



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA.**

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y SU INFLUENCIA EN LA MEJORA DE LA  
CALIDAD EDUCATIVA.**

**(ESTUDIO DE CASO, CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE VENEZUELA,  
ILOPANGO, SAN SALVADOR. AÑO 2023)”**

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

**PRESENTADO POR**

**ALICIA MARGARITA PÉREZ ALVARADO**

**ASESORA**

**MTRA. KAREN GISEELT ROMERO RAMOS**

**ABRIL 2024**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

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

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

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

**SAN SALVADOR, ABRIL DE 2024**



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

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Dra. Doris Guadalupe Cornejo Cabrera  
presidente**

---

**Mtra. Ana María Zelidón de Lemus  
Primer Vocal**

---

**Mtro. Mario Alberto Castro Hernández  
Segundo Vocal**

---

**Mtra. Karen Giseelt Romero Ramos  
Asesora.**

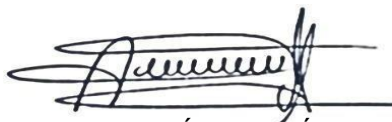
Mes: MAYO

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve horas del día treinta de mayo del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y SU INFLUENCIA EN LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA. (ESTUDIO DE CASO, CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE VENEZUELA, ILOPANGO, SAN SALVADOR. AÑO 2023)", presentado por la: LCDA. ALICIA MARGARITA PÉREZ ALVARADO, 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**



DRA. DORIS GUADALUPE CORNEJO CABRERA  
Presidente



MTRA. ANA MARÍA ZELIDÓN DE LEMUS  
1er. Vocal



MTRO. MARIO ALBERTO CASTRO HERNÁNDEZ  
2do. Vocal



LCDA. ALICIA MARGARITA PÉREZ ALVARADO  
Sustentante

## **Dedicatoria.**

Esta tesis es el fruto de un viaje lleno de desafíos, aprendizajes y logros, y quiero expresar mi profunda gratitud a quienes han sido pilares fundamentales en este camino. A mis padres, cuyo amor incondicional y sacrificios han sido la fuerza impulsora de mi dedicación académica. A mis amigos y seres queridos, por su apoyo inquebrantable y por ser mi red de apoyo emocional.

Agradezco sinceramente a mi asesora, cuya sabiduría, orientación y dedicación fueron fundamentales en cada paso de esta investigación. Sus enseñanzas y comentarios constructivos no solo han enriquecido este trabajo, sino que también han contribuido significativamente a mi crecimiento académico y profesional.

A mis profesores, a quienes les debo mi formación académica, agradezco por compartir su conocimiento y por inspirarme a alcanzar estándares más altos. A mis compañeros de clase, por las experiencias compartidas y el compañerismo que han hecho este viaje más memorable. Este logro no es solo mío; es el resultado de la colaboración, el apoyo y la guía de personas extraordinarias en mi vida. A todos ustedes, gracias por creer en mí, por alentarme en los momentos difíciles y por celebrar conmigo en los momentos de triunfo. Este trabajo está dedicado a cada uno de ustedes con profundo agradecimiento y afecto.

## **Agradecimientos**

### **Agradezco:**

#### **A Dios:**

Expreso mi profundo agradecimiento por la guía, acompañamiento y luz que he recibido en cada fase de mi existencia. Reconozco humildemente que, sin la misericordia divina, no habría alcanzado este momento. En los momentos de adversidad, he experimentado un soporte fundamental, y reconozco la manifestación de la divinidad tanto en mis limitaciones como en mis virtudes.

#### **A mis padres.**

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a mis queridos padres, Pedro Alvarado y Maura Alvarado, por su inquebrantable apoyo y amor a lo largo de mi vida. Su dedicación y sacrificios han sido fundamentales en mi camino hacia la culminación de esta tesis. Agradezco la constante inspiración que encuentro en sus valores y la guía que me han brindado.

#### **A mi asesora.**

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi respetada asesora, maestra Giseelt, Romero por su dedicación, orientación y apoyo a lo largo de este proceso académico. Su experiencia y conocimientos han sido fundamentales para la realización de esta tesis. Aprecio enormemente su paciencia, claridad en las explicaciones y el tiempo que ha invertido para revisar y mejorar este trabajo

## Resumen

La presente investigación, de enfoque cualitativo, se titula "Análisis de la gestión directiva y su influencia en la mejora de la calidad educativa en el Centro Escolar República de Venezuela, Ilopango, San Salvador. Año 2023". El objetivo primordial consistió en llevar a cabo un estudio detallado que incluyó la evaluación, descripción e identificación de las prácticas de gestión implementadas por el centro escolar. Como resultado previsto de este análisis, se busca desarrollar un plan de acción estratégico que refuerce la gestión institucional, centrándose especialmente en sus procesos pedagógicos.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo, empleando dos técnicas de recopilación de datos: entrevistas dirigidas a los directivos de la institución y grupos focales orientados a los docentes. Los resultados obtenidos de ambas técnicas fueron posteriormente sometidos a un análisis, interpretación y categorización mediante una matriz de análisis de datos. El propósito fundamental era obtener información que respaldara la investigación, combinando tanto fundamentos teóricos como la experiencia de los participantes, con el objetivo de abordar de manera integral los objetivos planteados.

