fuera del aula confirmaron que tanto los estudiantes de Educación Media como los de niveles inferiores dedicaban parte de su tiempo de receso para ensayar, estudiar y perfeccionar sus talentos. Durante estos momentos, los estudiantes demostraban actitudes de liderazgo, compromiso, responsabilidad, creatividad, diligencia y trabajo en equipo. Esto concuerda con lo indicado por la OCDE (2020) sobre que "la calidad educativa se refiere a la excelencia y eficacia del sistema educativo en la provisión de servicios educativos que promueven el desarrollo integral de los estudiantes, asegurando altos estándares de aprendizaje, equidad, relevancia curricular, participación de la comunidad educativa y una gestión eficiente de los recursos".

La relevancia en los procesos administrativos es evidente al observar la motivación de muchos estudiantes para llevar a cabo con éxito las actividades que les son asignadas, ya que las consideran significativas para su formación. En el día a día en el aula, se les proporcionan las herramientas necesarias para que puedan explorar y desarrollar su potencial. Según las observaciones, existe una clara relevancia en la gestión de los procesos administrativos en el Complejo Educativo Católico El Carmelo. Esto se evidencia a través de una planificación académica que se ajusta a las necesidades de los estudiantes, la contratación de personal altamente calificado y comprometido con la visión y misión de la institución, el cumplimiento de la normativa interna y de los lineamientos establecidos por el MINEDUCYT, la provisión de servicios estudiantiles que satisfacen la demanda, la realización de evaluaciones de desempeño periódicas y la administración eficiente y transparente de los recursos económicos, tal como lo destacaron los participantes.

## **b) Pertinencia**

Según la UNESCO (2021) “La pertinencia es analizada con base en tres dimensiones centrales de los aprendizajes: aprendizajes para hacer, para convivir y para seguir aprendiendo a lo largo de la vida. El concepto de pertinencia se vincula con el “deber ser” de las instituciones, es decir, con una imagen deseable de las mismas” (p.22). El elemento de pertinencia también está presente en el Complejo Educativo Católico El Carmelo y fue observable a través de la recolección de datos realizada. La información más relevante se presenta a continuación.

**Tabla 4**

*Pertinencia en los procesos administrativos*

<b>Aspecto clave</b>	<b>Partes involucradas</b>	<b>Información destacada</b>
<b>Relevancia curricular y flexibilidad</b>	-Autoridades de la institución -Docentes	-De acuerdo a los participantes la mayoría del contenido de los planes y programas de estudio están actualizados y alineados con las demandas del mercado laboral y las necesidades sociales, aunque no todo el contenido lo están y existen vacíos de contenido relevante sobre nuestra realidad salvadoreña en algunas asignaturas.  El sistema educativo tiene cierta flexibilidad que permite que la institución conceda autonomía a los docentes para adaptarse a las necesidades de los estudiantes promoviendo enfoques de aprendizaje.
<b>Contexto cultural y social</b>	-Personal administrativo -Docentes -Padres de familia -Estudiantes	-En la institución se realizan proyectos y actividades culturales y extracurriculares tales como: El festival del maíz, festivales gastronómicos, presentaciones artísticas entre otras.  -Formación continua en valores que se ven reflejados en el día a día de la institución de forma práctica y congruente.
<b>Calidad docente Y la tecnología</b>	Docente de bachillerato de las asignaturas de Matemáticas, Estudios Sociales, Lenguaje, inglés, y Habilidad laboral	-La institución cuenta con personal docente capacitado quienes imparten asignaturas de acuerdo a su especialidad. En la innovación pedagógica, los docentes usan diversidad de estrategias de enseñanza como: aprendizaje cooperativo, basado en el pensamiento, aprendizaje basado en proyectos, aprendizaje para hacer, convivir y seguir aprendiendo en la vida, entre otros.

---

		<p>-Los docentes se relacionan con el contexto cultural, social, político, medioambiental y económico de El Salvador.</p> <p>-Uso de las TICs y la integración de procesos teórico-prácticos en las diferentes asignaturas que se imparten.</p> <p>-Los estudiantes cuentan con un ordenador de tareas que facilita la planificación de las diferentes actividades curriculares, culturales, sociales y religiosas que se desarrollan en la institución.</p> <p>-Desarrollan actividades tales como: debates, discusiones grupales, exposiciones, presentaciones, realización de proyectos, actividades innovadoras (como la grabación de trailers, tertulias literarias), dramatizaciones, organización de festivales, entre otras.</p>
<b>Enfoque por competencias</b>	<p>-Personal administrativo</p> <p>-Docentes</p> <p>-Estudiantes</p>	<p>-La institución promueve y proporciona orientación vocacional y oportunidades para el desarrollo de habilidades y competencias prácticas aplicables a la vida cotidiana y el trabajo.</p> <p>-Fomenta la educación continua y el aprendizaje a lo largo de la vida para mantener la pertinencia en este mundo cambiante.</p> <p>-Los estudiantes demuestran manejo de temas del acontecer nacional y de cultura general.</p> <p>-Los estudiantes socializan respuestas, opiniones y plantean cuestionamientos o situaciones específicas y futuras, además de compartir experiencias vividas.</p>
<b>Liderazgo estudiantil</b>	Estudiantes de bachillerato	<p>-Cada sección cuenta con una directiva de grado la cual debe organizar a sus compañeros eficientemente para la realización de las actividades curriculares y extracurriculares contempladas en el calendario escolar.</p> <p>-Los estudiantes manifiestan motivación, orgullo y satisfacción sobre su desempeño en las diferentes actividades que realizan. Además, sostienen que esto los prepara para el futuro.</p> <p>Durante los recesos, se ve a los estudiantes ensayando, estudiando o realizando actividades de repaso de contenido para prepararse para las tareas asignadas.</p>

---

De acuerdo con Hargreaves y Fink (2006), el valor del conocimiento radica en su aplicación práctica, por lo que no basta con tener un diseño curricular flexible; también es crucial considerar el entorno, las prácticas educativas y la evaluación. En este sentido, es fundamental que los estudiantes adquieran habilidades como el pensamiento crítico, la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la capacidad de aprendizaje continuo. Esto asegura procesos de aprendizaje más dinámicos, efectivos y aplicables, preparando a los alumnos para enfrentar las demandas del presente y del futuro, tal como se refleja en las prácticas administrativas del Complejo Educativo Católico El Carmelo, detalladas en la tabla anterior.

*“Hay un formato que se le brinda a los docentes para los guiones de clases, para poder realizar la revisión. Sin embargo, los docentes tienen libertad de cátedra para planificar las actividades de forma creativa. Se debe informar a las autoridades al respecto para obtener la autorización de la dirección correspondientes. Ya que se realiza siempre una supervisión de las actividades”* (informante, directivo 3)

En cuanto a la pertinencia como indicador de calidad en los procesos administrativos institucionales, la UNESCO (2021) subraya que la gestión educativa abarca unos procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente en el sistema educativo, para cumplir con los mandatos sociales. Se trata de una acción voluntaria que produce conocimientos y escenarios de aprendizaje-enseñanza que promueven, fomentan e innovan a través de los entornos que crea. El desarrollo de competencias mediante métodos de enseñanza y la innovación en las actividades de la institución estudiada demuestran el compromiso de la gestión administrativa por dar escenarios de aprendizaje que favorezcan el desarrollo integral del estudiantado.

*“La metodología de enseñanza que yo empleo desde mi asignatura que es matemáticas, siempre busco el uso de ejercicios de aplicación, que se adapten a la vida cotidiana, yo procuro que los estudiantes participen durante toda mi clase para que ellos voten el estigma que esta es una asignatura difícil”* (informante, docente 4)

*“Yo creo que el currículo nacional aún está en revisión en el caso de lenguaje, por lo cual yo de mi parte he hecho algunas adecuaciones, para el desarrollo de un tema relacionado con el teatro yo les asigne una actividad de tráiler de una obra teatral y he sumado a esa actividad una tertulia y a través de esa tertulia los jóvenes expresan su experiencia al dramatizar esas obras”* (informante, docente 1)

### **c) Equidad**

En los grupos focales dirigidos a estudiantes y padres de familia, se incluyó una pregunta relacionada con la promoción del potencial, habilidades y destrezas de los estudiantes en un entorno libre de estereotipos, discriminación, exclusión o rechazo. El 100% de los participantes coincidió en que la institución proporciona las oportunidades necesarias para que todos los estudiantes desarrollen sus habilidades y destrezas. Además, se destaca la promoción de valores como el liderazgo, la responsabilidad, el trabajo en equipo, el respeto mutuo, la tolerancia, la no discriminación y la intolerancia hacia cualquier forma de acoso escolar, con el objetivo de evitar estereotipos y prejuicios de género.

*“Yo he sentido la libertad de poder expresarme a través de la pintura y la gastronomía, yo ahí me puedo liberar a pesar de que pueda haber tensiones o cosas así. Yo también estoy en el equipo de futbol y me siento bien”* (informante, estudiante 1)

*“Yo siento que si se promueve la no discriminación porque se respeta la diversidad porque estamos caracterizados por respetar la opinión de los demás. Igual los maestros contribuyen al respeto mutuo y a la no discriminación”*. (informante, estudiante 3)

La afirmación anterior, coincide con uno de los fines de la educación estipulados en la Ley General de educación, capítulo II título primero, literal d) Combatir todo espíritu de intolerancia y de odio;

La UNESCO (2021) señala que "los estereotipos y prejuicios de género influyen en la mentalidad de las personas desde su infancia. Estos impactan en los juguetes con los que juegan las niñas y los niños, en las asignaturas que estudian, en sus experiencias educativas y en sus vidas y carreras futuras".

“Aquí en la materia de habilidad laboral (gastronomía) no se discrimina a nadie, aquí nos interesa que todos aprendan, tanto jóvenes como señoritas trabajan por igual en las diferentes etapas, preparación de ingredientes, siguiendo el procedimiento de cocción y con el emplatado” (informante, docente 4)

Por lo tanto, a continuación, se presentan algunas de las prácticas de equidad observadas en el Complejo Educativo Católico El Carmelo.

**Tabla 5**

*Equidad en los procesos administrativos*

<b>Aspecto clave</b>	<b>Información destacada</b>
<b>Ambiente escolar libre de estereotipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La institución fomenta conductas de respeto, tolerancia, cultura de paz y principios cristianos.</li> <li>-Promueve la atención a la diversidad</li> <li>-Prohíbe la promoción de música con contenido denigrante, explícito, lascivo o sexual en sus eventos o actividades artístico-musicales.</li> <li>-Dentro de los salones aun cuando no haya docentes presentes los estudiantes mantienen conductas deseables sin generar desorden o gritos.</li> </ul>
<b>No discriminación</b>	-Los participantes expresan ser tratados de manera justa y no haber sido víctimas de ningún tipo de discriminación o exclusión basada en su género, orientación sexual, discapacidad u otra condición individual, por parte de ningún miembro del complejo educativo.
<b>Cero tolerancias a cualquier tipo de acoso escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En la institución se práctica cero tolerancias a cualquier tipo de bullying. Los participantes manifiestan que se toman acciones disciplinarias al conocerse algún caso de bromas pesadas o inicios de bullying.</li> <li>-Dentro de las aulas se observa un ambiente de respeto, tolerancia, inclusión, amabilidad, disciplina y confianza tanto en el trato maestro-alumno como entre compañeros de clase.</li> </ul>
<b>Oportunidad de desarrollo potencial</b>	<p>En las asignaturas observadas tanto señoritas como caballeros desempeñan las tareas asignadas como: actividades de cocina, limpieza dentro y fuera de los salones de clases, elaboración de murales, organización y realización de actividades artísticas, entre otras.</p> <p>-La institución genera espacios para el desarrollo de habilidades artísticas, deportivas, culinarias, entre otras.</p>



<b>Acceso, inclusión y permanencia</b>	<p>En bachillerato hay inscrito un estudiante con discapacidad física que se moviliza en silla de ruedas. Las autoridades educativas hicieron las adecuaciones necesarias para facilitar la educación al joven.</p> <p>-Los estudiantes diagnosticados con algún desorden de aprendizaje son atendidos por la profesional encargada del aula de apoyo.</p> <p>En 2023, en el bachillerato, la institución ha registrado solo un estudiante retirado por cambio de residencia.</p>
--	---

En un estudio sobre equidad en educación, Aguilera (2017) destaca que "los indicadores de equidad de acceso, permanencia y logros de aprendizajes son los que nos proporcionan una visión más precisa de los niveles de equidad en un sistema educativo". Por lo tanto, al contar con un sistema educativo que promueve el acceso, la permanencia y una oferta académica de alta calidad, se asegura la obtención de resultados satisfactorios que compensan las desigualdades iniciales y fomentan la integración productiva, así como el desarrollo social y cultural de los estudiantes. Por esta razón, las autoridades del Complejo Educativo Católico El Carmelo están comprometidas en crear un entorno armonioso e inclusivo dentro de las instalaciones, lo que contribuye a mantener bajos índices de deserción estudiantil en la institución.

#### **d) Accesibilidad**

Este elemento de calidad está muy vinculado al ya mencionado. En lo que respecta a este indicador, la institución cuenta con las instalaciones y accesibilidad necesaria para atender a estudiantes con discapacidades físicas. De hecho, los administradores del centro escolar informan que durante el año lectivo 2023 han brindado atención a un estudiante de educación media que utiliza silla de ruedas. Han implementado las adaptaciones necesarias para asegurar su acceso a la educación con equidad. Las instalaciones permiten un fácil acceso a casi todas sus áreas, incluyendo salones de clases, biblioteca, cafetería, área de juegos, capilla, servicios sanitarios, cancha deportiva, área verde y huerto escolar, entre otros.

*“Se están trabajando los proyectos de inclusión que sugiere el Ministerio. Se ha adaptado la infraestructura, se cuenta con una rampa, los baños están adaptados, tenemos las aulas*

*de apoyo, asistencia psicológica, los maestros que tienen estudiantes con dificultades son asesorados por la profesional del aula de apoyo”.* (informante, directivo 2)

Adicional a lo anterior, es importante destacar la amplitud de los pasillos y aulas. Los salones cuentan con una entrada de 1.80 metros que consta de dos puertas. La ventilación e iluminación en todas las aulas es adecuada para facilitar el flujo de aire y la entrada de luz natural. Además, se han proporcionado medios para el acceso a la educación desde casa en casos especiales, como para estudiantes con problemas de movilidad. La UNESCO (2021) subraya que "el acceso para las personas con discapacidad y las tecnologías digitales ofrecen oportunidades sin precedentes para apoyar la construcción de sociedades del conocimiento que sean inclusivas y alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible". Con esto en mente, el Complejo Educativo Católico El Carmelo ofrece apoyo a estudiantes con discapacidades y trastornos de aprendizaje a través de un aula especializada. Esta aula es atendida por un profesional especializado en la atención de estudiantes que enfrentan dificultades en su desarrollo académico, lingüístico e incluso conductual. La institución ofrece este tipo de apoyo a estudiantes desde niveles de parvularia hasta bachillerato. Sin embargo, existen algunas limitaciones en cuanto a la accesibilidad en la institución. Algunos participantes mencionan la necesidad de contar con un acceso seguro desde la zona de la carretera de oro, sugiriendo la implementación de una pasarela para prevenir accidentes y garantizar la seguridad de los estudiantes que transitan por esa área.

#### **e) Eficiencia**

Según López (2016) “Una gestión de calidad en los procesos administrativos institucionales permite una asignación eficiente de los recursos, lo que se traduce en una mejora en los servicios educativos y una mayor satisfacción de los estudiantes y profesores. El Complejo Educativo Católico el Carmelo es una institución educativa de tipo semi autónoma lo cual le facilita recursos proporcionados por el Estado además de contar con recursos propios. A continuación, se describen algunos de los elementos claves de la gestión de los procesos administrativos en dicha institución.

**Tabla 6***Eficacia en los procesos administrativos*

<b>Aspecto clave</b>	<b>Información destacada</b>
<b>Automatización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calendario Escolar</li> <li>-Ordenador de tareas</li> <li>-Seguimiento y evaluación a través de software SIGES</li> <li>-Evaluaciones periódicas de los procesos administrativos para detectar áreas de mejora y proponer cambios oportunamente.</li> </ul>
<b>Estandarización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La institución establece los procedimientos y procesos a seguir para llevar a cabo las diferentes tareas y funciones asignadas a los empleados.</li> </ul>
<b>Optimización de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Distribución de los recursos suficientes para el desarrollo de actividades y proyectos institucionales.</li> <li>-Apoyo financiero para la realización de programas para el desarrollo académico, físico, social y emocional de los estudiantes.</li> <li>-Gestión del tiempo necesario para el alcance de objetivos y maximizar resultados.</li> </ul>
<b>Recurso Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impulsa políticas de desarrollo del personal.</li> <li>-Proporciona formación y capacitación docente</li> </ul>
<b>Comunicación efectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La institución proporciona los canales de comunicación que favorecen a la comunicación clara y eficiente entre los miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>
<b>Reducción de desperdicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se promueve y facilita las actividades de reciclaje y reutilización de material.</li> <li>-Se fomenta el uso de recursos digitales que contribuyan a la reducción del uso de papel</li> <li>-Cuenta con instalaciones amplias que favorecen a la ventilación e iluminación natural para minimizar el consumo de energía eléctrica</li> </ul>

En cuanto a este aspecto, tanto los docentes como los estudiantes expresaron su satisfacción por la eficiencia con la que se les proveen los recursos didácticos, y materiales. Los estudiantes disponen de libros de texto proporcionados por el MINEDUCYT y también han recibido laptops como parte de los beneficios. Este mismo beneficio se extendió a los docentes que trabajan en el complejo educativo. Escorsa (2015) subraya que "se ha demostrado que una gestión eficiente de los recursos y una mejora continua en los procesos administrativos contribuyen a la calidad educativa".

Es importante mencionar que, a pesar de la aprobación general de la forma en que se distribuyen los recursos en la institución, algunos participantes expresaron la necesidad de contar con más proyectores, ya que actualmente solo cuentan con dos. Esta limitación dificulta la realización de ciertas actividades.

Otra deficiencia identificada en la institución es la falta de infraestructura digital que permita a los estudiantes acceder a internet. Según lo expresado por los estudiantes, no cuentan con acceso a una red wifi dentro de las instalaciones del complejo educativo, lo cual les impide realizar tareas en sus tiempos libres. También mencionaron que no tienen la autorización para usar sus teléfonos celulares como punto de acceso para sus laptops. Por último, es importante señalar que la institución no dispone de un laboratorio especializado para las clases de inglés, lo cual limita la posibilidad de crear un ambiente propicio para llevar a cabo diversas actividades que fomenten la comprensión, práctica y adquisición de este segundo idioma.

*“La mayor barrera es no tener acceso a internet, porque a veces necesitamos investigar sobre algún tema para completar alguna tarea y aquí no podemos usar nuestros celulares para pasarle internet a la laptop que nos dio el gobierno”* (informante, estudiante 1)

*“Es un benéfico el no utilizar tantos carteles, porque dañamos el medio ambiente, entonces se nos facilita más tener las presentaciones, aunque solo se cuenta con dos cañones y eso a veces atrasa las exposiciones cuando no hay cañón disponible”* (informante, estudiante 3)

*“Aquí en la escuela tenemos los libros, material didáctico, papelería, pero lo que si se nos dificulta mucho y seria como una exigencia porque a su vez nosotros les exigimos a los estudiantes que preparen sus presentaciones para pasar a exponer ya que se está eliminando el uso de papel, pero no tenemos suficientes cañones (proyectores), se nos dificulta acceder a uno. Y por otro lado el ministerio había prometido internet en la escuela, pero no ha cumplido y esas son algunas de las limitantes que experimentamos”.* (informante, docente 1)

*“Sería genial que contáramos con un aula especializada para impartir las clases de inglés equipada tipo laboratorio con pantalla computadora, parlantes, proyector”* (informante, docente 5)

**f) Eficacia**

Entre las acciones que realiza El Complejo Educativo Católico El Carmelo por alcanzar sus objetivos y generar impacto en la sociedad destacan las siguientes:

- Planificación temprana de las actividades y proyectos a llevarse a cabo en cada año lectivo.
- Formación continua en valores dentro y fuera del aula.
- Involucramiento de toda la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones.
- Organización jerárquica que favorece a la distribución de funciones que atañen a la institución, control y dirección eficiente.
- Seguimiento y acompañamiento a los estudiantes que presentan bajo rendimiento o dificultades de aprendizaje.
- Inclusión.
- Clima organizacional agradable.
- Promoción de un ambiente educativo sano y libre de violencia.
- Entre otras acciones.