Tras este procedimiento, se llevó a cabo la triangulación de los datos recopilados de ambas investigaciones, con el objetivo de establecer correlaciones, comparaciones y organizar la información recabada de los participantes a través de categorías predefinidas. Como consecuencia de este análisis, se arribó a la conclusión de que la gestión directiva de la institución está fomentando un liderazgo activo, demostrado por la capacitación, participación e innovación en las prácticas docentes, lo que ha generado impactos positivos y cambios significativos.

No obstante, se detectaron debilidades institucionales, tales como la falta de colaboración de algunos padres de familia y miembros del cuerpo docente, así como problemas vinculados con la infraestructura y la comprensión lectora de algunos estudiantes. En respuesta a estos hallazgos, se ha formulado un plan de mejora que se centra de manera específica en abordar estas debilidades institucionales.

La propuesta de mejora se articula en dos ejes fundamentales: el fortalecimiento de la comunicación y la participación de la comunidad educativa en proyectos y prácticas institucionales, y la ejecución de talleres de refuerzo destinados a la mejora de habilidades de lectura, así como la realización de certámenes para evaluar el aprendizaje de los estudiantes en áreas cruciales como comprensión lectora, ortografía, matemáticas y lenguaje, entre otros. De este modo, se persigue abordar de manera integral los desafíos identificados en la investigación.

**Palabras clave:** Gestión directiva, Liderazgo directivo, calidad educativa.



## **Abstract**

The present qualitative research is titled "Analysis of Management Leadership and Its Influence on the Improvement of Educational Quality at the República de Venezuela School, Ilopango, San Salvador. Year 2023." The primary objective was to conduct a detailed study that included the evaluation, description, and identification of the management practices implemented by the school. As an anticipated outcome of this analysis, the aim is to develop a strategic action plan that strengthens institutional management, with a particular focus on its pedagogical processes.

The research was conducted under a descriptive approach, utilizing two data collection techniques: interviews with the institution's executives and focus groups with the teachers. The results obtained from both techniques were subsequently subjected to analysis, interpretation, and categorization using a data analysis matrix. The primary purpose was to gather information that supported the research, combining both theoretical foundations and the participants' experiences, with the aim of comprehensively addressing the stated objectives.

Following this procedure, the triangulation of data collected from both investigations was carried out with the aim of establishing correlations, making comparisons, and organizing the information gathered from participants through predefined categories. As a result of this analysis, the conclusion was reached that the institutional management is fostering active leadership, as demonstrated by training, participation, and innovation in teaching practices, leading to positive impacts and significant changes.

However, institutional weaknesses were identified, such as the lack of collaboration from some parents and faculty members, as well as issues related to infrastructure and the reading

comprehension of some students. In response to these findings, an improvement plan has been formulated that specifically focuses on addressing these institutional weaknesses.

The improvement proposal is articulated around two fundamental axes: strengthening communication and the participation of the educational community in institutional projects, practices, and conducting reinforcement workshops aimed at improving reading skills. Additionally, competitions will be organized to assess students' learning in crucial areas such as reading comprehension, spelling, mathematics, and language, among others. In this way, the goal is to comprehensively address the challenges identified in the research.