Tanto los estudiantes como los padres de familia expresaron una alta satisfacción con la calidad de la educación proporcionada por el Complejo Educativo. Reconocen que este tipo de formación ha tenido un impacto positivo significativo en la vida de los alumnos y resaltan la importancia del trabajo colaborativo para lograr los objetivos institucionales.

*“Las actividades que se realizan tienen impacto en los estudiantes y les ayuda bastante a crecer culturalmente y se fomenta mucho la formación en valores, aquí no se permiten los bailes, así como reguetón y todo eso porque iría encontrar de sus principios”* (informante, padres de familia 3)

*“Aquí en la escuela les ayudan bastante y ya luego queda el trabajo del padre de familia y los alumnos porque deben involucrarse todos”* (informante, padres de familia 1)

Estas percepciones se alinean con la afirmación de Murillo (2005), que postula que "una escuela eficaz logra un desarrollo integral de cada alumno, mayor de lo esperado considerando su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias". Cabe destacar que entre los participantes se incluyeron tanto estudiantes como padres de familia que no han estado en la institución por un tiempo menor a dos años. A pesar de ello, comparten la misma apreciación que aquellos que han formado parte del complejo educativo por más de tres años, reconociendo la relevancia y pertinencia de los contenidos impartidos, así como la formación en valores y el desarrollo integral de los estudiantes.

*“En el poco tiempo que he estado aquí, creo que nos dan bastantes herramientas con las que podemos poner en práctica los valores como la paz, la justicia entre otros.”* (informante, estudiante 7)

**g) Impacto de los resultados**

En lo que respecta a este último componente de calidad, el Complejo Educativo Católico El Carmelo no sólo promueve, sino que también ofrece los entornos de aprendizaje necesarios para fomentar habilidades que perduren toda la vida. Este enfoque concuerda con la perspectiva de la UNESCO (2021), que define el aprendizaje como un conjunto de habilidades esenciales para diversas etapas y situaciones en la vida de niños, jóvenes y adultos. Mejorar la experiencia y los resultados del aprendizaje implica comprender qué, cuándo, dónde y cómo aprenden las personas.

*“Creo que es responsabilidad de los docentes el generar un ambiente de participación, oportunidades de aprendizaje y motivación, y como ya mencioné antes los docentes están bien capacitados y a pesar que hay estudiantes con diferentes ideologías, los docentes nos escuchan respetuosamente y atentamente, incluso cuando es un tema de exposición si hay alguna idea diferente a la del docente, él no nos pone mala nota porque lo que le interesa es el dominio del contenido que se está exponiendo”* (informante, estudiante 2)

*“Se realiza este tipo de actividades para ayudar a los estudiantes a estimular su deseo por leer, porque no todos tienen el mismo nivel de capacidad lectora que se requiere entonces pensando en las particularidades de cada joven he ido diseñando actividades innovadoras que les ayuden a mejorar esa capacidad lectora”.* (informante, docente 3)

En este estudio de caso, los participantes expresaron su satisfacción con los procedimientos administrativos de la institución, que se ajustan a las necesidades de los estudiantes y generan un impacto positivo en la comunidad y en la sociedad. La gestión adecuada de los recursos y su eficaz aprovechamiento contribuyen a la eficiencia y equidad en la administración de la calidad. Según los padres de familia, algunos estudiantes tienen dificultades para alcanzar los resultados esperados por la falta de supervisión de sus tutores, o por no cumplir con los horarios y plazos establecidos para realizar diversas actividades. En respuesta a esta situación, la institución ha facilitado a todos sus estudiantes el acceso a un ordenador de tareas, con todas las asignaciones trimestrales. De esta manera, se asegura no sobrecargar de actividades a los estudiantes y se promueve una organización adecuada para su realización. Este enfoque tiene como objetivo proporcionar recursos que faciliten el logro de los objetivos de aprendizaje.

*“Cada actividad ya está agendada en el ordenador de tareas y los estudiantes muchas veces se atienen y lo dejan a última hora y por eso se atrasan, pero en realidad la institución comparte las actividades planificadas trimestralmente”* (informante, padre de familia 2)

#### **4.5 Desarrollo académico de los estudiantes de educación media**

Como ha sido descrito en apartados anteriores del presente capítulo, entre los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje y que por consiguiente influyen el desarrollo académico de los estudiantes cabe mencionar: la relevancia del currículo, la planificación estratégica, la pertinencia de los contenidos, la diversificación e innovación de metodologías y estrategias de enseñanza, el proceso de seguimiento, retroalimentación y evaluación, el ambiente educativo, la motivación y el reconocimiento, la buena relación y comunicación de los actores del proceso educativo, directivos, docentes, estudiantes, y padres de familia. De acuerdo con algunos grandes autores, como Piaget (1982) y Vygotsky (1983),

quienes contribuyeron de manera relevante a la educación, el desarrollo académico es descrito como un proceso que involucra la interacción del estudiante con su entorno sociocultural. Esto se complementa con las ideas expuestas por Erickson (1950) con relación al desarrollo socioemocional. Después, Gardner (2011) agregaría la necesidad de reconocer y cultivar diversas inteligencias en los estudiantes, permitiéndoles aprender según sus fortalezas individuales para fomentar un enfoque más holístico en el desarrollo de sus capacidades. Teniendo en mente estas teorías, se analizará el rendimiento académico obtenido por estudiantes de educación media del Complejo Educativo Católico El Carmelo.

### **Tabla 7**

#### *Desarrollo académico alcanzado por estudiantes de educación media*

<b>Autor</b>	<b>Teoría o concepto clave</b>	<b>Información relevante</b>
<b>Piaget</b>	La asimilación y acomodación de la información y su implicación en el desarrollo académico influyendo en la forma en que los estudiantes aprenden y comprenden conceptos académicos.	Se observa cómo la teoría de Piaget se aplica en la forma en que los estudiantes de educación media del Complejo Educativo El Carmelo asimilan y acomodan la información en su proceso de aprendizaje a través de las técnicas observadas durante las clases y actividades extracurriculares. Los estudiantes dominan temas de actualidad y cuestionan pertinentes durante el desarrollo de sus clases para aclarar dudas y ampliar su conocimiento.
<b>Vygotsky</b>	El desarrollo académico se refiere al proceso de adquirir conocimientos y habilidades a través de la interacción social y la participación en actividades culturales. Importancia de la “zona de desarrollo próximo”.	Se evidencia cómo la teoría de Vygotsky se materializa en la interacción social y cultural de los estudiantes, así como en la consideración de la "zona de desarrollo próximo" en su proceso de aprendizaje. Los estudiantes han desarrollado diversas habilidades en esta área a causa de las iniciativas generadas por el complejo antes descrito. El comportamiento de los estudiantes y la forma de relacionarse con los demás denota confianza, amabilidad, respeto y liderazgo.
<b>Erikson</b>	En las etapas de desarrollo psicosocial se plantea el desafío de identidad frente a confusión de roles, en la adolescencia, lo	Es notorio cómo las etapas de desarrollo psicosocial de Erikson, particularmente el desafío de identidad en la adolescencia,



	que podría relacionarse al desarrollo académico en cuanto a la exploración de identidad y metas educativas.	impactan en el desarrollo académico y la exploración de metas educativas de los estudiantes. Los estudiantes demuestran confianza y seguridad al interactuar entre sí y con sus maestros.
<b>Gardner</b>	La teoría de inteligencias múltiples sugiere que el desarrollo académico no se limita a una medida de inteligencia, como las calificaciones o el rendimiento en exámenes, sino que implica el cultivo de diversas habilidades intelectuales y talentos.	Se ejemplifica cómo la teoría de Gardner se refleja en el cultivo de las diversas inteligencias y habilidades intelectuales de los estudiantes, más allá de las calificaciones, contribuyendo a su desarrollo académico integral. Los estudiantes afirman sentirse incluidos y tomados en cuenta al momento de desarrollar su potencial y talento. Reconocen la versatilidad de las actividades propuestas por la institución y como estas les brindan la oportunidad de crecer académicamente.

Como se describió en los apartados anteriores, la gestión de la calidad en los procesos administrativos institucionales afecta positivamente al desarrollo académico de los estudiantes, especialmente en aquellos que logran un promedio superior a 8.0. Según Deming (1986), la mejora continua es esencial para alcanzar la excelencia. Instituciones que implementan prácticas de calidad fomentan un entorno donde la eficiencia y eficacia son prioritarias. La correlación entre una administración de calidad y el rendimiento académico destaca la importancia de sistemas bien estructurados. Como ya se presentó, en el complejo educativo existe una organización fluida y coherente entre la planificación de las actividades, la asignación de responsables, los resultados que se pretenden alcanzar y las medidas de intervención para lograr esos resultados tales como los refuerzos académicos que se realizan periódicamente.

*“Cada periodo se entregan notas y la nota mínima es de 7. Quienes aprueban todas sus materias el día siguiente lo tienen libre, pero quienes reprueban materias tienen que venir el día siguiente a un refuerzo académico”* (informante estudiante 4)

*“El maestro está pendiente no es que si el estudiante no entregó algo se le va a dejar ahí, sino que se manda a llamar a sus padres o se le envía a la biblioteca para que realice la actividad faltante”. (informante, directivo 1)*

*“Si el estudiante mejora también mejorará su familia, hay una relación dialéctica familia-estudiante – escuela, aun si el estudiante es de escasos recursos su buen rendimiento le permitirá estudiar con una beca y mejorar sus condiciones de vida. Porque el fin no es solamente venir a impartir contenido sino ayudarles a que mejoren sus condiciones de vida académicas, culturales, económicas, afectivas” (informante, docente 5)*

El Calendario Escolar 2023 del Complejo Educativo Católico El Carmelo muestra medidas correctivas planeadas con anticipación y de forma oportuna. Esto coincide con lo expresado por Feigenbaum (1991) quien subraya la prevención de errores, lo cual se traduce en procesos educativos más fluidos y, por ende, en un rendimiento estudiantil destacado. En resumen, la gestión de la calidad en los procesos administrativos institucionales impacta positivamente en el desempeño académico cuando esta es pensada oportunamente con actividades que favorecen el aprendizaje, proporcionando a los estudiantes un entorno adecuado para alcanzar promedios superiores a 8.0 esto se evidencia en el éxito académico logrado por los estudiantes de bachillerato, como lo muestra el siguiente cuadro resumen de la nota promedio obtenida por los estudiantes del Complejo Educativo Católico El Carmelo.

**Figura 7**

*Promedio académico final por sección*

<b>PROMEDIO RENDIMIENTO ACADÉMICO BACHILLERATO AÑO LECTIVO 2023</b>	
<b>Sección</b>	<b>Promedio Final</b>
1er año general “A”	8.3
1er año general “B”	8.5
1er año comercio “A”	8.5
2do año general “A”	8.4
2do año general “B”	8.5
2do año general “C”	8.5

2do año comercio "A"	8.6
3er año comercio "A"	8.9

La tabla 7 muestra la nota global promedio obtenida por sección por los estudiantes de bachillerato al final del año lectivo 2023.

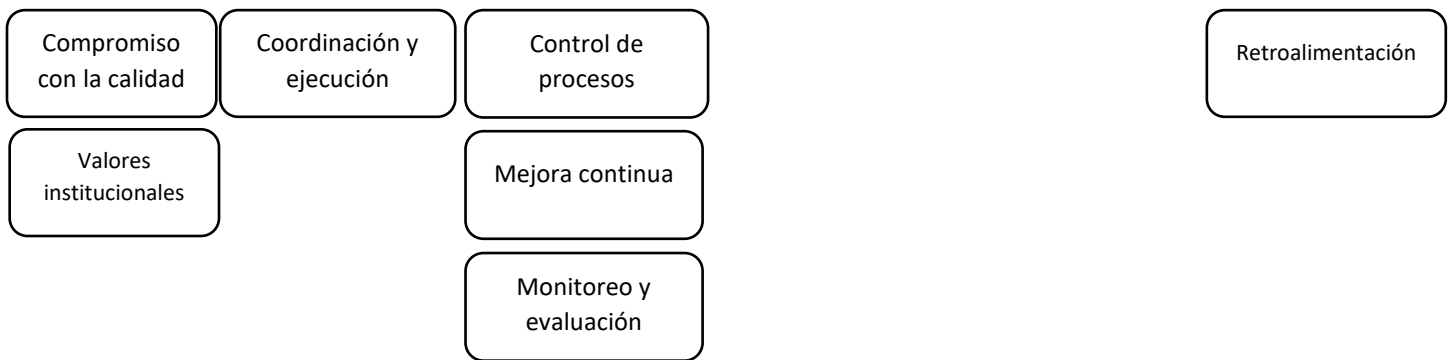
#### 4.6 Prácticas de gestión de calidad en los procesos administrativos en El Complejo Educativo Católico El Carmelo

La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) en su informe del año 2010 subraya la importancia de mejorar la gobernanza en sistemas educativos y escuelas en la región iberoamericana. Se destaca la implementación de planes innovadores en liderazgo educativo y la formación del recurso humano como catalizadores de cambios significativos y transformaciones que fortalecen y estimulan instituciones educativas más robustas. Aunado a ese hecho, Deming (1986) señala que la mejora continua es esencial, enfatizando la importancia de la retroalimentación y la toma de decisiones basada en datos. Por otro lado, Juran (1993) destaca la necesidad de liderazgo comprometido y la participación activa de todos los miembros de la organización en la búsqueda de la calidad. Con base en estas perspectivas a continuación se presenta un mapa temático sobre las prácticas de gestión de la calidad implementadas en el Complejo Educativo Católico El Carmelo en el año lectivo 2023.

#### Figura 8

*Prácticas de Gestión de Calidad en los Procesos administrativos*





Fuente: Elaboración propia

La implementación de las prácticas de gestión de la calidad en los procesos administrativos institucionales de la figura anterior garantiza la eficiencia, y satisfacción de la comunidad educativa, y provoca un desarrollo académico exitoso. A continuación, se detalla la relación entre las prácticas señaladas y el desarrollo académico:

- **Políticas de calidad:** la institución cuenta con políticas de calidad que son fundamentales al establecer estándares y directrices que guían las actividades académicas y administrativas, como su Misión y Visión institucional, su carisma carmelitano y los cuatro ejes constitucionales: identidad, plan de trabajo, principios y modelo de gestión, que marcan el rumbo de su labor. Al adoptar un compromiso con la calidad, la institución se esfuerza por proporcionar una educación excepcional, basada en valores institucionales sólidos. La claridad en las políticas de calidad asegura la coherencia en la entrega de servicios educativos, desde la gestión administrativa hasta la enseñanza, fomentando un entorno propicio para el aprendizaje donde los estudiantes pueden beneficiarse de programas académicos, sólidos, recursos adecuados, y evaluaciones justas. Asimismo, estas políticas reflejan los valores fundamentales de la institución como la solidaridad, la responsabilidad, la educación ética, la búsqueda de la verdad, entre otros. Al incorporar estos valores a las políticas de calidad, la institución mejora la experiencia educativa, donde impulsa la participación estudiantil y promueve una cultura de responsabilidad y excelencia, y fortalece su identidad y reputación, construyendo una comunidad educativa comprometida con la excelencia y los principios

éticos. Fullan (2006) y Hargreaves (2006), han abogado por enfoques centrados en la calidad para lograr mejoras sostenibles en la educación.

- **Procesos administrativos:** Los procesos administrativos del complejo educativo, al realizarse efectivamente, ejercen un impacto positivo sobre el desarrollo académico de los estudiantes. La planificación proporciona la base estratégica, definiendo metas y objetivos que orientan las acciones futuras. La organización y estructura adecuada permiten asignar recursos de manera eficiente, estableciendo roles, funciones, y responsabilidades para garantizar la ejecución coherente. Finalmente, la coordinación y ejecución son cruciales para traducir la planificación en acciones tangibles asegurando el éxito académico de los estudiantes. La institución planifica sus actividades educativas de manera eficiente en su calendario escolar, lo cual denota robustez y sincronización en sus procesos administrativos y facilita el buen desempeño de los estudiantes.

- **Elementos de calidad:** El Complejo Educativo Católico El Carmelo cuenta con elementos esenciales que garantizan la calidad en sus procesos. Como se describió en apartados anteriores en el presente capítulo, las prácticas institucionales demuestran la presencia de indicadores de la calidad sugeridos por la UNESCO, además la documentación y procedimientos claros con los que cuenta la institución son las bases de la ejecución coherente. El control de los procesos asegura la conformidad con los estándares predefinidos, lo que mejora continuamente en línea con las políticas de calidad de la institución. Finalmente, el monitoreo y evaluación sistemática permiten una revisión periódica, favoreciendo a la detección de áreas oportunidad que dan lugar a las adecuaciones y cambios necesarios. Estos elementos proporcionan un marco integral para la gestión efectiva de la calidad de los procesos administrativos de la institución y por ende priorizan el buen desarrollo académico de los estudiantes.

- **Recursos humanos:** En el complejo educativo se considera importante el compromiso y la capacitación del personal, ya que esto constituye la implementación exitosa de las prácticas de calidad. Por lo cual, dentro de la planificación anual ya están establecidos los espacios para las capacitaciones docentes. Además, en el complejo educativo se ha cultivado una cultura organizacional centrada en la calidad, donde los empleados comprenden la importancia de sus roles para lograr los objetivos institucionales. Cabe destacar la marcada influencia de los docentes sobre sus estudiantes debido a la labor

excepcional, su ejemplo y buenas prácticas educativas. La experiencia y conocimientos especializados de los docentes con los que cuenta la institución en el año lectivo 2023 contribuye a la calidad de enseñanza, facilitando una comprensión más profunda de los temas, propiciando entornos de aprendizaje que brindan una mayor oportunidad de aprendizaje para estudiantes con características particulares ya que los docentes suelen adaptar sus métodos de enseñanza para abordar las diversas necesidades de aprendizaje, fomentando un ambiente más estimulante y motivador. De acuerdo a lo expresado por los estudiantes, la presencia de educadores hábiles y competentes les inspira e influye positivamente en su compromiso y éxito académico a largo plazo.

- **Infraestructura y tecnología:** La institución cuenta con infraestructura en buenas condiciones, amplias instalaciones y facilidades que favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje. La implementación de sistemas y herramientas de la comunicación y la tecnología han facilitado la gestión administrativa y mejoran la eficiencia de los procesos de esta. Los estudiantes cuentan con un ordenador de tareas en línea, pueden acceder a cuestionarios y material de apoyo en formato PDF desde Google Classroom, pueden realizar sus presentaciones y exposiciones en formato digital haciendo uso de los proyectores con los que cuenta la institución. El proporcionar recursos educativos en línea, facilita el estudio y comprensión de los contenidos, favorece a las habilidades de investigación, fomenta la colaboración entre estudiantes y mejora el acceso a información actualizada, promoviendo así un aprendizaje más interactivo y enriquecedor.

- **Colaboración de partes interesadas:** en la institución se fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones y la evaluación de los procesos administrativos. Un ejemplo es el involucramiento de representantes de cada sector de la comunidad educativa en organismos como el CECE, Comités de padres de familia, docentes y estudiantes, la participación en asambleas generales periódicamente para tocar puntos clave como llevar a consenso actividades a planificarse en el calendario escolar, rendición de cuentas, entre otras. De esta forma se promueve la transparencia y la rendición de cuentas que genera confianza en los participantes de dichos procesos. Durante el año 2023, se realizaron 3 escuelas de padres y reuniones individuales de los docentes con padres de estudiantes con problemas de

aprendizaje para tomar decisiones y adecuaciones necesarias para favorecer al desarrollo académico integral de estos estudiantes y ayudarles a desarrollar las competencias y destrezas requeridas.

#### 4.7 Fortalezas y áreas de mejora identificadas en la institución

De acuerdo con Albert Humphrey (1970), creador del concepto FODA, “El análisis FODA es el primer paso para una planificación estratégica efectiva, ya que ayuda a alinear los recursos con los objetivos y a enfrentar los desafíos del entorno”. Razón por la cual el presente estudio requiere de un análisis FODA sobre la gestión de la calidad en los procesos administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo, el cual facilite la elaboración de una propuesta de mejora. Luego, se enlistan algunas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que destacan entre los hallazgos de la investigación.

**Tabla 8**

*Análisis FODA sobre gestión de calidad en procesos administrativos*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Liderazgo institucional sólido	Mejora en la integración de la tecnología en el aula	Necesidad de mejorar la integración efectiva de la tecnología en el aula. Los estudiantes tienen prohibido usar el celular en el aula.	Competencia con otras instituciones educativas
Clima organizacional adecuado	Espacio especializado para clases de inglés	Falta de espacio especializado para clases de inglés. Necesidad de un laboratorio para impartir las clases inglés.	Cambios en las políticas de financiamiento estatal
Buena relación con la comunidad y padres de familia	Adquisición de más proyectores	Escasez de proyectores	Expectativas cambiantes de los padres de familia y la comunidad
Infraestructura adecuada	Ampliación de oferta deportiva	Limitada oferta de deportes más allá del fútbol y baloncesto	Posibles desafíos logísticos para gestionar

		el acceso desde la carretera de oro.
Apoyo financiero estatal	Gestionar pasarela para acceso por carretera de oro	El complejo educativo no autoriza la conexión a su red de internet o Wifi que permita a los estudiantes realizar tareas en línea durante su tiempo libre dentro de la institución.
Programas extracurriculares enriquecedores		
Programas y planes de estudio relevantes y pertinentes		
Recurso humano cualificado y comprometido		
Diversidad y equidad en la inclusión		
Formación continua para el personal		
Evaluación y retroalimentación oportuna		

Con base al análisis FODA realizado sobre la gestión de calidad en los procesos administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo, se identifican diversas fortalezas que contribuyen al buen funcionamiento de la institución. Destacan un sólido liderazgo institucional, un clima organizacional adecuado, una buena relación con la comunidad y padres de familia, una infraestructura adecuada, apoyo financiero estatal, programas extracurriculares enriquecedores, programas y planes de estudio relevantes y pertinentes, un recurso humano cualificado y comprometido, así como una promoción de la diversidad y equidad en la inclusión. Estas fortalezas proporcionan una base sólida para el crecimiento y desarrollo continuo de la institución. Además, se identifican oportunidades valiosas, como la mejora en la integración de la tecnología en el aula, la adquisición de más proyectores, la ampliación de la oferta deportiva y la gestión de una pasarela para acceso por



carretera de oro. Estas posibilidades ofrecen el potencial de enriquecer aún más la experiencia educativa de los estudiantes. No obstante, también se reconocen debilidades que requieren atención y mejora. Es necesario abordar la necesidad de una integración efectiva de la tecnología en el aula, así como la falta de espacio especializado para clases de inglés y la limitada oferta de deportes más allá del fútbol y baloncesto. Estos aspectos representan áreas de oportunidad para fortalecer la educación brindada por la institución.

Finalmente, se identifican posibles amenazas que podrían impactar la gestión de calidad en los procesos administrativos. Estas incluyen la competencia con otras instituciones educativas, posibles cambios en las políticas de financiamiento estatal y las expectativas cambiantes de los padres de familia y la comunidad. En conjunto, este análisis FODA ofrece una visión integral de la situación actual y potencialidades del Complejo Educativo Católico El Carmelo, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias que fortalezcan aún más la calidad educativa ofrecida por la institución.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA**

Luego de analizar los datos obtenidos a través de esta investigación y de encontrar hallazgos relevantes con relación a los elementos de la gestión de calidad en los procesos administrativos que pueden influir en el desarrollo académico de los estudiantes de educación media del Complejo Educativo Católico El Carmelo surgieron las conclusiones que se detallan a continuación.

En el año lectivo 2023, el Complejo Educativo Católico El Carmelo ha implementado prácticas sólidas de gestión de la calidad en sus procesos administrativos, destacando elementos clave que han contribuido directamente al entorno educativo favorable para el crecimiento integral de los estudiantes y el éxito académico. En primer lugar, la institución ha establecido políticas de calidad claramente definidas en su instructivo institucional, proporcionando una base sólida para la mejora continua. Los procesos administrativos parten de la planificación estratégica, organización y estructura jerárquica equilibrada, coordinación y ejecución eficiente de todas las actividades administrativas, lo cual refleja un enfoque

proactivo hacia la eficacia operativa. Además, el Complejo Educativo Católico El Carmelo se destaca por contar con un recurso humano altamente calificado, cuyo compromiso y competencia contribuyen significativamente a la ejecución exitosa de los procesos administrativos. La infraestructura adecuada respalda la realización eficiente de actividades académicas, culturales, religiosas y extracurriculares contempladas en su calendario escolar 2023. La colaboración entre todas las partes interesadas, incluyendo administradores, docentes, estudiantes y padres de familia, se ha convertido en un pilar esencial para el funcionamiento efectivo de la institución. La comunicación efectiva y la disposición para adaptarse a cambios emergentes a través de procesos de retroalimentación demuestran la capacidad de la institución para aprender y mejorar continuamente.

La efectividad de las estrategias de gestión de calidad en los procesos administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo se destaca por diversos elementos clave. El compromiso con la calidad, la formación en valores, la eficiente coordinación y ejecución de procesos administrativos respaldados por documentación eficaz como el instructivo institucional, el calendario escolar 2023 y el ordenador de tareas en línea, demuestran ser fundamentales para impactar positivamente la experiencia educativa. El monitoreo y evaluación constantes, junto con la disposición del recurso humano para ser capacitado y desarrollar competencias, así como la incorporación efectiva de la tecnología en la enseñanza, contribuyen al éxito general creando un ambiente de aprendizaje donde los estudiantes se sienten seguros y motivados. La apertura de los docentes a la retroalimentación y su disposición a adaptarse refuerzan este ambiente. La alta participación de los padres, informados sobre el progreso académico de sus hijos, no solo fortalece la comunicación, sino que también brinda una perspectiva objetiva sobre la gestión de calidad. En resumen, estas estrategias han demostrado ser efectivas en mejorar el desarrollo académico de los estudiantes de nivel medio en el Complejo Educativo Católico El Carmelo.

Consecuentemente, al realizarse el análisis FODA se pudo identificar otras fortalezas significativas presentes en la gestión de la calidad del Complejo Educativo Católico El Carmelo, destacando un liderazgo institucional robusto, un clima organizacional favorable, una conexión positiva con la comunidad, una infraestructura adecuada, apoyo financiero estatal, programas extracurriculares enriquecedores, así como recursos humanos cualificados y comprometidos, lo cual respalda eficazmente el buen funcionamiento de la institución.

Estas fortalezas proporcionan una plataforma sólida para el continuo crecimiento y desarrollo institucional. No obstante, se reconocen áreas de mejora cruciales, como la adquisición de más proyectores que favorezcan a una mejor y más eficiente inclusión de la tecnología en el aula, la creación de una aula especializada para la enseñanza del idioma inglés, la expansión de una oferta deportiva variada y la gestión de una pasarela para el acceso por Carretera de Oro. Abordar estas áreas no solo contribuirá a mejorar la calidad educativa de la institución, sino que también representan oportunidades clave para enriquecer significativamente la experiencia educativa de los estudiantes. Además es importante, identificar posibles amenazas, como la competencia con otras instituciones educativas, cambios en las políticas de financiamiento estatal y las expectativas cambiantes de los padres y la comunidad a fin de anticiparse con acciones preventivas.

En resumen, el estudio realizado en el Complejo Educativo Católico El Carmelo reveló que el desarrollo académico es el resultado de una serie de elementos clave entre ellos la gestión de calidad en los procesos administrativos y la implementación de prácticas de gestión efectiva tales como la planificación estratégica de programas académicos alineados con objetivos educativos y necesidades específicas de los estudiantes, la comunicación efectiva entre todos los miembros involucrados, la retroalimentación y medición de resultados como herramientas para mejorar el proceso de aprendizaje, la formación continua de docentes para garantizar la calidad de la enseñanza, y la implementación de indicadores de calidad y buenas prácticas de mejora continua para asegurar el éxito de los estudiantes. Estas conclusiones resaltan la importancia de una gestión de calidad efectiva en los procesos administrativos para influir positivamente en el desarrollo académico de los estudiantes.

### **5.1 Propuesta de mejora**

**“Fortalecimiento de la colaboración interinstitucional para socializar criterios de calidad presentes en los procesos administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo con mayor incidencia en el desarrollo académico de los estudiantes de educación media”**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**PROPUESTA:**

**“FORTALECIMIENTO DE LA COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL  
PARA SOCIALIZAR CRITERIOS DE CALIDAD PRESENTES EN LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO  
EL CARMELO CON MAYOR INCIDENCIA EN EL DESARROLLO  
ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN MEDIA”**

**PRESENTADO POR:**

**DIANA MARISOL MELARA PÉREZ**

**ASESOR:**

**MAESTRA MONICA ESTHER PÉREZ HERNÁNDEZ**

**DICIEMBRE 2023**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **DESCRIPCIÓN**

En la actualidad El Complejo Educativo Católico El Carmelo se encuentra en un momento clave de su desarrollo, por lo cual esta propuesta de mejora busca capitalizar algunas de sus fortalezas fundamentales, tales como: liderazgo institucional sólido, Clima organizacional adecuado, buena relación con la comunidad y padres de familia, programas extracurriculares enriquecedores y recurso humano cualificado y comprometido como cimientos sólidos para impulsar a la institución hacia un futuro aún más prometedor. En este sentido, se plantea una estrategia integral que retome de manera más profunda los indicadores de calidad presentes en sus procesos administrativos tales como: relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia, los cuales mostraron mayor incidencia en el desarrollo académico de los estudiantes de educación media según los hallazgos encontrados a través de la investigación realizada.

Esta propuesta de mejora tiene como objetivo principal promover una mayor cooperación entre diferentes instituciones educativas con características y contexto sociocultural similares con el fin de difundir y consolidar criterios de calidad en los procesos administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo. Estos procesos administrativos desempeñan un papel crucial en el desarrollo académico de los estudiantes, ya que influyen en la calidad de la educación que reciben. Con esta iniciativa, se busca mejorar la calidad de la educación media, dando lugar al rendimiento académico satisfactorio de los estudiantes mediante la colaboración activa y el intercambio de mejores prácticas entre las instituciones involucradas.

La implementación exitosa de esta propuesta requiere de planes específicos detallados y un seguimiento constante para asegurar que se alcancen los objetivos planteados. En conjunto, estas acciones forman una estrategia sólida que permitirá a la institución mejorar su oferta educativa y mantenerse relevante en un entorno en constante evolución.

## JUSTIFICACIÓN

El presente plan estratégico tiene como objetivo principal socializar con otras instituciones los elementos de calidad presentes en los procesos administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo. Esta iniciativa se fundamenta en la necesidad de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y, para lograrlo, es esencial compartir las mejores prácticas con instituciones afines. La justificación de este plan radica en varios aspectos clave:

- **Mejora del desarrollo académico:** La calidad en los procesos administrativos está intrínsecamente ligada al éxito académico de los estudiantes. Al compartir estos criterios con otras instituciones, se busca colaborar en la mejora del desarrollo académico de los estudiantes y, por ende, en su futuro académico y profesional.
- **Aprovechamiento de sinergias:** Al colaborar con otras instituciones, se logra aprender de sus experiencias y mejores prácticas, lo que enriquecerá los propios procesos administrativos y la gestión académica en general.
- **Fomento de la cooperación interinstitucional:** Este plan promueve la colaboración y el trabajo conjunto entre diferentes instituciones educativas. La cooperación entre instituciones beneficia a todos los involucrados y crea un entorno educativo más enriquecedor.
- **Cumplimiento de estándares de calidad:** Socializar los criterios de calidad contribuye a elevar el nivel de los procesos administrativos, lo que puede encaminar a las instituciones a cumplir con estándares y regulaciones educativas más rigurosas.

Este plan estratégico se justifica como una medida esencial para mejorar el desarrollo académico de los estudiantes del Complejo Educativo Católico El Carmelo y fomentar la colaboración entre instituciones educativas, para elevar la calidad de los procesos administrativos y alinearse con la misión educativa de la institución.

## **EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **Ejes estratégicos:**

- Mejora de procesos administrativos: Este eje se centra en la optimización de los procesos administrativos que más influyen en el desarrollo académico de los estudiantes, tales como la planificación estratégica, la coordinación y ejecución, y el monitoreo y evaluación para la mejora continua.
- Colaboración interinstitucional: fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos con otras instituciones educativas para aprovechar sinergias y buenas prácticas que impacten positivamente en el desarrollo académico
- Evaluación y seguimiento continuo: establecer un sistema de evaluación y seguimiento constante de los criterios de calidad en los procesos administrativos para garantizar su impacto en el desarrollo académico y realizar ajustes según sea necesario.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

#### **Objetivo general:**

- Promover la colaboración interinstitucional y la mejora continua de los procesos administrativos para optimizar la calidad de los servicios institucionales y potenciar el desarrollo académico estudiantil.

#### **Objetivos específicos:**

- Establecer una red de colaboración interinstitucional sólida con al menos 2 instituciones educativas para intercambiar buenas prácticas y experiencias en la gestión de los procesos administrativos en el plazo de 2 años.
- Implementar un sistema de seguimiento y evaluación de procesos administrativos clave, identificando áreas de mejora y buenas prácticas que pueden ser compartidas con otras instituciones.
- Evaluar el impacto de las mejoras en los procesos administrativos en el desempeño académico de los estudiantes y utilizar esta información para tomar decisiones estratégicas.

## ACCIONES DE MEJORA

Las acciones de mejora que se proponen para el Complejo Educativo Católico El Carmelo se detallan a continuación:

**Tabla 9**

*Descripción de las acciones de mejora*

#	Actividad	Procedimiento	Indicadores de Avance	Responsable
1	Identificar y contactar a instituciones educativas con intereses y objetivos similares en mejora de procesos administrativos.	Identificar y contactar a instituciones educativas con intereses y objetivos similares en la mejora de procesos administrativos. Dichas instituciones deben poseer una estructura organizacional similar a la del Complejo Educativo Católico El Carmelo, en la cual se cuenta con el organismo CECE como primer rango jerárquico. Esta acción llevarse a cabo en enero-febrero 2024	Porcentaje de instituciones educativas identificadas y contactadas con interés y objetivos similares en la mejora de procesos administrativos respecto al total objetivo.	-directora -subdirectora -Coordinadora de bachillerato
2	Organizar reuniones periódicas para intercambiar información, experiencias y mejores prácticas	Organizar reuniones entre representantes de las instituciones interesadas para discutir áreas de colaboración. Se debe establecer una agenda de trabajo que contemple al menos cuatro reuniones de las partes interesadas durante el año lectivo. Se deben seleccionar 5 docentes y 5 estudiantes como participantes de esas reuniones a fin de socializar las experiencias desde ambas perspectivas educador y educando.	Cumplimiento del calendario de reuniones planificadas y la participación activa de los miembros en el intercambio de formación, experiencias y mejores prácticas.	-Coordinadora de bachillerato -Coordinador de disciplina general -Participación docente -Participación estudiantil



3	<p>Crear un convenio de colaboración formal para promover la colaboración a largo plazo</p>	<p>Definir los objetivos y alcances de la colaboración en un convenio formal. Establecer una estructura de gobernanza que incluye reuniones periódicas y responsabilidades claras. Para lo cual se debe seleccionar de los representantes de cada institución interesada: un presidente, un secretario, y dos vocales. Este convenio deberá firmarse antes de febrero de 2024.</p>	<p>Progreso en la redacción del documento asegurando la claridad en los roles, responsabilidades y beneficios mutuos.</p>	<p>-directora -subdirectora -Coordinadora de bachillerato</p>
4	<p>Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de procesos</p>	<p>Definir indicadores claves de rendimiento para los procesos administrativos. El sistema de seguimiento debe incluir por lo menos tres intervenciones de evaluación de los procesos durante un año.</p>	<p>Integración efectiva del sistema en las operaciones diarias y capacidad del equipo para utilizar los resultados en la mejora continua.</p>	<p>-Miembros de la estructura de gobernanza</p>
5	<p>Realizar auditorías internas periódicas para identificar áreas de mejora y buenas prácticas</p>	<p>Compartir los resultados de las auditorías con el personal y promover la implementación de mejoras. La socialización de los resultados debe darse al menos una vez a medio año lectivo.</p>	<p>Implementación de acciones correctivas y preventivas resultantes de estas auditorías.</p>	<p>-Miembros de la estructura de gobernanza</p>
6	<p>Evaluar el impacto en el desempeño académico</p>	<p>Recopilar datos relevantes sobre el desempeño de los estudiantes antes y después de la implementación de mejoras. Recopilar información en el primer mes escolar y al finalizar el año lectivo</p>	<p>Mejora constante de los resultados académicos de los estudiantes de educación media.</p>	<p>-Coordinadora de bachillerato -Coordinador de disciplina general -Participación docente -Participación estudiantil</p>
7	<p>Revisar y ajustar el plan y las acciones de mejora según los</p>	<p>Analizar los resultados y realizar informes periódicos para identificar correlaciones.</p>	<p>Flexibilidad del plan para adaptarse a nuevos datos o circunstancias,</p>	<p>-Miembros de la estructura de gobernanza</p>

	resultados y las necesidades cambiantes		así como la implementación oportuna de ajustes.
8	Mantener la colaboración con otras instituciones y buscar nuevas oportunidades	Utilizar hallazgos para ajustar estrategias y políticas institucionales contando con la participación de los principales involucrados tales como directivos, docentes y estudiantes.	Retroalimentación positiva de las instituciones colaboradoras existentes y la participación en nuevas oportunidades de colaboración. -Coordinadora de bachillerato -Coordinador de disciplina general -Participación docente -Participación estudiantil

## CONCLUSIÓN

La propuesta de "Fortalecimiento de la Colaboración Interinstitucional para Socializar Criterios de Calidad en los Procesos Administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo con Mayor Incidencia en el Desarrollo Académico de los Estudiantes de Educación Media" representa un paso significativo hacia la mejora y optimización de la calidad educativa en la institución. Esta iniciativa surge en un momento clave para el Complejo Educativo Católico El Carmelo, aprovechando sus fortalezas fundamentales, como un liderazgo institucional sólido, clima organizacional adecuado, y una buena relación con la comunidad y padres de familia. Estos pilares sólidos se convierten en cimientos esenciales para propulsar a la institución hacia un futuro aún más prometedor.

El enfoque en la mejora de procesos administrativos y la colaboración interinstitucional responde directamente a los resultados de la investigación, que destacaron la relevancia y pertinencia de estos aspectos en el desarrollo académico de los estudiantes de educación media. La implementación exitosa de esta propuesta no solo beneficiará a los estudiantes, sino que también fortalecerá la posición del Complejo Educativo Católico El Carmelo en el entorno educativo.

La justificación de esta propuesta se basa en la necesidad imperante de elevar el rendimiento académico de los estudiantes y, para lograrlo, es esencial compartir las mejores prácticas con instituciones afines. La colaboración interinstitucional es un camino efectivo

para potenciar el desarrollo académico, aprovechando sinergias y aprendiendo de la experiencia de otras instituciones. Los objetivos estratégicos establecidos, centrados en la mejora de procesos administrativos, la colaboración interinstitucional y la evaluación continua, proporcionan una guía clara para la implementación de esta propuesta. Cada objetivo específico está diseñado para abordar áreas clave de mejora y maximizar el impacto en el desarrollo académico.