**Keywords:** Management leadership, Executive leadership, educational quality.

## Índice

<b>Presentación</b> .....	<b>I</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>III</b>
<b>Capítulo 1. Planteamiento del Problema</b> .....	<b>18</b>
1.1 Antecedentes .....	18
1.1.1 Estudios Anteriores en Esta Línea de Investigación.....	23
1.2 Definición o Planteamiento del Problema .....	25
1.2.1 Preguntas Derivadas. ....	27
1.3 Objetivos de Investigación .....	27
1.3.1 <i>Objetivo General</i> . ....	27
<i>Objetivo Específico 1:</i> .....	28
<i>Objetivo Específico 2:</i> .....	28
<i>Objetivo Específico 3:</i> .....	28
<i>Objetivo Específico 4:</i> .....	28
1.3.3 <i>Establecimiento de Hipótesis</i> .....	29
1.3.4 <i>Categorías de Análisis de la Investigación</i> .....	29
1.4 Justificación del Estudio.....	30
1.4.1 <i>Aportación a la Mejora Continua</i> .....	31
1.4.2. <i>Optimización de Recursos</i> .....	31
1.4.3 <i>Influencia en el Desempeño Estudiantil</i> .....	31
1.4.4. <i>Promoción de un Clima Organizacional Positivo</i> . ....	32
1.4.5. <i>Contextualización en el Año 2023</i> . ....	32
1.4.7. <i>Generación de Conocimiento Localizado</i> . ....	32
1.5. Alcances y Limitaciones del Estudio.....	33
1.5.1 <i>Alcances</i> .....	33
1.5.2 <i>Limitaciones</i> .....	34
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b> .....	<b>36</b>
2.1. Definición de Gestión Directiva.....	36
2.2 ¿Qué es La Gestión Educativa? .....	37
2.2.1 <i>Tipos de Gestión Educativa</i> .....	39
2.3 Definición de Calidad.....	42
2.3.1 <i>¿Qué Es un Estándar de Calidad?</i> .....	44

2.3.2 Modelos de Calidad.....	45
2.5. Marco Legal y Normativo de El Salvador.....	50
2.5.1 Marco Normativo: Planes y Programas.....	51
2.5.1 Normativa de Funcionamiento Institucional .....	52
2.6 Definición de Gestión de Calidad.....	53
<b>Capítulo III. Metodología.....</b>	<b>57</b>
3.2. Participantes.....	59
3.4 Estrategia de Análisis de Datos .....	61
<b>Capítulo IV. Análisis y Discusión de Resultados.....</b>	<b>63</b>
4.1 Resultados de la Aplicación de las Técnicas. ....	64
4.1.2 Matriz de Análisis de Datos Entrevista Dirigida a Directores.....	64
4.1.3 Matriz Análisis de Datos Grupo Focal Dirigido a Docentes. ....	75
4.3 Triangulación e Interpretación de Datos por Categoría. ....	96
4.4. Análisis De los Resultados: Hallazgos de Investigación. ....	101
4.4.1 Análisis de la Literatura y Comparación con Resultados de la Investigación.....	102
4.5 Fortalezas y Áreas de Mejora Identificadas en la Institución.....	104
<b>Capitulo V Conclusiones y Propuesta de Mejora.....</b>	<b>105</b>
5.1 Conclusiones.....	105
<i>Conclusión 1: Objetivo general.....</i>	<i>107</i>
<i>Conclusión 2: objetivo específico 1.....</i>	<i>107</i>
<i>Conclusión 3 objetivo específico 2.....</i>	<i>108</i>
<i>Conclusión 4 objetivo específico 3.....</i>	<i>109</i>
<i>Conclusión 5 Objetivo específico 4.....</i>	<i>110</i>
5.2 Propuestas De Mejora.....	111
5.2.1 Propuesta de Mejora 1 .....	111
5.2.2 Propuesta de Mejora 2 .....	119
5.3. Cronograma de Actividades y Visitas al Centro Escolar Para Ejecución de Tesis y Monitoreo de Proyectos Educativos. ....	125
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>128</b>

## Índice de Figuras.

<b>Figura 1</b> Características de la Gestión Educativa Estratégica .....	41
---	----

## Índice de Tablas.

<b>Tabla 1</b> <i>Autores y sus Conceptos sobre la Calidad</i> .....	43
<b>Tabla 2</b> Clausulas y Principios del Control de Calidad. ....	54
<b>Tabla 3</b> Dimensiones de la Gestión de Calidad según normas ISO (ISO TC/176 2015b) .....	55
Tabla 4. Matriz de análisis entrevista a directores.....	65
<b>Tabla 5.</b> Matriz análisis entrevista a directores.....	68
Tabla 6. Matriz de análisis de entrevista a directores. ....	71
Tabla 7. Matriz de análisis entrevista dirigida a directores. ....	74
Tabla 8 Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes. ....	75
Tabla 9. Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.....	77
<b>Tabla 10.</b> Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.....	79
Tabla 11. Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.....	81
Tabla 12. Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.....	83
Tabla 13. Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.....	85
Tabla 14. Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.....	87
Tabla 15. Matriz de análisis grupo focal dirigido a docentes.....	90
Tabla 16. Matriz de análisis grupo focal dirigido a docentes.....	92
Tabla 17. Matriz de análisis grupo focal dirigido a docentes.....	94
<b>Tabla 18:</b> Tabla triangulación de resultados objetivo 1.....	96
<b>Tabla 19.</b> Tabla triangulación de resultados objetivo 1. ....	97
<b>Tabla 20.</b> Triangulación de resultados objetivo 2.....	98
<b>Tabla 21.</b> Triangulación de resultados objetivo 3.....	99
<b>Tabla 22</b> Tabla triangulación de resultados objetivo 4. ....	100
<b>Tabla 23.</b> Cronograma actividades. ....	125

## **Presentación**

Esta investigación se centra en analizar la gestión directiva del centro escolar República de Venezuela y el impacto de esta en la mejora de la calidad educativa, su relevancia radica en su contribución al entendimiento de cómo la gestión puede influir positivamente en la educación de calidad. El enfoque adoptado para este estudio fue cualitativo descriptivo, y los participantes fueron los docentes activos de la institución durante el año 2023, así como la directora del centro escolar.