Las acciones de mejora detalladas en la tabla 9 proporcionan un marco operativo con pasos concretos para la ejecución de la propuesta. Desde la identificación y contacto de instituciones afines hasta la evaluación del impacto en el desempeño académico, cada acción tiene un propósito específico y contribuye al éxito global de la iniciativa. En conjunto, esta propuesta representa un compromiso firme con la excelencia educativa y el desarrollo integral de los estudiantes. Su implementación requerirá una coordinación efectiva y un seguimiento constante, pero el resultado final justificará plenamente los esfuerzos invertidos. Con esta estrategia, el Complejo Educativo Católico El Carmelo está bien posicionado para fortalecer su impacto en la educación y formación de los estudiantes de educación media, preparándose para un futuro académico y profesional exitoso.

## **RECOMENDACIONES**

La implementación de la propuesta "Fortalecimiento de la Colaboración Interinstitucional para Socializar Criterios de Calidad en los Procesos Administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo con Mayor Incidencia en el Desarrollo Académico de los Estudiantes de Educación Media" requiere una planificación detallada y un enfoque estratégico. A continuación, se presentan recomendaciones clave para guiar la ejecución efectiva de la propuesta:

- **Designación de un Equipo Responsable:**

Se debe designar un equipo de trabajo encargado de llevar a cabo la implementación de la propuesta. Este equipo debe estar compuesto por miembros con experiencia en gestión educativa y procesos administrativos.

- **Comunicación Efectiva:**

Establecer canales de comunicación claros y efectivos tanto dentro del Complejo Educativo como con las instituciones colaboradoras. La transparencia en la comunicación es crucial para el éxito de la colaboración.

- **Capacitación y Formación Continua:**

Brindar capacitación y formación continua al personal involucrado en la implementación de la propuesta. Esto incluye tanto al personal administrativo como al cuerpo docente, para asegurar una comprensión completa y una ejecución efectiva.

- **Monitoreo y Evaluación Constante:**

Implementar un sistema de monitoreo y evaluación que permita medir el progreso, identificar desafíos y realizar ajustes según sea necesario. La retroalimentación constante es esencial para el éxito a largo plazo.

- **Fomentar la Participación de las Instituciones Colaboradoras:**

Involucrar activamente a las instituciones colaboradoras en el proceso. Establecer reuniones regulares y espacios de intercambio de experiencias para maximizar los beneficios de la colaboración.

- **Flexibilidad y Adaptabilidad:**

Ser flexible y estar dispuesto a adaptar la estrategia según las necesidades y desafíos que surjan durante la implementación. La capacidad de ajuste es fundamental para superar obstáculos y alcanzar los objetivos.

- **Documentación y Registro de Avances:**

Mantener un registro detallado de los avances, desafíos y lecciones aprendidas durante la implementación. Esta documentación servirá como base para futuras mejoras y para demostrar el impacto de la propuesta.

- **Promoción de la Sostenibilidad:**

Considerar medidas para garantizar la sostenibilidad de los cambios implementados a largo plazo. Esto puede incluir la integración de buenas prácticas en la cultura institucional y la planificación a futuro.

- **Evaluar el Impacto en el Desarrollo Académico:**

Realizar evaluaciones periódicas del impacto de los cambios en los procesos administrativos en el desarrollo académico de los estudiantes. Utilizar estos datos para tomar decisiones informadas y realizar ajustes si es necesario.

Al seguir estas recomendaciones y mantener un compromiso constante con la excelencia educativa, el Complejo Educativo Católico El Carmelo estará bien posicionado para alcanzar los objetivos planteados en esta propuesta y continuar elevando la calidad de la educación que ofrece a sus estudiantes de educación media.

## Referencias

- Aguilera, A. M. (2017). *Calidad educativa y equidad en el sistema educativo español*. Madrid, España: Síntesis.
- Alfaro, J. (2018). *Calidad educativa en El Salvador: Avances, desafíos y propuestas*. San Salvador, El Salvador: FLACSO El Salvador.
- Alhojailan, M. (2012) Thematic Analysis: A Critical Review of its Process and Evaluation. *West East Journal of Social Sciences*, 21(2), 39-47. <https://bit.ly/3bxYzr6>
- Alonso, C.M., Gallego, D.J., y Honey, P. (1999). *Los estilos de aprendizaje: Procedimientos de diagnóstico y mejora*. Ediciones Mensajero, Bilbao.
- Angrosino, M. (2012). Observación participante en investigación cualitativa. *Revista investigaciones en educación*, 8(2), 203-208.
- Argueta, R., & Villalta, O. (2017). *Gestión de la calidad educativa en El Salvador: Experiencias y desafíos*. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://bit.ly/39W29L7>
- Burgos, N., Amaiquema, F., & Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455-459. <https://bit.ly/3A3JuaZ>
- Calderón, G., & Flores, E. (2019). *Evaluación de la calidad educativa en El Salvador: Retos y perspectivas*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.
- Consejo Nacional de Educación. CONED 2016. Gobierno de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Centroamérica.
- Coulter, Mary; DeCenzo, David A; Robbins, Stephen P. (2017) *Educación de México*. México D.F.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Daft, Richard L (2016) *Front cover image for Management*. 12<sup>th</sup> edition.
- Dalle, P., Boniolo, P., Sautu, R. & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1532.dir/sautu2.pdf>

- Deming, W.E (1986). *Out of the crisis: Quality, productivity, and competitive position*. MIT Press.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (1994) "Introduction: Entering the Field of Qualitative Research" en Denzin, N. K., Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage.
- Fernández, J. M. (2018). *Calidad educativa: Una visión global*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Feigenbaum, A. V. (1991): *Total Quality Control: Engineering and management*. Ed: McGraw-Hill, 1/1/1991.
- Flores, R., & Aguilar, C. (2022). Políticas y estrategias de gestión de la calidad educativa en El Salvador: Un análisis comparativo. *Revista de Políticas Educativas*, 12(2), 78-94.
- Fullan, Michael. (2006). *Turnaround leadership*. Ontario: Ontario Principals 'Council John Wiley & Sons.
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York, NY: Basic Books.
- Gómez, A. (2019). *Transformaciones del sistema educativo en El Salvador: Del conflicto armado a la posguerra*. San Salvador: Editorial Estudiantil.
- Gómez, L., & Ramírez, C. (2023). Factores que influyen en la gestión de la calidad educativa en las escuelas públicas de El Salvador. *Revista de Calidad Educativa*, 15(2), 45-60.
- González, J. M. (2020). *Administración educativa: fundamentos y perspectivas*. Editorial Educativa.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En Denman, C. *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. 113-145.
- Gutiérrez, J. (2016). *La formación docente en El Salvador: Retos y perspectivas*. San Salvador: Editorial Pedagógica.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006) *Sustainable Leadership* (San Francisco, CA, Jossey Bass).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill Interamericana Editores, S.A de C.V
- Hernández, M. (2020). *Calidad y equidad en la educación salvadoreña: Una mirada desde la gestión educativa*. San Salvador, El Salvador: Universidad Pedagógica de El Salvador.
- Hernández, A. (2021). *Liderazgo educativo: teoría y práctica*. Editorial Pedagógica.
- Hernández, M., & Cruz, A. (2023). Evaluación de la calidad del currículo educativo en El Salvador: Un enfoque participativo. *Revista de Investigación Curricular*, 9(1), 56-70.

- Javadi, M., & Zarea, K. (2016). *Understanding Thematic Analysis*. SAGE.
- Keraro, F. N., & Nzioka, J. (2019). Factors Affecting Quality Assurance in Higher Education in Kenya. *Quality Assurance in Education*, 27(1), 22-37. <https://doi.org/10.1108/QAE-07-2017-0046>
- Krueger, R. A. (1994). *Focus groups: A practical guide for applied research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lang, J. M. (2018). *Academic Success: A Comprehensive Guide for Students*. New York, NY: Academic Press.
- Ley General de Educación. Ministerio de Educación. San Salvador, 1990. P. 13.
- López, A. (2016). *Calidad educativa y desarrollo sostenible en El Salvador*. San Salvador, El Salvador: Centro de Investigación y Desarrollo Educativo.
- López-Belmonte, J.; Pozo, S.; Fuentes, A.; Romero, J.M. (2020). Eficacia del aprendizaje mediante flipped learning con realidad aumentada en la educación sanitaria escolar. *Journal of Sport and Health Research*.
- López, M. R. (2017). *Historia de la educación en El Salvador*. UCA Editores.
- López, R. (2018). *La educación en El Salvador: Desafíos y perspectivas*. San Salvador: Editorial Universitaria.
- López, M., & Rivera, E. (2021). El papel del liderazgo educativo en la mejora de la calidad en las instituciones escolares de El Salvador. *Revista de Liderazgo Educativo*, 8(3), 167-182.
- Machuca, C. (2013). Pincelazos sobre las Reformas Educativas en El Salvador. *UPerspectiva, Revista Digital Sobre Educación y Ciencia*, 7 (4), 17-35.
- Maldonado, J. Á. (2018). Fundamentos de Calidad Total. En J. Á. Maldonado, *Fundamentos de Calidad Total* (págs. 57-58).
- Martínez-González, R. A., & Palacio, M. M. (2018). Quality Assurance and Accreditation of Higher Education Institutions in Latin America. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 10(1), 121-139. <https://doi.org/10.1108/JARHE-01-2017-0001>
- Martínez, C. (2020). *Políticas educativas en El Salvador: Avances y desafíos*. San Salvador: Editorial Educativa.
- Martínez, J. (2022). Evaluación de la calidad educativa en El Salvador: Avances y desafíos. *Revista de Investigación Educativa*, 10(1), 78-92.
- Mérida Martínez, Y. (2018). *La calidad educativa desde el BID, OCDE y UNESCO*. Universidad Autónoma de Chiapas, 17.



- Miranda, J. (2019). *La gestión de la calidad educativa en El Salvador: Retos y oportunidades*. San Salvador, El Salvador: Universidad Francisco Gavidia.
- Ministerio de Educación. (1995). *Reforma Educativa en Marcha*. San Salvador, El Salvador
- Ministerio de Educación. (1999). *Reforma educativa en marcha: lineamientos del plan decenal* ([No definido] ed.). Ministerio de Educación de El Salvador.
- Ministerio de Educación. (2005a). *Plan Nacional de Educación 2021*. San Salvador. El Salvador
- Ministerio de Educación (2005b). *Plan Nacional de Educación 2021. Fundamentos*. San Salvador, El Salvador
- Ministerio de Educación. (2009). *Programa Social Educativo "Vamos a la Escuela". Transformación de la educación*. San Salvador, El Salvador.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2017). *Normativa para la gestión administrativa de las instituciones educativas*. San Salvador.
- OECD. (2020). *Quality Assurance in Higher Education in Chile: Reviews of National Policies for Education*. París, Francia: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/22258223>
- Pérez, A., & Gómez, M. (2023). La participación de los padres de familia en la gestión de la calidad educativa en El Salvador. *Revista de Participación Educativa*, 11(2), 75-90.
- Pietkiewicz, I. & Smith, J. (2012). A practical guide to using Interpretative Phenomenological Analysis in qualitative research psychology. *Psychological Journal*, 18(2), 361-369. <https://doi.org/10.14691/CPPJ.20.1.7>
- Pineda, R., & Álvarez, M. (2018). *Calidad educativa y formación docente en El Salvador*. San Salvador, El Salvador: Universidad Don Bosco.
- Ramírez, C. (2017). *Mejoramiento de la calidad educativa en El Salvador: Experiencias y lecciones aprendidas*. San Salvador, El Salvador: Fundación Educación para el Desarrollo.
- Ramírez, J., & Gutiérrez, E. (2021). Inclusión educativa y gestión de la calidad en las escuelas rurales de El Salvador. *Revista de Educación Inclusiva*, 13(1), 34-48.
- Rivera, R., & Castro, S. (2019). *Políticas y estrategias para la gestión de la calidad educativa en El Salvador*. San Salvador, El Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador.
- Rivera, G., & García, F. (2021). Evaluación de la calidad educativa desde la perspectiva de los estudiantes en El Salvador. *Revista de Investigación Estudiantil*, 7(2), 56-70.
- Rodríguez, M. (2017). *Historia de la educación en El Salvador: Del siglo XIX al siglo XXI*. San Salvador: Editorial Académica.
- Rossmann, G. & Rallis, S. (1998). *Learning in the field: an introduction to qualitative research*. SAGE.
- Sergionanni, Thomas. (2000). *The lifeworld of leadership: creating culture, community, and personal meaning in our schools*. San Francisco: Jossey Bass.

Serrano, M. (2018). Calidad educativa e inclusión en El Salvador: Perspectivas y desafíos. San Salvador, El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado.

Smith, J. & Shinebourne, P. (2012). Interpretative phenomenological analysis. *Research methods*, 22(3), 73-82. <https://doi.org/10.1037/13620-005> Acuña Gamboa, L. A.

Stoner, James; Freeman, R y Gilbert. (1996). D. Administración. Sexta Edición. México.

Stufflebeam, D. L. (2007). Planning, conducting, and reporting evaluation studies. En *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (pp. 65-80). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Torres, A. G. (2007). La educación en El Salvador: de la colonia a nuestros días. Universidad Pedagógica de El Salvador.

UNESCO (2005): EFA Global Monitoring Report. UNESCO, Paris pp. 30-37 [http://www.unesco.org/education/gmr\\_download/chapter1.pdf](http://www.unesco.org/education/gmr_download/chapter1.pdf)

UNESCO. (2021). Desarrollo académico. En *Diccionario de Educación: Una guía práctica* (3.a ed., p. 86). Editorial Educativa Internacional.

UNESCO. (2015). Rethinking Education: Towards a global common good? Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245645>

## Anexos

### Anexo 1: Cronograma de Actividades

<b>Cronograma de trabajo: Distribución de las actividades</b>						
ACTIVIDADES	Ciclo 02-2023					
Gestión de permisos de acceso a la y solicitud de consentimiento de los participantes.						
Selección de participantes						
Observación de clases						
Aplicación de grupos focales.						
Análisis de resultados						
Elaboración de informe de investigación y presentación de resultados						

## **Anexo 2: Solicitud de acceso para realizar el estudio**

Fecha

Hna. Nubia Menjívar

Directora

Complejo Educativo Católico El Carmelo

Por medio de la presente solicito su autorización para realizar un estudio de caso en su prestigiosa institución. Actualmente, estoy inscrita en la Maestría en Administración Educativa ofrecida por la Universidad Pedagógica de El Salvador, y me encuentro en el proceso de desarrollar una investigación que posibilite la elaboración de mi tesis para optar por el grado de tal Maestría. Para ello, he planteado realizar el estudio denominado: **GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS INSTITUCIONALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL MEDIO. AÑO 2023**, el cual tiene por objetivo analizar la influencia de la gestión de la calidad en procesos administrativos en el desarrollo académico del estudiantado de educación media del Complejo Educativo.

Si se otorga la aprobación, solicitaré el consentimiento voluntario e informado de 3 directivos, 5 docentes y 7 estudiantes de educación media y 5 padres de familia o responsables de estudiantes de educación media en la institución que estén activos en el año lectivo 2023. La etapa de recolección de datos requerirá que dichos informantes participen en sesiones de grupos focales y observaciones. La información registrada será de carácter confidencial, y los nombres de los informantes serán asociados a un número de serie para proteger su anonimato. Ello significa que las respuestas que brinde no podrán ser vinculadas a mi persona.

Los resultados de la investigación pueden servir para socializar las buenas prácticas de su gestión de la calidad educativa con otras instituciones nacionales y así tener una intervención positiva en el desarrollo académico del estudiantado. Si fuera necesario, podemos coordinar una reunión virtual o presencial en la que se aclaren dudas respecto a esta solicitud. Agradezco desde ya el tiempo y atención que ha dado a la misma.

Diana Melara

Estudiante de la Maestría en Administración Educativa

### **Anexo 3: Solicitud de consentimiento para la participación en el estudio**

#### **Consentimiento informado**

Yo, \_\_\_\_\_ declaro que de manera voluntaria he decidido participar en el estudio denominado: “GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS INSTITUCIONALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL MEDIO. AÑO 2023.” Además, confirmo que he sido informado sobre el propósito de la investigación. En el caso que el informante sea menor de edad, declaro que como responsable doy autorización para que: \_\_\_\_\_ participe en el estudio previamente mencionado.

Estoy en conocimiento que mi participación consistirá en: sesiones de grupos focales y observación. Se me ha explicado que la información registrada es de carácter confidencial, y que los nombres de los informantes serán asociados a un número de serie. Ello significa que las respuestas que brinde no podrán ser vinculadas a mi persona. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá una retribución económica por participar en este estudio

Sí. Acepto voluntariamente participar en este estudio y he recibido una copia del presente documento.

Firma participante:

Fecha:

#### **Anexo 4: Guía para grupo focal dirigido a directivos**

**Objetivo:** Explorar los elementos de gestión de la calidad educativa que están presentes en los procesos administrativos institucionales del Complejo Educativo Católico El Carmelo y que favorecen al desarrollo académico de los estudiantes.

**Indicación:** Las preguntas que se presentan en esta guía servirán como base orientadora del diálogo entre el entrevistador y los informantes. Podrán agregarse o modificarse cuestionamientos a partir de las respuestas obtenidas para profundizar en ellas. Por favor, responda a las siguientes preguntas a partir de su contexto individual.

<b>Preguntas</b>
<b>1. ¿Cuál es su opinión sobre el diseño curricular actual, consideran que los contenidos son relevantes en relación con los desafíos y necesidades que enfrentan los estudiantes de educación media en su contexto sociocultural?</b>
<b>2. ¿Cómo describirían la metodología de enseñanza implementada en el año lectivo 2023 en la institución?</b>
<b>3. ¿Qué tipo de competencias se desarrollan en los estudiantes de educación media (pensamiento crítico, la creatividad, la resolución de problemas, la colaboración, la alfabetización digital entre otras)?</b>
<b>4. ¿Qué tipo de acciones de educación inclusiva se implementan en la institución?</b>
<b>5. ¿Cuál es el promedio en el rendimiento de los estudiantes de nivel medio en las diferentes pruebas a las que son sometidos?</b>
<b>6. ¿Podría identificar y mencionar algunos de los desafíos más comunes a los que se enfrentan como institución educativa, especialmente en nivel de educación media?</b>
<b>7. ¿Podría describir el proceso que se sigue dentro de la institución para tomar decisiones sobre los proyectos y actividades que se llevan a cabo en el año lectivo 2023 para educación media?</b>
<b>8. ¿Cuáles son los factores que consideran al elegir ciertos proyectos y actividades sobre otras propuestas?</b>

9. ¿Qué estrategias se utilizan en la institución para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos administrativos en su centro educativo?

10. ¿Cree usted que la gestión de la calidad en los procesos administrativos institucionales favorece a la motivación y el compromiso de los estudiantes de educación media? Por favor, explique.

### Anexo 5: Guía para grupo focal dirigido a docentes

**Objetivo:** Explorar la práctica de elementos de la gestión de la calidad educativa que están presentes dentro del aula en el Complejo Educativo Católico El Carmelo y que favorecen al desarrollo académico de los estudiantes.

**Indicación:** El grupo focal está dirigido a personal docente de educación media del Complejo Educativo El Carmelo. Las preguntas que se presentan en esta guía servirán como base orientadora del diálogo entre el entrevistador y los informantes.

Preguntas
1. ¿Cómo docente, considera que los contenidos que imparte a sus estudiantes son relevantes para la cultura y contexto lingüístico de sus estudiantes, reconociendo la diversidad cultural y promoviendo el respeto de esta?
2. Dentro del salón de clases, ¿cuál es la metodología que sigue usted para desarrollar habilidades y competencias en sus estudiantes para prepararlos para la vida y el trabajo?
3. ¿En su labor docente, de qué forma promueve usted la igualdad de género, la diversidad cultural y el respeto a los derechos humanos?
4. ¿Proporciona usted apoyo adicional, adaptaciones curriculares, y recursos de aprendizaje inclusivo para garantizar que todos sus estudiantes puedan participar plenamente? ¿Podría compartir un ejemplo de dichas prácticas?
5. ¿Cómo describiría el proceso de evaluación en relación con los resultados que obtienen sus estudiantes?
6. ¿Qué acciones considera usted que podrían ayudar a superar desafíos y promover la equidad educativa desde el aula?

7. ¿Cómo docente del nivel de educación media, ¿cuál es su valoración sobre los planes y programas de estudio vigentes y su impacto en el desarrollo de los estudiantes de dicho nivel?

8. ¿Cómo describiría el rendimiento actual de los estudiantes de educación media?

9. ¿Considera que se le han proporcionado los recursos materiales, tecnológicos y didácticos necesarios para desarrollar los diferentes contenidos educativos relacionados con su carga académica de manera eficaz?

10. ¿Brinda usted algún tipo de tutoría u otra herramienta de retroalimentación para mejorar el rendimiento académico de sus estudiantes? ¿Podría mencionar algunas de esas herramientas de retroalimentación especificando procedimiento, tiempo, frecuencia y el tipo de seguimiento que brinda a sus estudiantes?

### **Anexo 6: Guía para grupo focal dirigido a estudiantes**

**Objetivo:** Explorar elementos de la gestión de la calidad educativa que favorezcan al desarrollo académico de los estudiantes del nivel medio del Complejo Educativo Católico El Carmelo.

**Indicación:** El grupo focal está dirigido al estudiantado de educación media del Complejo Educativo El Carmelo. Las preguntas que se presentan en esta guía servirán como base orientadora del diálogo entre el entrevistador y los informantes. Podrán agregarse o modificarse cuestionamientos a partir de las respuestas obtenidas para profundizar en ellas. Por favor, responda a las siguientes preguntas a partir de su contexto individual.

#### **Preguntas**

1. ¿Consideras que la educación que recibes fomenta en ti valores como la paz, la justicia, el respeto a los derechos humanos y la responsabilidad ciudadana?

2. ¿Qué opinión tienes sobre la educación que recibes, crees que te está brindando las suficientes herramientas para enfrentar y abordar los problemas del mundo real?

3. ¿Crees que la educación que recibes promueve tu potencial y te permite desarrollar tus habilidades y destrezas en un ambiente libre de estereotipos y discriminación? Explica

4. ¿Has experimentado alguna situación de exclusión, discriminación o rechazo dentro de tu institución educativa? ¿Podrías describirla?



<p>5. ¿Cuál es tu impresión sobre los procesos de evaluación que se te realizan en tu centro educativo? ¿Cómo describirías tus resultados?</p>
<p>6. ¿Puedes identificar alguna barrera que te impida mejorar los resultados que obtienes? Por favor, explica.</p>
<p>7. ¿En tu día a día dentro del aula al recibir tus clases consideras que se te respeta y valora tu identidad cultural, te sientes motivado a participar activa y libremente, experimentas oportunidades educativas oportunas para el desarrollo de tus habilidades? ¿Podrías mencionar algunos ejemplos sobre estas situaciones en específico?</p>
<p>8. ¿Consideras que tus intereses personales se consideran al desarrollarse las diferentes temáticas de estudio, en otras palabras, encontramos coincidencia entre lo que vives a diario y lo que estudias? ¿Te sientes motivado a continuar tus estudios a nivel superior?</p>
<p>9. ¿Cuentas con los suficientes recursos materiales, tecnológicos y financieros para el desarrollo de tus clases? ¿Has experimentado alguna situación de escasez que haya afectado tus resultados académicos?</p>
<p>10. ¿Consideras que en tu institución educativa se proporcionan las herramientas necesarias en términos de recursos didácticos, programas de refuerzo, tutorías, proceso de retroalimentación, entre otras actividades que te permitan mejorar tus resultados académicos?</p>

### Anexo 7: Guía para grupo focal dirigido a padres de familia

**Objetivo:** Explorar la gestión de la calidad educativa que se realiza desde el Complejo Educativo Católico El Carmelo y su influencia sobre el desarrollo académico de los estudiantes.

**Indicación:** El grupo focal está dirigido a padres de familia o responsables de estudiantes de educación media del Complejo Educativo El Carmelo. Las preguntas que se presentan en esta guía servirán como base orientadora del diálogo entre el entrevistador y los informantes. Podrán agregarse o modificarse cuestionamientos a partir de las respuestas obtenidas para profundizar en ellas. Por favor, responda a las siguientes preguntas a partir de su contexto individual.

Preguntas
<p>1. ¿Cree que la educación que recibe su hijo/hija fomenta valores como la paz, la justicia, el respeto a los derechos humanos y la responsabilidad ciudadana?</p>

2. ¿Qué opinión tiene sobre la educación que recibe su hijo/hija, crees que le está brindando las suficientes herramientas para enfrentar y abordar los problemas del mundo real?
3. ¿Cree que la educación que recibe su hijo o hija promueve su potencial y le permite desarrollar sus habilidades y destrezas en un ambiente libre de estereotipos y discriminación? Explique
4. ¿Ha recibido algún comentario de su hijo/hija por haber experimentado alguna situación de exclusión, discriminación o rechazo en su institución educativa? ¿Podría describirla?
5. ¿Cómo describiría el rendimiento académico que percibe a través de los resultados que obtiene su hijo/hija?
6. ¿Cuáles son algunas deficiencias identificadas en el proceso educativo de su hijo/hija? Por favor, explica.
7. ¿Considera que su hijo/hija está motivado a seguir en su proceso educativo y tiene aspiraciones de continuarlo a nivel superior? ¿Cuáles aspectos considera usted que le motivan?
8. ¿Percibe usted satisfacción en su hijo/hija en relación al tipo de educación que recibe día a día?
9. ¿Considera que la institución educativa cuenta con los recursos académicos, estructurales y recurso humano necesario para ofrecer una educación de calidad?
10. ¿Cómo describiría el tipo de actividades y proyectos que se desarrollan en la institución a nivel de educación media?

### Anexo 8: Instrumento para observación participante

**Objetivo:** Observar las prácticas concretas que se han implementado a partir de la gestión de la calidad educativa en el Complejo Educativo Católico El Carmelo.

**Indicación:** La observación será de tipo participante. La guía incluye pautas orientadoras para la observación. Podrán agregarse o modificarse pautas a partir de los datos recabados.

Número de serie del informante	
Fecha de la observación	
Duración de la observación	
Nombre del profesor	
Nombre del curso	
Modalidad de instrucción	

Pauta de observación	Comentario
<p>1. Proporciona contenidos educativos y métodos de enseñanza conectados con la realidad y las experiencias de los estudiantes.</p> <p><b>Pregunta:</b>  <b>¿Cuáles son los métodos de enseñanza que el docente utiliza para desarrollar el contenido?</b>  <b>¿Cómo se relaciona el contenido impartido con la vida real de sus estudiantes?</b></p>	
<p>2. Ofrece igualdad de oportunidades para el aprendizaje y desarrollo del potencial estudiantil promoviendo un ambiente libre de discriminación o cualquier otra forma de desigualdad.</p> <p><b>Pregunta:</b>          ¿Qué prácticas de inclusión y apoyo adicional da a los estudiantes con desventajas?          ¿Qué tipo de inteligencias múltiples se promueve en el desarrollo de la clase?</p>	
<p>3. Provee contenidos curriculares, que preparan a los estudiantes para la vida y el trabajo en el mundo real.</p> <p><b>Pregunta:</b>          ¿De qué manera el maestro promueve el pensamiento crítico y la toma de decisiones?          ¿Qué actividades desarrolla el maestro para promover la capacidad de sus estudiantes para enfrentar desafíos?</p>	

<p><b>4.</b> Utiliza los recursos materiales, didácticos, y tecnológicos con los que cuenta de manera óptima para alcanzar el logro de los objetivos de aprendizaje.</p> <p><b>Pregunta:</b>          ¿Cuáles son los medios que el docente utiliza para explicar el contenido?          ¿A través de qué canales hace llegar a los alumnos la información de la clase?</p>	
---	--

### Anexo 9: Calendario Escolar 2023

<b>CALENDARIO ESCOLAR 2023</b>	
Enero (Valor a vivir la <b>FRATERNIDAD</b> )	2 inicio de labores administrativas 5 inicio de labores personal docente 9 matrícula extraordinaria únicamente 10 al 13 Orientación pedagógica-capacitaciones MINED 14 primera asamblea padres, madres, y responsables de fam. 16 al 20 Orientaciones pedagógicas / planificaciones 23 inauguración del año escolar inicio de clases 30 eucaristía inicio de año escolar
Febrero (Valor a vivir la <b>AMISTAD</b> )	11 convivio institucional de Bachillerato 22 eucaristía miércoles de ceniza 24 primer viacrucis 25 inauguración juegos intramuros 28 Reunión docente
Marzo (Valor a vivir la <b>VERDAD</b> )	3, 10 y 17 Viacrucis 11 convivio institucional de tercer ciclo 20 eucaristía de San José 24 Retiro de cuaresma docentes 25 Retiro de cuaresma padres de familia 27 al 30 evaluación del primer periodo BTO 31 Retiro de cuaresma para los estudiantes
Abril (Valor a vivir la <b>SOLIDARIDAD</b> )	Del 2 al 9 Vacaciones de semana santa 11 celebración de pascua 15 convivio institucional de segundo ciclo 20 entrega de éxitos académicos Bachillerato 21 refuerzo educativo de Bachillerato 21 al 27 Exámenes de primer periodo Educación básica y Parvularia 28 formación docente

<p>Mayo (Valor a vivir el <b>RESPECTO</b>)</p>	<p>1 día del trabajo  2 inicio del mes Mariano  3 día de la cruz  9 al 12 Salidas pedagógicas  9 parvularia y primer ciclo  11 Segundo ciclo y tercer ciclo  12 bachillerato  10 día de la madre  18 revisión del PEA y entrega de éxitos académicos parvularia y básica  19 refuerzo académico básica  27 día de papá y mamá / escuela de padres, madres y responsables familiares  30 cierre de mes Mariano  31 Reunión docente</p>
<p>Junio (Valor a vivir la <b>CONVIVENCIA</b>)</p>	<p>8 eucaristía de Corpus Christi  10 convivio Institucional del I Ciclo y parvularia  Del 12 al 16 Exámenes II periodo de Bachillerato  17 día del padre  22 día del maestro  23 convivio Docente</p>
<p>Julio (<b>RESPONSABILIDAD</b>)</p>	<p>1 segunda escuela de padres, madres y responsables de familia y entrega de notas de bachillerato  3 refuerzo académico BTO  Del 3 al 13 Novena a Ntra. Señora del Carmen  14 eucaristía y procesión de la virgen del Carmen  24 al 28 Exámenes de segundo periodo parvularia y básica  31 entrega de formulario para reserva de matrícula 2024 y reunión con docentes</p>
<p>Agosto (Valor a vivir la <b>TOLERANCIA</b>)</p>	<p>1- 6 Vacaciones de agosto  7 envío de formulario correctamente lleno  Del 14 al 18 examen del III periodo de BTO  15 eucaristía de Asunción a María  17 entrega de éxito académico parvularia y básica  18 refuerzo académico de básica  26 festival del maíz  31 formación docente</p>
<p>Septiembre (Valor a vivir la <b>UNIDAD</b>)</p>	<p>1 inauguración del mes cívico y venta de solicitud antiguo ingreso 2024  Del 4 al 8 Venta de solicitudes nuevo ingreso  11 al 15 Semana Cívica  15 día de la Independencia y entrega de notas bachillerato  18 refuerzo académico de bachillerato  Del 20 al 22 Retorno de solicitudes de parvularia  21 al 22 Feria de ciencia y logros  29 cierre del mes cívico</p>
<p>Octubre (Valor a vivir el respeto a la <b>NIÑEZ</b>)</p>	<p>2 día del niño y la niña  7 examen de admisión de parvularia  14 festival gastronómico  16 eucaristía en honor de Santa Teresa de Ávila</p>

	<p>19 y 20 Retorno de solicitudes de primero a BTO  20 entrevista a padres de familia de parvularia  Del 23 al 27 Exámenes finales para todos  26 rendición de cuentas  30 formación docente  31 matricula de parvularia Reposición de examen</p>
<p>Noviembre (Valor a vivir <b>JUSTICIA</b>)</p>	<p>Del 1 al 6 Comisión académica  2 asueto día fieles difuntos  4 exámenes de admisión de 1º grado a BTO  7 Eucaristía Fco. Palau y cierre del año escolar  Del 8 al 10 Refuerzo académico  Del 13 al 24 Organización académica  Entre 13 al 16 Prueba AVANZO  17 publicación de resultados 1º grado BTO  25 graduación de parvularia y entrega de notas finales para todos  Del 27 al 28 Matricula de nuevo ingreso y antiguo ingreso  30 Reunión docente</p>
<p>Diciembre (Valor a vivir el <b>AMOR A LA FAMILIA</b>)</p>	<p>1 eucaristía de graduación BTO  2 acto de graduación BTO  Del 4 al 11 Curso de adaptación y refuerzo para alumnos nuevo ingreso y antiguo ingreso  12 y 13 matricula de BTO para primeros años, nuevo y antiguo ingreso  15 último día de labor docentes</p>

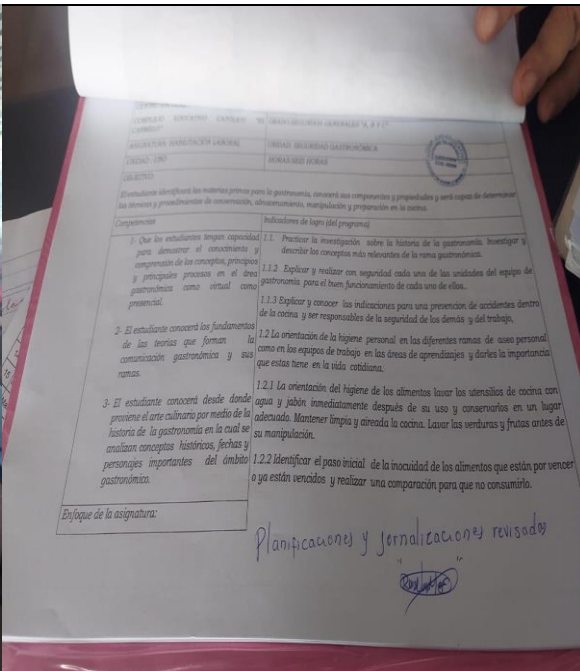
## Anexo 10: Grupos focales



Grupo focal estudiantes



Grupo focal personal administrativo (directivos)



Grupo focal docentes





Grupo Padres de familia

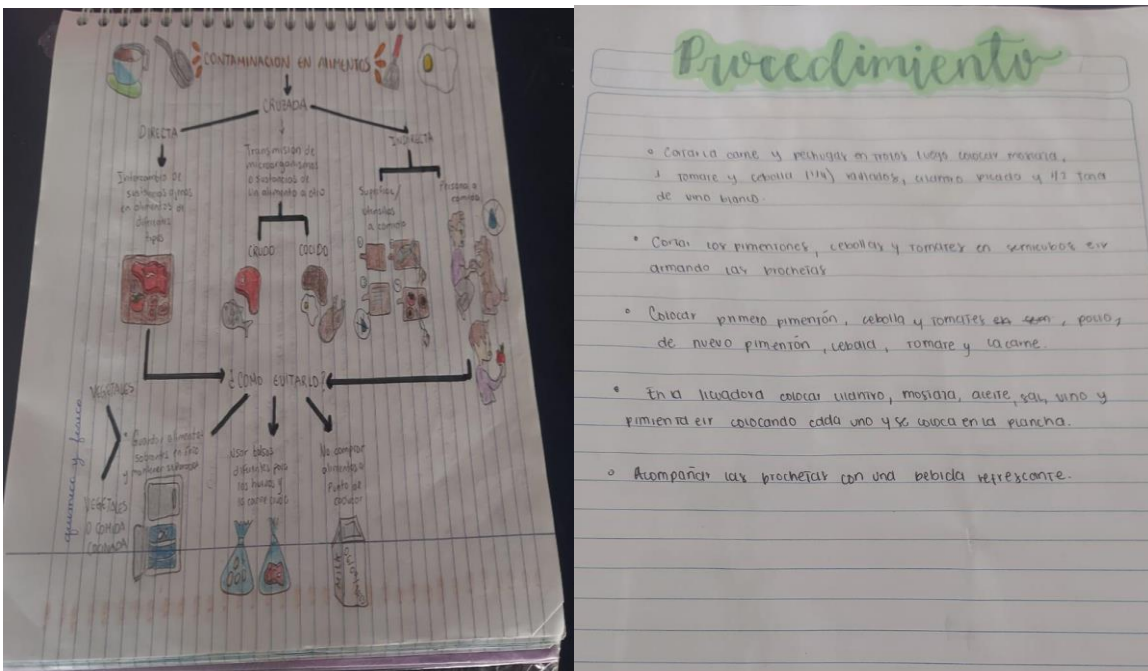
### Anexo 11: Actividades estudiantiles



Estudiantes ayudando con riego de las plantas y la limpieza de las áreas verdes



Estudiantes en clase de Habilidad Laboral (Gastronomía)



Anotaciones de la clase de Habilidad Laboral (cuaderno de un estudiante de primer año)



Estudiantes en clase de Lenguaje discutiendo sobre cómo realizar un tráiler de una obra literaria

### **Anexo 12: Instalaciones del Complejo Educativo Católico El Carmelo**



Entrada principal



Entrada por Carretera de Oro



Pasillos



Aulas de bachillerato y Sala de Maestros



Acceso a aula de bachillerato



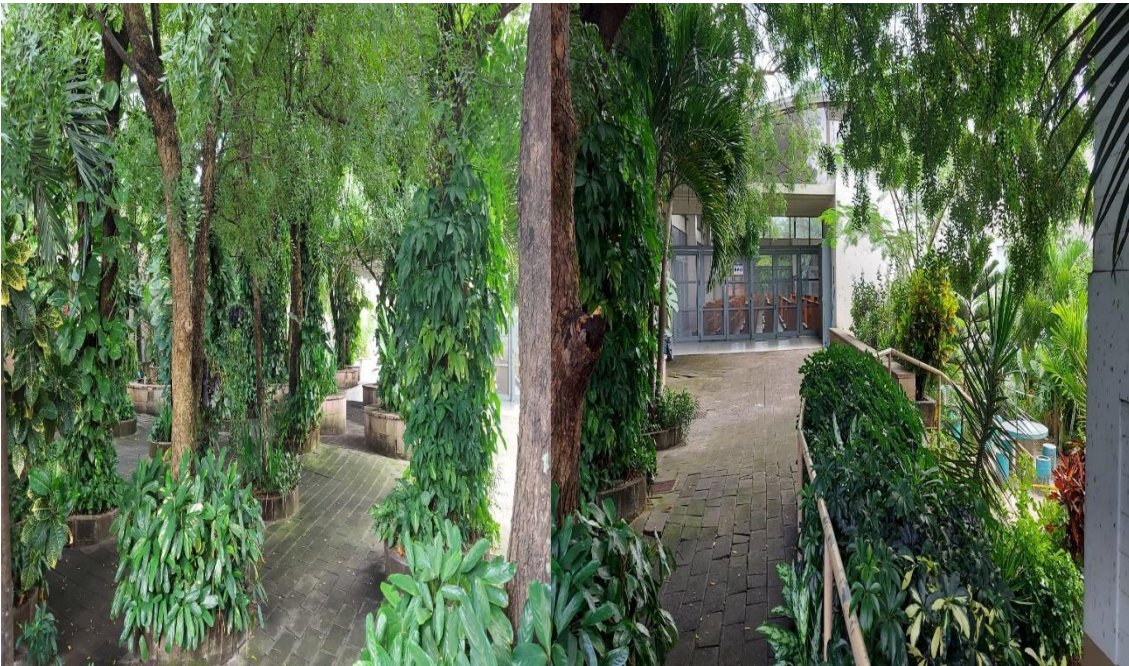
Aulas de bachillerato



Parqueo externo



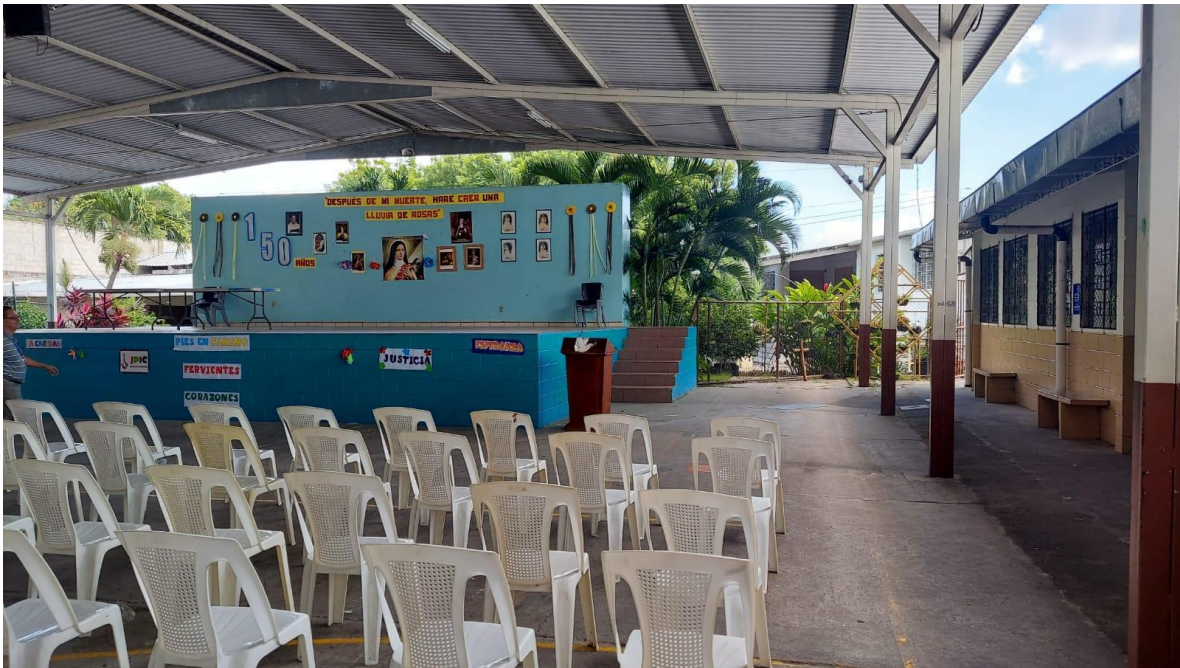
Capilla



Área verde



Comedor-Escuela



Área de realización de asambleas generales (escenario)





Cancha de fútbol y básquetbol y área de juego para pequeños



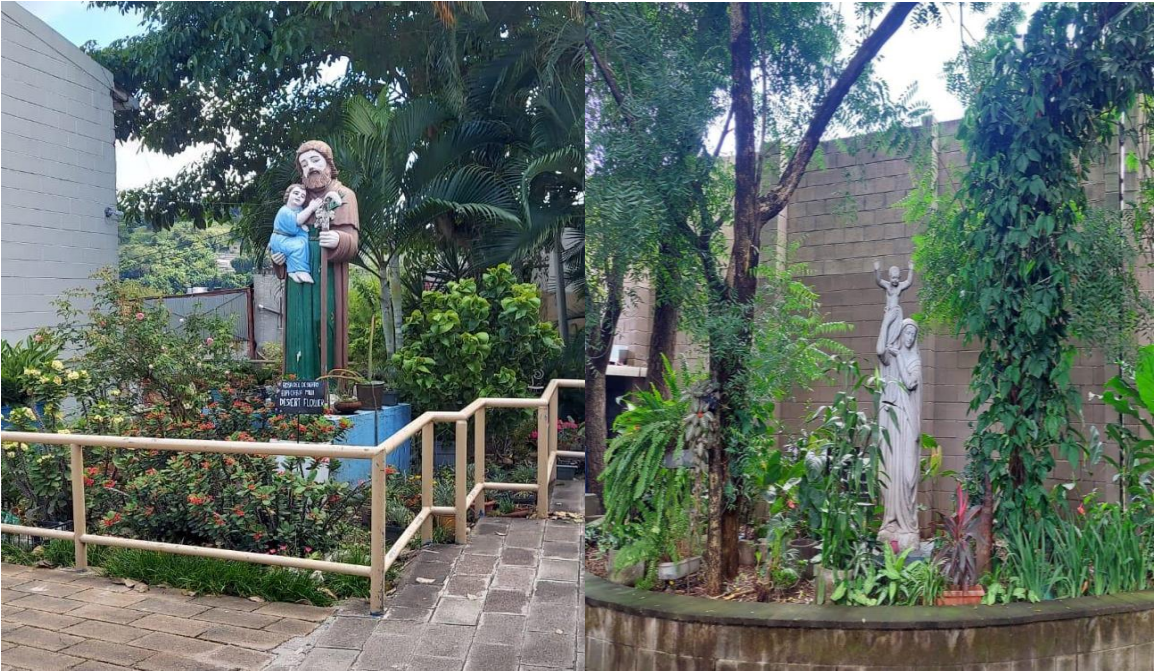
Biblioteca



Baños



Huerto escolar



Jardines

### Anexo 13: Tabla Resumen de Matriz de Congruencia para Análisis de Datos

Categorización			Análisis e interpretación		Teorización
Preguntas de investigación	Categorías	Subcategorías	Informantes	Resumen de hallazgos	Fundamentación
¿Cuáles son los elementos de la gestión de calidad en los procesos administrativos del Complejo Educativo Católico El Carmelo que ejercen influencia en el desarrollo académico del estudiantado del nivel medio?	Indicadores de calidad educativa de la UNESCO:	-Contexto	<p><b>Estudiantes:</b></p> <p><u>Estudiante 1:</u> “Creo que la educación nos brinda las suficientes herramientas para enfrentar el mundo real porque nos fomenta la creatividad, el liderazgo, el trabajo en equipo, el diálogo”</p> <p><u>Estudiante 2:</u> “En mi caso como presidenta de grado he aprendido a resolver problemas y llegar a consenso tomando en cuenta lo que favorece a la mayoría”</p> <p><u>Estudiante 3:</u> “En las prácticas que realicé por ser de tercer año, pude poner en práctica el trabajo en equipo, el respeto a las opiniones de los demás y el mantener una conducta profesional dentro de un ambiente laboral”</p> <p><u>Estudiante 4:</u> “Desarrollan en mí la habilidad de liderazgo”</p> <p><u>Estudiante 5:</u> “Recibimos la materia de educación en la fe, es una materia que nos enseña cómo aplicar valores, los cuales practicamos dentro de los salones a través del compañerismo, y la buena convivencia. Además, lo vemos en el ejemplo de nuestros docentes y de la comunidad educativa.”</p> <p><u>Estudiante 6:</u> “la práctica de valores es una vivencia que se experimenta dentro del salón de clases”</p> <p><u>Estudiante 7:</u> “En el poco tiempo que he estado aquí, creo que nos dan bastantes herramientas con las que podemos poner en</p>	<p>-Los estudiantes manifiestan sentirse satisfechos con el tipo de contenido y habilidades y destrezas que desarrollan en su centro de estudio asegurando que estas los preparan para el mundo real y la vida laboral con un alto énfasis en la práctica de valores cristianos y morales.</p> <p>-Ninguno de los estudiantes entrevistados manifestó haber experimentado algún tipo de rechazo o discriminación por parte de sus compañeros, maestros o algún otro miembro de la comunidad educativa, señalando que cuando se está dando algún tipo de rechazo los presidentes de grado tratan de involucrar a todos de forma que se sientan integrados en las diferentes actividades. Además, los maestros intervienen de manera oportuna evitando que la situación de bromas pase a mayor nivel de violencia.</p> <p>-El 100% de los estudiantes entrevistados expresan estar motivados a seguir sus estudios universitarios.</p>	<p>Este enfoque refleja lo que López-Belmonte (2020) señala, que "una gestión de calidad en los procesos administrativos institucionales también fomenta la participación de la comunidad educativa, incluyendo a estudiantes, profesores y personal administrativo, lo que promueve un ambiente de colaboración y trabajo en equipo que favorece el desarrollo académico".</p> <p>Según la UNESCO (2021) "La pertinencia es analizada con base en tres dimensiones centrales de los aprendizajes: aprendizajes para hacer, para convivir y para seguir aprendiendo a lo largo de la vida. El concepto de pertinencia se vincula con el "deber ser" de las instituciones, es decir, con una imagen deseable de las mismas"</p> <p>Fullan (2006), "los estándares de calidad proporcionan una guía clara sobre lo que se espera en términos de resultados educativos, facilitando la evaluación y el monitoreo de los procesos de enseñanza y aprendizaje".</p> <p>La UNESCO enfatiza la importancia de desarrollar currículos que promuevan habilidades relevantes para la vida y el trabajo (UNESCO, 2015).</p>
	-Relevancia	-Objetivos educativos			

	<p>-Pertinencia</p>	<p>-Adaptación a necesidades de la comunidad educativa dentro de su contexto sociocultural y económico</p> <p>-Cumplimiento de estándares educativos</p>	<p>práctica los valores como la paz, la justicia entre otros.”</p> <p><u>Estudiante 1:</u> “Cada lunes se hace una formación general en la cual se presenta información sobre un autor y su aporte sobre un valor específico dándonos herramientas y ayudándonos a la reflexión de cómo podemos poner en práctica ese valor en nuestro día a día”</p> <p><u>Estudiante 2:</u> “Creo que es responsabilidad de los docentes el generar un ambiente de participación, oportunidades de aprendizaje y motivación, y como ya mencioné antes los docentes están bien capacitados y a pesar de que hay estudiantes con diferentes ideologías, los docentes nos escuchan respetuosamente y atentamente, incluso cuando es un tema de exposición si hay alguna idea diferente a la del docente, él no nos pone mala nota porque lo que le interesa es el dominio del contenido que se está exponiendo”</p> <p><u>Estudiante 3:</u> “En la materia de OPV Aquí realizamos un proyecto de vida y es una actividad que nos permite pensar en nuestro futuro, que es lo que queremos, si queremos seguir estudiando o trabajar al salir de aquí”</p> <p><u>Estudiante 4:</u> “Yo tenía la idea de estudiar una cosa en la universidad, pero el relacionarme con algunos maestros y otras personas, me ha hecho pensar en otras opciones porque me parecen ahora más atractivas”</p> <p><u>Estudiante 5:</u> “Principalmente por los valores que fomenta la institución desde dirección hasta maestros se evita esas situaciones porque para</p>	<p>-La educación que se imparte en el centro escolar impacta positivamente en la conducta y forma de relacionarse de los estudiantes con las demás personas, durante las observaciones y visitas a los salones, los estudiantes mostraron amabilidad, respeto, tolerancia y una conducta adecuada aun cuando algunos no sabían que estaban siendo observados.</p> <p>-Hay un alto sentido de liderazgo y responsabilidad al escuchar a los estudiantes hablar de las diferentes actividades y asignaciones que les son encomendadas.</p> <p>Los estudiantes se expresan con respeto y admiración por la labor de sus docentes, así como por el ejemplo de la práctica de valores dentro y fuera del aula.</p> <p>La inclusión y equidad parecen estar en las actividades del complejo educativo.</p> <p>-Existe una eficiente comunicación maestro-alumno y viceversa.</p> <p>-Se identificaron algunas deficiencias tales como: *La necesidad de contar con mayor variedad de material y papelería para la elaboración de decoración y otros elementos a utilizarse en las diferentes actividades</p>	<p>Equidad y accesibilidad: La educación de calidad debe ser accesible para todos los individuos, sin importar su género, origen étnico, ubicación geográfica o discapacidad. La UNESCO destaca la importancia de garantizar la igualdad de oportunidades y la inclusión en la educación (UNESCO, 2015).</p> <p>El DigComp es un marco desarrollado por la Comisión Europea que describe las competencias digitales necesarias para vivir, aprender y trabajar en una sociedad digital. Estas competencias abarcan áreas como el uso de tecnologías de la información y la comunicación, la resolución de problemas digitales y la alfabetización mediática.</p> <p>Para la OEI las dimensiones principales de la calidad de un sistema educativo son las siguientes: <b>la eficiencia</b>, entendida como los resultados obtenidos en relación con los recursos empleados en la educación junto con los procesos, la organización y el funcionamiento de las escuelas; <b>la eficacia</b>, que valora el logro de los objetivos del conjunto del sistema; <b>la equidad</b>, dimensión fundamental de la calidad de la educación que pone el énfasis en la consecución de buenos resultados para todos los alumnos, y <b>el impacto</b> de los</p>
--	---------------------	--	---	--	---

	<p>-Accesibilidad</p> <p>-Equidad</p>	<p>-Disponibilidad de recursos</p> <p>-Inclusión de diversos grupos</p> <p>-Igualdad de oportunidades</p>	<p>llegar al bullying hay escalas y por eso los profesores están atentos a eso y nos corrigen a no bromear así para evitar situaciones más graves”</p> <p><u>Estudiante 6:</u> “En el taller de pintura se desarrolla la creatividad y se da el tiempo para aprender no discriminando a quienes no tienen el talento aún sino ayudándoles aprender desde cero”</p> <p><u>Estudiante 7:</u> “Para desarrollar las diferentes actividades extracurriculares el trabajo nos lo dividimos tomando en cuenta nuestras habilidades y preferencia, por ejemplo, unos realizan vestuario, otros salen bailando, otros decoran el escenario, o salen actuando, en fin, se respeta en lo que quiere trabajar cada uno y el éxito se refleja al momento de llevar a cabo las diferentes actividades”</p> <p><u>Estudiante 1:</u> “Yo he sentido la libertad de poder expresarme a través de la pintura y la gastronomía, yo ahí me puedo liberar a pesar de que pueda haber tensiones o cosas así. Yo también estoy en el equipo de futbol y me siento bien”</p> <p><u>Estudiante 2:</u> “En todos los años que llevo aquí siento que la escuela además de enfocarse en mejorar nuestras habilidades y todo lo de nuestro aprendizaje, también nos sirve para ser una mejor persona lo cual nos lleva a respetar a los demás, tolerando, aunque no estemos de acuerdo, tomándose en cuenta su participación porque, aunque tal vez no sean buenos en algo, pueden ser buenos en algo más. Evitando ver a unos mejores que otros”</p> <p><u>Estudiante 3:</u></p>	<p>extracurriculares que se desarrollan en la institución. *La falta de proyectores para facilitar el desarrollo de las clases y las exposiciones que se llevan a cabo. *La falta de una red de acceso a internet para facilitar la realización de tareas en los espacios libres con los que cuentan los estudiantes. *La ampliación de la oferta deportiva para proporcionar mayor oportunidad de sano esparcimiento a los estudiantes. *La creación de alianzas con instituciones de educación superior que proporcionen charlas informativas sobre las carreras que ofrecen y su impacto en el mercado laboral.</p> <p>-El rendimiento académico según los estudiantes es satisfactorio ya que denota el crecimiento que han venido experimentando durante el presente año lectivo 2023.</p> <p>En las clases observadas se evidenció la inclusión de jóvenes y señoritas trabajando juntos en las actividades de limpieza, cocina, danza, entre otras.</p> <p>-Los padres de familia reconocen la relevancia y pertinencia de los contenidos que se imparten en el complejo educativo.</p>	<p>resultados alcanzados a medio y largo plazo (OEI, 2010, p. 106).</p> <p>Corvalán (2000) Los indicadores o criterios de calidad deben proporcionar evidencia sobre el grado de cumplimiento de los principales objetivos de los sistemas educativos: desarrollar habilidades para la vida en los sujetos; preparar a la población para que participen competitivamente en un mercado laboral caracterizado por su complejidad y globalización, de modo que las personas pueden mejorar sus condiciones de vida; contribuir con la equidad social, y a fin de brindarle a las personas los medios y herramientas para que sean ciudadanos participativos y plenamente integrados socialmente.</p> <p>Erikson (1963) y su teoría del desarrollo psicosocial describió el desarrollo académico como solo una parte del desarrollo general del individuo. Las etapas psicosociales, como la confianza versus desconfianza, la identidad versus confusión de roles, influyen en la formación de la personalidad y el desempeño académico.</p>
--	---------------------------------------	---	---	--	--

	<p>-Eficiencia</p>	<p>-Eliminar las barreras</p> <p>-Uso eficaz de recursos</p> <p>-Optimización de recursos educativos</p> <p>-Logro de metas educativas</p>	<p>“Yo siento que si se promueve la no discriminación porque se respeta la diversidad porque estamos caracterizados por respetar la opinión de los demás. Igual los maestros contribuyen al respeto mutuo y a la no discriminación”.</p> <p><u>Estudiante 4:</u> “Yo lo que siento es que la escuela está muy cerrada en las opciones deportivas solo tiene basquetbol y futbol, pero no hay más opciones porque antes había banda de guerra y otras actividades, me gustaría que hubiera más talleres, torneos y otras actividades que motiven a otros estudiantes a participar no solo a los de bachillerato”</p> <p><u>Estudiante 5:</u> “Yo pienso que la escuela debería de invitar a personas que nos vengan a dar charla sobre algunas carreras profesionales para que tengamos una idea más clara porque no es lo mismo investigar por nuestra propia cuenta que escuchar la experiencia de profesionales en diferentes áreas”</p> <p><u>Estudiante 6:</u> “A la hora de realizar decoraciones se nos proporciona material, pero no todo el material que necesitamos, así que sería bueno que nos proporcionarán un poco más de material”</p> <p><u>Estudiante 7:</u> “Para las formaciones generales el audio nos falla a veces, creo que se le debería de dar mantenimiento y contar con otro micrófono que facilite el desarrollo de actividades como dramatizaciones”</p> <p><u>Estudiante 1:</u> “La mayor barrera es no tener acceso a internet, porque a veces necesitamos investigar sobre algún tema</p>	<p>Según las respuestas de los padres de familia, la exigencia académica y la formación en valores característicos de la institución influyen positivamente en la vida de los estudiantes motivándolos a ser responsables y han crecido académicamente, sino también como personas de bien.</p> <p>-Estudiantes, padres de familia y personal administrativo reconocen el trabajo creativo, innovador y dedicado de los maestros para el logro de los objetivos de aprendizaje y los institucionales.</p> <p>-</p>	
--	--------------------	--	---	--	--

	-Eficacia		<p>para completar alguna tarea y aquí no podemos usar nuestros celulares para pasarle internet a la laptop que nos dio el gobierno”</p> <p><u>Estudiante 2:</u>  “Quizás, tener el acceso a una red de internet ya que la mayoría sale a las 5 o 4 de la tarde y generalmente llegamos muy cansados para decir voy a hacer mis tareas.  Y aquí a veces se nos brindan espacios libres en los que podríamos avanzar, entonces creo que es fundamental tener acceso a internet para realizar aquí nuestros trabajos”</p> <p><u>Estudiante 3:</u>  “Es un benéfico el no utilizar tantos carteles, porque dañamos el medio ambiente, entonces se nos facilita más tener las presentaciones, aunque solo se cuenta con dos cañones y eso a veces atrasa las exposiciones cuando no hay cañón disponible”</p> <p><u>Estudiante 4:</u>  “Algunos optamos por compartir la presentación de las diapositivas en las computadoras de nuestros compañeros”</p> <p><u>Estudiante 5:</u>  “Se nos comparte un temario PDF que nos sirve de guía de los contenidos que hemos estudiado en clases, el maestro de matemática nos demuestra cómo resolver los ejercicios y está interesado en que todos comprendamos”</p> <p><u>Estudiante 6:</u>  “Como mencionamos antes lo que más nos falta es el acceso a una red de internet que nos facilite la realización de actividades, aunque no es algo que nos afecte en gran nivel, pero sí nos ayudará a mejorar nuestro rendimiento académico”</p>		
		-Evaluación del rendimiento estudiantil			
		-Contribución a la sociedad			
	-Impacto de los resultados				
		-Cambios positivos a largo plazo			



			<p><u>Estudiante 7:</u>  “Considero que mis resultados académicos son bastante buenos, aunque con el cargo de presidente de grado se nos agregan otras responsabilidades que generan una carga mayor y a veces se nos dificulta el alcanzar una nota deseada, aunque en mi caso personal estoy satisfecho con mi desempeño, y no me ha costado tanto por la forma del proceso de evaluación que se desarrolla en la institución”</p> <p><u>Estudiante 1:</u>  “Los maestros comprenden las situaciones y la carga académica que tenemos con la prueba AVANZO. El maestro de matemáticas nos proporciona temarios de lo que vamos a ser evaluados para que no digamos que no hemos visto eso”</p> <p><u>Estudiante 2:</u>  “Hubo varias situaciones en las que dije: ya no puedo, pero al final los profesores se dan cuenta, y nos apoyan dándonos ánimo y ya eso queda como solo una experiencia de vida”</p> <p><u>Estudiante 3:</u>  “En algunos momentos llegamos a sentirnos sobre saturados de actividades como tercer año, ya que estamos en el proceso de admisión a la universidad, estos últimos dos meses han sido de locos porque nos atrasa en algunas actividades y puede significar una barrera para alcanzar el rendimiento deseado”</p> <p><u>Estudiante 4:</u>  “Cada periodo se entregan notas y la nota mínima en la institución es de 7. Quienes aprueban todas sus materias el día siguiente lo tienen libre, pero quienes reprueban materias tienen que venir el día siguiente a un refuerzo académico, pero no les</p>	
--	--	--	--	--

			<p>incrementan la nota. Yo pienso que sería mejor darles la oportunidad de mejorar sus resultados después del refuerzo”</p> <p><b><u>Estudiante 5:</u></b>  “Que además del refuerzo haya una recuperación de materias porque eso ayudaría a los alumnos”</p> <p><b><u>Estudiante 6:</u></b>  “Hablando de refuerzo, la institución cuenta con un aula de apoyo para ayudar a estudiantes con dificultades de lenguaje o aprendizaje como dislexia”</p> <p><b><u>Padres de familia:</u></b>  <b><u>Responsable 1:</u></b>  “Aquí en la institución la educación que reciben si fomenta valores como la paz, la justicia y el respeto a los derechos humanos”</p> <p><b><u>Responsable 2:</u></b>  “Aquí en la institución si se le proporcionan las herramientas para enfrentar el mundo real, pero eso también debe venir de casa, la institución hace el esfuerzo para capacitarlos, pero debe ser un trabajo en equipo”</p> <p><b><u>Responsable 3:</u></b>  “Si la educación acá promueve el desarrollo integral en un ambiente libre de discriminación”</p> <p><b><u>Responsable 4:</u></b>  “En caso de mi hija que ha empezado desde kínder, ella nunca me ha manifestado sentirse discriminada”</p> <p><b><u>Responsable 5:</u></b>  “Igual el mío tiene una buena relación con la maestra, la maestra no tiene preferencia y de hecho se esmera por ayudar a aquellos que muestran deficiencia”</p> <p><b><u>Responsable 1:</u></b>  “En el caso de mi hijo su rendimiento es bueno y hay</p>	
--	--	--	--	--

			<p>excepciones, pero en los casos de los estudiantes que muestran un bajo rendimiento la maestra se esfuerza para tratar de nivelarlo”</p> <p><u>Responsable 2:</u> “Cada actividad ya está agendada en el ordenador de tareas y los estudiantes muchas veces se atienen y lo dejan a última hora y por eso se atrasan, pero en realidad la institución comparte las actividades planificadas trimestralmente”</p> <p><u>Responsable 3:</u> “Acá se cuenta con aula de apoyo y eso me gusta que aquí se les apoya a los estudiantes”</p> <p><u>Responsable 4:</u> “Los estudiantes se adaptan a la dinámica de la escuela y yo me siento orgullosa porque de verdad se ve como mi hijo ha ido mejorando y acá le fomentan mucho la responsabilidad”</p> <p><u>Responsable 5:</u> “Yo considero que ellos se acoplan a la enseñanza de la escuela y se sienten muy satisfechos porque nos dicen que les gusta estudiar aquí”</p> <p><u>Responsable 1:</u> “Aquí les ayudan bastante y ya luego queda el trabajo del padre de familia y los alumnos porque deben involucrarse”</p> <p><u>Responsable 2:</u> “Si mi hijo está animado por seguir estudiando en la universidad”</p> <p><u>Responsable 3:</u> “Las actividades que se realizan tienen impacto en los estudiantes y les ayuda bastante a crecer culturalmente y se fomenta mucho la formación en valores, aquí no se permiten los bailes, así como reguetón</p>		
--	--	--	---	--	--

			y todo eso porque iría encontrar de sus principios”		
¿Cuáles son las prácticas de gestión de la calidad en los procesos administrativos que el Complejo Educativo Católico El Carmelo ha implementado en el año lectivo 2023?	Políticas de calidad	<p>-Definición de políticas de calidad</p> <p>-Comunicación y difusión de las políticas de calidad</p> <p>-Compromiso con la calidad</p> <p>-Valores institucionales</p>	<p><b>Personal Directivo:</b> <u>Directivo 1:</u> “Yo considero que la mayoría de los contenidos dirigidos a educación media brindados por el MINEDUCYT son relevantes, pero tiene mucha influencia como el docente aborde estos temas para poder incluir la parte cultural. Por ejemplo: las maestras de lenguaje desarrollan unas actividades muy bonitas para que los estudiantes no solo adquieran conocimiento, sino que se formen en valores e incrementen su bagaje cultural a nivel internacional. En las clases de religión que, aunque no está en el currículo se busca proporcionar esa parte complementaria, más allá de los libros y los recursos que el ministerio brinda está el toque profesional de los docentes”</p> <p><u>Directivo 2:</u> “También se busca reafirmar los cuatro pilares de la educación, proyectándose hacia “el ser”. Ese es el objetivo de la institución”.</p> <p><u>Directivo 3:</u> “Desde la formación en valores que aquí le llamamos la asignatura de religión se da una adaptación en las otras asignaturas para poder aplicarlos a los distintos contenidos de esas asignaturas y así se logra el crecimiento humano de la persona”</p> <p><u>Directivo 1:</u> “Hay un proyecto educativo anual que es presentado al Ministerio es canalizado y</p>	<p>-La institución se rige por sus cuatro ejes constitucionales como carmelitas religiosas: *Identidad, siguiendo el carisma. característico de las Carmelitas Misioneras *El plan de trabajo, basado en tres valores: la sencillez, libertad y alegría. Enfocado en el desarrollo de la personalidad, la dimensión social, la búsqueda de la verdad y la educación en valores. *Sus Principios como lo son la colaboración, el acompañamiento a los estudiantes en su proceso formativo, una metodología abierta y flexible y una educación complementaria extracurricular. *Su Modelo de Gestión está basado en la participación, corresponsabilidad y coordinación y la subsidiaridad.</p> <p>La comunidad educativa accede a las políticas de calidad y se difunden regularmente en sus formaciones generales de todos los lunes y en las reflexiones de 20 minutos diarias de los orientadores de grado.</p>	<p>Feigenbaum (1991) “la calidad total es un sistema eficaz para integrar el desarrollo, mantenimiento y mejora de calidad en todos los aspectos de una organización, para lograr la satisfacción del cliente y optimizar los resultados empresariales”.</p> <p>Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2021), “Calidad educativa se refiere a la excelencia y eficacia del sistema educativo en la provisión de servicios educativos que promueven el desarrollo integral de los estudiantes, asegurando altos estándares de aprendizaje, equidad, relevancia curricular, participación activa de la comunidad educativa y una gestión eficiente de los recursos”.</p> <p>-De acuerdo con Edgar Schein (2004), “la cultura organizacional se manifiesta a través de valores compartidos, normas y comportamientos que influyen en la manera en que los individuos interactúan dentro de una institución”</p>

	Procesos administrativos	<p>-Planificación administrativa</p> <p>-Organización y estructura</p> <p>-Coordinación y ejecución</p>	<p>ahí todas las actividades se presentan, una vez aprobadas estas actividades se deben llevar a cabo si o si, tuvimos una feria de logros, un festival del maíz y tendremos un festival gastronómico, los chicos se encargan de llevar a cabo todas esas actividades con el apoyo de sus orientadores y maestros”</p> <p><u>Directivo 2:</u> “Cada docente en su plan de grado presenta sus proyectos, la dirección y subdirección presentan el calendario y cada docente va anotando sus actividades y se van analizando se van aprobando y ahí se va armando el calendario escolar. Es algo colegiado”.</p> <p><u>Directivo 3:</u> “Los profesores nuestros están siendo constantemente capacitados”</p> <p><u>Directivo 1:</u> “Cuando la familia colabora con la escuela es más fácil”</p> <p><u>Directivo 2:</u> “Nosotros orientamos en el buen uso de la tecnología”</p> <p><u>Directivo 3:</u> “La institución tienen esos valores carmelitanos bien marcados”</p> <p><u>Directivo 3:</u> “En el año lectivo 2023 se ha retomado la metodología participativa, lúdica”</p> <p><u>Directivo 1:</u> “Dependiendo de los contenidos, como cada docente tiene libertad de cátedra, de acuerdo a su creatividad, en ocasiones les permiten a los estudiantes elegir algunos temas de su interés para la realización de debates u otras actividades”</p> <p><u>Directivo 2:</u></p>	<p>-La planificación estratégica de las diferentes actividades académicas, culturales, religiosas y extracurriculares deben ser aprobadas por el MINEDUCYT antes de que inicie el año lectivo. Las actividades incluidas en el Calendario Escolar 2023 fueron llevadas a un consenso con toda la comunidad educativa, recogiendo información a través de las diferentes reuniones docentes, asambleas generales y procesos de retroalimentación que se llevan a cabo en la institución.</p> <p>-La organización y estructura jerárquica del Complejo Educativo está diseñado de manera que todos los miembros de la comunidad estén representados en los diferentes comités y sean partícipes activos del proceso de retroalimentación sobre el proceso administrativo.</p> <p>-La ejecución de las diferentes actividades son asignadas correspondientemente a los diferentes actores del proceso de enseñanza aprendizaje: Coordinadores, docentes, estudiantes (presidentes de grado) encargados de organizar a sus compañeros en los diferentes equipos de trabajo, y padres de familia.</p>	<p>Según la UNESCO (2005), la gestión de calidad educativa implica "la planificación, organización, dirección y control de los recursos y procesos educativos, orientados a alcanzar altos estándares de calidad en la enseñanza y el aprendizaje"</p> <p>Como afirma Stufflebeam (2007), "la planificación estratégica es esencial para la gestión de la calidad educativa, ya que permite a las instituciones establecer metas y objetivos claros, identificar las áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para alcanzar la excelencia educativa".</p> <p>Según Sergiovanni (2004), "la calidad educativa se logra a través del compromiso y la colaboración de maestros, directivos, padres y estudiantes" La participación activa de todas las partes interesadas en la toma de decisiones, la implementación de cambios y la evaluación de los resultados es esencial para mejorar la calidad educativa de manera sostenible".</p>
--	--------------------------	---	--	--	---

Elementos de la gestión de la calidad	-Documentación y procedimientos	<p>“En la clase de lenguaje se hacen dramatizaciones de obras e incluso desarrollan discusiones al aire libre sobre obras literarias”</p> <p><u>Directivo 3:</u> “Hay un formato que se le brinda a los docentes para los guiones de clases, para poder realizar la revisión. Sin embargo, los docentes tienen libertad de cátedra para planificar las actividades de forma creativa. Se debe informar a las autoridades al respecto para obtener la autorización de la dirección correspondientes. Ya que se realiza siempre una supervisión de las actividades”</p>	<p>-La institución cuenta con un manual institucional.</p> <p>-Todas las actividades que se llevan a cabo durante el año lectivo 2023 están contempladas en el Calendario Escolar 2023. Entre esas actividades se contemplan los refuerzos educativos que toman lugar periódicamente después de cada entrega de notas. Además, se incluye una revisión del PEA en el mes de mayo.</p>	<p>Fullan (2006), "los estándares de calidad proporcionan una guía clara sobre lo que se espera en términos de resultados educativos, facilitando la evaluación y el monitoreo de los procesos de enseñanza y aprendizaje".</p>
	-Control de procesos	<p><u>Directivo 1:</u> “Se desarrollan competencias de análisis crítico, desarrollo lógico-matemático, la resolución de conflictos y el resto de las competencias que se requieren según el currículo, pero como ya lo dije antes los docentes buscan el desarrollo integral. Que los estudiantes sepan cómo redactar un trabajo para prepararlos para la universidad. Cada mañana buscamos desarrollar el carisma carmelitano y la empatía. El orientador es clave para la formación humana”.</p>	<p>La mejora continua se logra mediante la toma de decisiones que se genera tras las reuniones docentes, las asambleas generales, e incluso los convivios programados para reflexionar y retroalimentar.</p>	<p>Feigenbaum, (1991) “el enfoque de calidad total implica la participación de todos los empleados y la creación de una cultura de mejora continua”</p>
	-Mejora continua	<p><u>Directivo 2:</u> “Se están trabajando los proyectos de inclusión que sugiere el Ministerio. Se ha adaptado la infraestructura, se cuenta con una rampa, los baños están adaptados, tenemos las aulas de apoyo, asistencia psicológica, los maestros que tienen estudiantes con dificultades son asesorados por la profesional del aula de apoyo”.</p> <p><u>Directivo 3:</u> “Tenemos un estudiante en silla de ruedas y la primera</p>	<p>Según Robbins y Coulter (2017), el control implica establecer estándares de desempeño, medir los resultados reales y compararlos con los estándares establecidos, y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. El control permite identificar oportunidades de mejora, garantizar el cumplimiento de los objetivos y asegurar la eficacia de los procesos administrativos.</p>	<p>Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la dirección implica influir en las personas para que contribuyan de manera activa y voluntaria al logro de los objetivos de la institución. Esto implica la supervisión del desempeño de los empleados, la motivación, la resolución de conflictos y la toma de decisiones.</p>
	-Capacitación del personal		<p>-Tanto los coordinadores como la subdirectora reconocen la notable labor de sus docentes, señalando que estos</p>	<p>De acuerdo con Ishikawa "El control de calidad es cosa de todos los empleados y de todos los</p>

	Recursos humanos	-Competencias y habilidades	<p>adecuación que realizamos fue colocarlo en un salón de primera planta”</p> <p><u>Directivo 1:</u> “Hemos encontrado estudiantes con dificultades de aprendizaje, nosotros nos reunimos como maestros después de cada entrega de notas y se discute las adecuaciones necesarias para cada estudiante que está presentando problemas de aprendizaje.</p> <p><u>Directivo 2:</u> “Se les insiste a los estudiantes hasta que entregan la última actividad”</p> <p><u>Directivo 3:</u> “Existe el periodo de recuperación”</p> <p><u>Directivo 1:</u> “El maestro está pendiente no es que si el estudiante no entregó algo se le va a dejar ahí, sino que se manda a llamar a sus padres o se le envía a la biblioteca para que realice la actividad faltante”.</p> <p><u>Directivo 2:</u> “Aquí es bien raro que alguien aplase un grado, si aplaza es o porqué abandonó la escuela o por otro motivo ajeno a la institución, pero no por notas, por notas es bien raro, porque este es un proceso que tenemos desde el primer periodo, desde el inicio le damos seguimiento a los estudiantes y cuando ellos reprueban un período saben que tienen que venir a recuperar materias”.</p>	<p>se esfuerzan por desarrollar clases significativas e ir más allá de los contenidos que sugiere el MINEDUCYT. Además, reconocen la capacidad y profesionalismo de su personal docente.</p> <p>Las autoridades de la institución apoyan y acompañan a los maestros.</p> <p>-Los coordinadores y la subdirectora reconocen que los docentes planifican actividades innovadoras y enriquecedoras, las cuales motivan a los estudiantes a su desarrollo integral y no netamente cognitivo.</p> <p>Los docentes realizan una ardua labor dándole seguimiento a los estudiantes con dificultades de aprendizaje y, en este caso, los orientadores de grado tienen un papel crucial.</p>	<p>departamentos". Maldonado (2018)</p> <p>Ishikawa defendió la importancia de la formación y la educación de los empleados, y promovió un clima laboral favorable para ellos, donde se viviese un ambiente de motivación, participación activa y trabajo en equipo.</p> <p>Deming (1982), quien desarrolló un enfoque sistemático para mejorar la calidad de los productos llamado el Sistema de Producción de Deming o también conocido como PDCA por sus siglas en inglés (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). “El objetivo de la gestión es ayudar a las personas y las máquinas a hacer un mejor trabajo”.</p> <p>De acuerdo con Hargreaves y Fink (2006), el valor del conocimiento radica en su aplicación práctica, por lo que no basta con tener un diseño curricular flexible; también es crucial considerar el entorno, las prácticas educativas y la evaluación.</p>
	Infraestructura y tecnología	-Mantenimiento de las instalaciones	<p><u>Directivo 3:</u> “Este proceso es llevado a cabo en toda la escuela”</p> <p><u>Directivo 1:</u> “En bachillerato solo una estudiante se ha ido por problemas personales. En deserción escolar el porcentaje es muy mínimo”</p> <p><u>Directivo 2:</u></p>	<p>-Las instalaciones del Complejo Educativo Católico El Carmelo están en excelentes condiciones. El complejo cuenta con amplias instalaciones en muy optimo estado: *Amplio parqueo independiente *Cancha para basquetbol y futbol *Dos cafeterías equipadas para atender a los</p>	<p>Gardner (1983) y su teoría de las inteligencias múltiples propuso que las personas tienen diferentes tipos de inteligencias, como lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-kinestésica, interpersonal e intrapersonal. El desarrollo académico implica cultivar estas diferentes inteligencias</p>

		<p>-Uso efectivo de tecnologías en la administración</p>	<p>“Los estudiantes manejan demasiada información por la facilidad que tienen para acceder desde sus dispositivos móviles, pero es un manejo inadecuado de esa información”</p> <p><u>Directivo 3:</u> “El desafío más grande que tenemos es que todos salgan adelante, el mayor desafío es andar pendiente de los chicos que les cuesta, en un grado hay que estar pendientes de cinco o seis que les cuesta”</p> <p><u>Directivo 1:</u> “Los chicos que vienen a primer año de fuera vienen con deficiencias y aquí las exigencias son grandes y se quejan porque no están acostumbrados a ese nivel de exigencia, pero con el tiempo van mejorando”</p> <p><u>Directivo 2:</u> “Los programas de bachillerato de inglés del MINEDUCYT son bien básicos, y aquí los estudiantes que están desde primer ciclo ya hablan algo de inglés”</p> <p><u>Directivo 3:</u> “Los estudiantes son los encargados de llevar a cabo las diferentes actividades, los profesores solo orientan”</p> <p><u>Directivo 1:</u> “Los presidentes de grado toman un papel tan importante porque son los que orientan a todos sus compañeros, el orientador siempre está ahí, pero son los presidentes quienes organizan todo”.</p> <p><u>Directivo 2:</u> “Para la toma de decisiones se incluye la opinión de padres de familia, maestros, estudiantes, se socializa y ya se va pensando para el año lectivo 2024 porque en diciembre se debe enviar las actividades”</p>	<p>estudiantes de los diferentes niveles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Área de comedor escolar, equipada en donde los estudiantes de bachillerato realizan sus actividades de la asignatura de habilidad laboral (cocina), que tiene cuatro planchas, seis mesas de trabajo, horno, entre otro equipamiento necesario para desarrollar las clases de manera adecuada.</li> <li>*Área verde y zona de juegos para los más pequeños.</li> <li>*Capilla amplia para actividades religiosas con capacidad para más de 100 personas.</li> <li>*Amplios pasillos</li> <li>*Salones bien iluminados con ventilación y luz natural adecuadas, con sus puertas muy amplias accediendo a estudiantes con discapacidades físicas sin inconvenientes.</li> <li>*Zona de huerto escolar.</li> <li>*Espaciosa biblioteca</li> <li>*Baños en buenas condiciones, limpios y adaptados para personas con discapacidades físicas.</li> <li>*Centro de cómputo bien equipado.</li> <li>*Área de jardines</li> <li>*Depósitos para clasificar la basura</li> <li>*Muro de contención con alambre para mayor seguridad.</li> </ul> <p>-A parte de los empleados para el mantenimiento de la institución, los estudiantes también forman parte de los responsables de mantener las áreas</p>	<p>para un aprendizaje integral.</p> <p>UNESCO (2021), Para alcanzar un desarrollo académico ideal, es fundamental contar con un currículo sólido, docentes capacitados y una infraestructura educativa adecuada que fomente el aprendizaje activo y significativo.</p> <p>Gardner, (2011), este desarrollo implica una combinación de aprendizaje formal, informal y experiencial, y pretende promover el crecimiento intelectual y personal de los estudiantes.</p> <p>La UNESCO (2021) subraya que la gestión educativa abarca procesos teórico-prácticos integrados horizontalmente y verticalmente en el sistema educativo, para cumplir con los mandatos sociales. Se trata de una acción voluntaria que produce conocimientos y escenarios de aprendizaje-enseñanza que promueven, fomentan e innovan a través de los entornos que crea.</p>
--	--	--	---	---	---



			<p><u>Directivo 3:</u> “Partimos de los valores institucionales. Si estamos haciendo una actividad no vamos a hacer una actividad en contra de nuestros valores institucionales o del carisma carmelitano, estamos pendientes de la música que se pone en los eventos, porque si no supervisamos eso, no estamos haciendo nada”</p> <p><u>Directivo 1:</u> “Nuestros baños no están manchados, nuestros pupitres no están manchados y ya eso dice mucho”</p> <p><u>Directivo 2:</u> “Trabajamos por comités, institucionalmente tenemos ocho comités formados por docentes y esos mismos comités están formados dentro de los salones por los estudiantes”</p> <p><u>Directivo 3:</u> “La pandemia vino a cambiar muchas cosas hay menor autonomía por parte de la escuela, hay que pedir permiso para todo y eso nos limita”</p> <p><u>Directivo 1:</u> “Tenemos que acoplarnos a lo que dice el manual de evaluación proporcionado por el MINEDUCYT”</p> <p><u>Directivo 2:</u> “Cuando vienen del Ministerio a evaluarnos el maestro debe ir apegado a los libros”</p> <p><u>Directivo 3:</u> “Somos una institución privada con subsidio del Ministerio”</p> <p><u>Directivo 1:</u> “Los maestros hacen sus esfuerzos para no solo encajarse con el libro, para cumplir con lo del ministerio, pero ir un poco más allá”</p>	<p>limpias y ordenadas. Cada grado tiene un horario de limpieza que los estudiantes deben seguir, y no solo en el salón, sino en los alrededores se ve a los estudiantes recogiendo basura de jardines y pasillos y regando las plantas.</p> <p>En la institución se planifican trimestralmente las actividades evaluativas e integradoras que los estudiantes deben completar, que organizan tareas adecuadamente para que los estudiantes y padres de familia puedan acceder a esa información oportunamente y estén al tanto de las actividades que requieren realizar.</p> <p>-Los docentes tienen horas asignadas dentro de su jornada laboral para la atención a padres de familia.</p> <p>-La institución provee de espacios para la retroalimentación de los procesos por parte de los padres de familia, estudiantes e incluso otros maestros.</p>	
	Colaboración con partes interesadas	-Comunicación efectiva con padres, alumnos y personal			Según Sergiovanni (2004), "la calidad educativa se logra a través del compromiso y la colaboración de maestros, directivos, padres y estudiantes" La participación activa de todas las partes interesadas en la toma de decisiones, la implementación de cambios y la evaluación de los resultados es esencial para mejorar la calidad educativa de manera sostenible".
		Retroalimentación de partes interesadas			

			<p><b><u>Docentes:</u></b></p> <p><b><u>Docente 1:</u></b>  “Creo que en los contenidos sugeridos para sociales no se aborda temas de problemas urbanos y problemas rurales que deberían desarrollarse en primer y segundo año, yo he proporcionado información que yo he investigado por mi parte para poder proveer a los estudiantes con conocimientos que atañen a su contexto social”</p> <p><b><u>Docente 2:</u></b>  “La mayor parte del currículo aborda temas relevantes de economía, de política, de ideología, de medio ambiente, de problemas personales, problemas educativos, si están contemplados dentro del currículo”.</p> <p><b><u>Docente 3:</u></b>  “Entre las metodologías que utilizo está la discusión de grupos, sin embargo, los niveles de análisis de los estudiantes en el pasado eran más profundos que los de hoy, por lo tanto, me ha tocado incluir grupos focales para el análisis de textos. Lo que sucede es que las prácticas pedagógicas que se tienen en las familias nos inciden demasiado en la escuela. Se supone que las familias deberían de inculcar las prácticas de estudio y la realización de tareas, pero en algunas familias esto no sucede”.</p> <p><b><u>Docente 4:</u></b>  “La metodología de enseñanza que yo empleo desde mi asignatura que es matemáticas, siempre busco el uso de ejercicios de aplicación, que se adapten a la vida cotidiana, yo procuro que los estudiantes participen durante toda mi clase para que ellos voten el estigma que esta es una asignatura difícil”</p>	
--	--	--	---	--

			<p><u>Docente 5:</u>  “Sé cuáles son las capacidades de mis estudiantes por eso procuro que ellos salgan bien evaluados en las evaluaciones estándares y en las evaluaciones que realizan en las universidades, porque sabemos que el obtener un mal rendimiento les puede afectar muchísimo entonces por eso vamos trabajando tanto la parte académica como la emocional”.</p> <p><u>Docente 1:</u>  “Siento que los estudiantes han sabido comprender mi metodología y han sabido acoplarse a ella”</p> <p><u>Docente 2:</u>  “Para lograr que todos mis estudiantes tengan las mismas oportunidades de aprendizaje yo hago algunas adaptaciones, primero realizó una lectura de ciertos documentos para después introducir ciertos ejemplos concretos en los que los he visto fallar. Metódicamente les proporcionó una rúbrica sobre la cual evaluó su trabajo, además cada actividad evaluada está relacionada con el examen”</p> <p><u>Docente 3:</u>  “Cuando alguien ha salido mal o no ha entregado tareas, he tenido que retroalimentar en clases, proporcionándoles un perfil que les sirva de ejemplo, ese perfil lo subo a Classroom junto con la rúbrica”</p> <p><u>Docente 4:</u>  “En mi caso la mayoría de las veces me ha tocado hacer adaptaciones curriculares ya que el programa de ESMATE ya trae tiempos, actividades, tipo de evaluaciones, pero conociendo las capacidades de los estudiantes se van haciendo las adaptaciones y vamos optimizando más los tiempos para desarrollar x</p>		
--	--	--	--	--	--

			<p>contenido, en algunos casos nos toca dosificar contenido cuando le resulta difícil a los estudiantes comprenderlos”</p> <p><u>Docente 5:</u>  “Yo trabajo las ecuaciones exponenciales en referencia a lo que ocurrió durante la pandemia en donde figuraban claramente esas ecuaciones exponenciales, aun cuando el programa de ESMATE no me lo proporciona yo intento modelar situaciones de la vida real en donde se resuelven problemas a través de esas ecuaciones”</p> <p><u>Docente 1:</u>  “Yo les doy el contenido, lo explicamos, lo debatimos, les doy tiempo de preguntas para que luego ese mismo contenido es el que se les evalúa en el examen, es más en las evaluaciones yo incluyo un texto reflexivo que dé lugar al pensamiento crítico que ellos deben demostrar al responder los diferentes ítems”</p> <p><u>Docente 2:</u>  “El cuadro de evaluación es el mismo para todas las asignaturas, son dos actividades de 20% pero cada docente desde su asignatura va a utilizar ese porcentaje para asignar actividades evaluadas de acuerdo a su creatividad”</p> <p><u>Docente 3:</u>  “En mi clase mis estudiantes saben que yo debo ser el último en llegar, todos deben estar ya en el salón para seguir el principio de disciplina que se aplica en mi clase, igualmente todos deben participar, ellos saben que por muy tímidos que sean en mi clase no les queda de otra más que participar”.</p> <p><u>Docente 4:</u>  “Yo les doy confianza y apertura a mis estudiantes para que me pregunten</p>		
--	--	--	--	--	--

			<p>cuando tienen dudas incluso durante el recreo, fuera de clases y eso me permite dar solución a muchos problemas”.</p> <p><u>Docente 5:</u>  “Casi siempre durante el tiempo de participación les permito a todos que den su punto de vista antes de emitir cualquier corrección, eso no quiere decir que ellos tienen libre albedrío, porque he procurado que desde mi clase de sociales y MUCI se cumplan los derechos humanos”</p> <p><u>Docente 1:</u>  “Todos los estudiantes participan en el aula, por lo que procuro que todos estén ya en el aula para que no digan que han visto los derechos y que se les están vulnerando en clase. Sino de nada servirá hablar de derechos si ellos no ponen en práctica esos principios de igualdad y equidad en su escuela, en su familia, en su comunidad”</p> <p><u>Docente 2:</u>  “En Sociales y MUCI el rendimiento académico de mis estudiantes ha sido satisfactorio porque he visto crecer académicamente a los estudiantes, sé que los de segundo año están muy bien preparados, son muy buenos para discutir, para representar ideas concretas, solo ha sido un trabajo de ir modelando como ir redactando las ideas principales”</p> <p><u>Docente 3:</u>  “Para mí ha sido satisfactorio, cuando hay alguna duda ellos pueden presentar sus avances antes de la revisión final para darles retroalimentación y darles las correcciones que requieren para prepararlos de manera que lo apliquen cuando estén en la universidad”.</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p><u>Docente 4:</u>  “El rendimiento que ellos dan acá les favorece en la universidad. Aquí el ritmo de trabajo va a todo flote, aquí vamos trabajando al 100%, ese ritmo de trabajo que les inyectamos aquí ve sus frutos en el rendimiento que los estudiantes muestran en la universidad. Tal vez no es excelente, pero vamos por muy buen camino”.</p> <p><u>Docente 5:</u>  “Yo considero que si se nos han proporcionado los recursos materiales, tecnológicos y didácticos necesarios para impartir las clases. Por un lado, el MINEDUCYT que nos proporcionó la laptop que es mi herramienta principal de trabajo no solo para dentro de la institución sino también extracurricularmente para avanzar desde casa y de igual manera con los libros. Y por otro lado aquí en la institución si yo necesito un metro, un proyector o cualquier material que yo necesite yo voy y los solicité y ahí están, así que puedo decir que para dar las clases yo tengo todo cubierto”</p> <p><u>Docente 1:</u>  “Yo diría que tampoco tengo ninguna necesidad de recursos de material, además con la computadora me favoreció mucho porque el trabajo en línea usando Google Classroom desde ahí se suben y califican las tareas, y el ordenador de tareas con la planificación de cada periodo por adelantado ningún estudiante puede decir que no sabía cuándo se van a entregar las actividades. Además, el compartir información importante desde Classroom a través de videos y otros medios los estudiantes pueden acceder a esa información de manera eficiente y potencializa las</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>habilidades tecnológicas de ellos”</p> <p><u>Docente 2:</u>  “Nosotros contamos con aplicaciones que están relacionadas a nuestras asignaturas que nos sirven para dar retroalimentaciones luego completar cada unidad y cuando vienen a mi clase y les digo vamos a usar x aplicación eso se da de forma fluida, les gusta que la asignatura vaya compaginada con la tecnología”</p> <p><u>Docente 3:</u>  “De hecho el equipo que proporcionó el gobierno viene ya equipado con todo el paquete educativo de aplicaciones que aquí se utilizan”.</p> <p><u>Docente 4:</u>  “La institución es bien metodológica y de igual manera en cada asignatura somos metodológicos por cada contenido y sub-contenido se realiza la retroalimentación para aclarar dudas a través de plenarias con preguntas abiertas, y a ellos les encanta porque se aclaran las dudas”.  “Los estudiantes reconocen que los periodos de retroalimentación son esenciales para que ellos mismos identifiquen como han ido mejorando su rendimiento académico y a veces es necesario realizar tutorías personalizadas con aquellos estudiantes que tienen problemas de aprendizaje porque nuestro objetivo es ayudar a quienes presentan mayor dificultad para que mejoren su desempeño”</p> <p><u>Docente 5:</u>  “Si el estudiante mejora también mejorará su familia porque hay una relación dialéctica familia- estudiante – escuela, porque aun si el estudiante es de escasos</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>recursos su buen rendimiento le permitirá estudiar con una beca y mejorar sus condiciones de vida. Porque el fin no es solamente venir a impartir contenido sino ayudarles a que mejoren sus condiciones de vida académicas, culturales, económicas, afectivas”</p> <p><u>Docente 1:</u>  “Yo creo que el currículo nacional aún está en revisión en el caso de lenguaje, por lo cual yo de mi parte he hecho algunas adecuaciones, para el desarrollo de un tema relacionado con el teatro yo les asigne una actividad de tráiler de una obra teatral y he sumado a esa actividad una tertulia y a través de esa tertulia los jóvenes expresan su experiencia al dramatizar esas obras”</p> <p><u>Docente 2:</u>  “En el caso de lenguaje, religión y sociales se genera un eje transversal para generar la humanización, el carisma y el análisis crítico”</p> <p><u>Docente 3:</u>  “Se realiza este tipo de actividades para ayudar a los estudiantes a estimular su deseo por leer, porque no todos tienen el mismo nivel de capacidad lectora que se requiere entonces pensando en las particularidades de cada joven he ido diseñando actividades innovadoras que les ayuden a mejorar esa capacidad lectora”.</p> <p><u>Docente 4:</u>  “Hay obras que hemos leído que han impactado tanto como “El Viejo y El Mar” cuyo autor se suicida y genera esa curiosidad de saber porque una persona que escribía tan bonito pudo terminar con su vida por un problema de depresión y eso nos hace pasar a discutir acerca de este tema que aqueja tanto a la humanidad hoy en día y algunos</p>	
--	--	--	--	--



			<p>estudiantes llegan a sentirse identificados con algunos personajes o autores y eso nos da la oportunidad de profundizar en las obras y los contenidos”</p> <p><u>Docente 5:</u> “El libro ya trae prácticamente todo, pero en algunos casos las actividades no son relevantes con las necesidades de los estudiantes por lo que optó por adaptar los contenidos a actividades más significativas para los estudiantes, pero si me apego a las ponderaciones y los lineamientos que da el ministerio, pero sí tomó en cuenta las necesidades y deficiencias de los estudiantes para brindarles oportunidades de aprendizaje”</p> <p><u>Docente 1:</u> “Aquí en la escuela tenemos los libros, material didáctico, papelería, pero lo que si se nos dificulta mucho y seria como una exigencia porque a su vez nosotros les exigimos a los estudiantes que preparen sus presentaciones para pasar a exponer ya que se está eliminando el uso de papel, pero no tenemos suficientes cañones (proyectores), se nos dificulta acceder a uno. Y por otro lado el ministerio había prometido internet en la escuela, pero no ha cumplido y esas son algunas de las limitantes que experimentamos, que nos dificulta, pero no nos quitan dar la clase siempre encontramos alternativas”</p> <p><u>Docente 2:</u> “Hay un periodo después de los exámenes para dar refuerzo a quienes han reprobado las diferentes asignaturas y reciben un trato más personalizado”</p> <p><u>Docente 3:</u></p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>“En la clase de habilidad laboral nosotros hemos optado por la gastronomía ya que es un rubro que está dando bastante”</p> <p><u>Docente 4:</u>  “Primero vamos de lo más básico, verifiqué si ellos ya saben cocinar algo, para que no se quemem les enseño como usar la cocina, los hornos y el extinguidor porque recibimos una charla al respecto. También medidas de higiene y salubridad”  “Aquí no se discrimina a nadie, aquí nos interesa que todos aprendan, tanto jóvenes como señoritas trabajen por igual en las diferentes etapas, preparación de ingredientes, cocción y emplatado”</p> <p><u>Docente 5:</u>  “Los estudiantes copian los ingredientes luego les enseño como se lleva a cabo el procedimiento y ellos deben hacerlo práctico, al final ellos deben escribir paso a paso el procedimiento según lo recuerdan”.</p> <p><u>Docente 1:</u>  “Los estudiantes traen sus utensilios y la institución proporciona las cocinas, el gas (pero ellos pagan el gas porque ellos mismos se llevan lo que cocinan)”</p> <p><u>Docente 2:</u>  “Son seis horas de habilidad laboral a la semana, una hora teórica y cinco horas prácticas. se les evalúa de forma práctica y deben llevar sus recetas y procedimientos bien detallados en sus cuadernos. Se llevan a cabo evaluaciones grupales y otras son individuales”.</p> <p><u>Docente 3:</u>  “Todo va relacionado a las normas de higiene y precaución en la cocina, todo el contenido es diseñado por mi persona, yo llevo a los</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>estudiantes desde los niveles de aprendizaje, inicial hasta cocinar platillos completos. Se empieza por lo básico, luego cortes de verduras, carnes, aprenden a echar tortillas, a redondearlas, a batir huevo y así se va avanzando hasta llegar a hacer comidas”</p> <p><u>Docente 4:</u> “Los contenidos son relevantes a las necesidades de los estudiantes y a su entorno. Nosotros ya teníamos un libro y se me sugirió que combinara el nuevo programa con el anterior. Nosotros no tenemos un examen para ponderar el nivel de inglés de los estudiantes, aquí se trabaja por grados y no por niveles que sería lo ideal”</p> <p><u>Docente 5:</u> “Cuando recibimos alumnos nuevos algunos de ellos vienen desde cero y ahí favorece el material proporcionado por el MINEDUCYT porque es más básico” “Los estudiantes trabajan más que todo en parejas, hay algunas actividades grupales y luego vienen las evaluaciones de forma individual para verificar el progreso de los estudiantes”</p> <p><u>Docente 1:</u> “Tenemos horas asignadas para atención a padres”</p> <p><u>Docente 2:</u> “Yo realizo adaptaciones en cuanto al sistema de evaluaciones sugerido por el ministerio, porque yo decido el número de actividades que ayudan a lograr los objetivos y luego unificó las actividades para sacar las notas siguiendo los porcentajes sugeridos”</p> <p><u>Docente 3:</u> “En mi asignatura estoy en un rango de 6 – 11 estudiantes por sección que</p>		
--	--	--	--	--	--

			<p>reprueban mi asignatura (inglés) y la mayoría lo hace en el primer periodo porque en bachillerato ya no se les habla en español”</p> <p><u>Docente 4:</u> “Hay de 25 a 37 estudiantes por sección y se les imparten tres horas semanales de inglés”</p> <p><u>Docente 5:</u> “Sería genial que contáramos con un aula especializada para impartir las clases de inglés equipada tipo laboratorio con pantalla computadora, parlantes, proyector”</p> <p><u>Docente 1:</u> “Hay dificultad para prestar el proyector porque cuando los estudiantes tienen actividades un docente debe solicitar el proyector y la encargada no está en la primera hora del turno de la tarde por eso a veces se me dificulta usarlo justo en esa hora”.</p> <p><u>Docente 2:</u> “Para el periodo de refuerzo yo les proporciono una guía para que la trabajen y si tienen dudas me buscan para que se las aclare”</p>	
--	--	--	--	--