El enfoque de investigación que se tomó a bien usar, “caso de estudio-descriptivo” proporciona una visión detallada y completa de la realidad del centro de estudio, puesto que describirá de cómo se procede y gestiona la educación en esta institución, esto permite una comprensión profunda de cómo se lleva a cabo la gestión directiva en el centro escolar. Este método no solo posibilita obtener una visión global para recopilar datos esenciales, sino que también facilita la respuesta a los objetivos planteados. Además, abre la oportunidad de proponer mejoras concretas para corregir la situación actual del centro escolar.

En virtud de lo anterior, es crucial reconocer la influencia de la gestión educativa en los centros escolares y cómo esta puede implementar cambios que aseguren la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Aunque resulta impráctico abarcar todos los centros del país para evaluar prácticas efectivas o identificar áreas de mejora, enfocarse en un centro escolar permite marcar una diferencia significativa. Con la investigación dirigida a un solo centro, se logra un impacto tangible, contribuyendo así a la comprensión y mejora del panorama educativo en la República de El Salvador.

Hay que tomar en cuenta que en nuestro país la mayor parte de centros escolares públicos

no cuentan con los recursos necesarios para implementar cambios sustanciales en los procesos de enseñanza- aprendizaje, es por ello que la gestión directiva tiene una gran responsabilidad en adecuar dichos recursos y realizar las mejoras necesarias que garanticen calidad en la educación.

Esta investigación tuvo como fin, ayudar a promover una mejora en la calidad de la educación del centro escolar, para incentivar a la gestión directiva y la comunidad educativa a realizar cambios en bienestar de la educación, así mismo se tiene el propósito de asistir a la dirección escolar con el propósito de reforzar la calidad de la educación y generar cambios.

## **Introducción.**

La gestión directiva en los centros escolares se entiende como la habilidad de los líderes de las instituciones para asegurar un funcionamiento óptimo en sus procesos educativos. Este desafío constante en el ámbito educativo tiene un impacto significativo en la eficacia y éxito general de la institución. El propósito fundamental de esta investigación es realizar un análisis exhaustivo de la gestión directiva y su influencia en la mejora de la calidad educativa específicamente en el centro escolar República de Venezuela en Ilopango, San Salvador. Se busca evaluar si los administradores de esta entidad educativa están generando cambios positivos en la institución y si mantienen un proceso continuo de capacitación para elevar la calidad educativa. A partir de esta evaluación, se pretende recomendar acciones concretas que refuercen los procesos de mejora de la calidad educativa a través de la gestión directiva.

Esta investigación se llevará a cabo en el centro escolar República de Venezuela con los docentes y la directora de la institución que brindaran su apoyo para poder obtener la información necesaria en base a sus experiencias dentro de la institución y los cambios establecidos por parte de la administración con el fin de cambiar los aspectos educativos que no estén produciendo buenos logros.

La presente investigación se divide en cinco capítulos incluida una propuesta de mejora: el Capítulo I, comprende el Planteamiento del Problema, el cual contiene los antecedentes históricos en el que se hace referencia a la situación en investigación, así como también muestra la definición o planteamiento del estudio, los objetivos y la justificación del estudio, limitaciones del estudio y los alcances que esta investigación posee. De esta forma, el capítulo uno se orientará a la problemática situacional, la razón por que estudiarla y los objetivos que se



pretenden alcanzar con este trabajo.

Luego, en el Capítulo II, Se aborda un poco de literatura que proporcionará orientación sobre cómo se maneja el tema de calidad educativa a nivel internacional y nacional, es fundamental recordar que la educación no tiene límites y que es necesario conocer cómo está la situación educacional a niveles internacionales, también se presentan definiciones de calidad educativa y gestión directiva desde el punto de vista de distintos autores y organizaciones educativas, así como modelos de calidad de la educación y modelos referentes a calidad y conceptos de esta misma.

Dentro del Capítulo III, que abarca el Marco Metodológico de la investigación, se encuentra el método de investigación que se utilizará, el cual es el enfoque cualitativo descriptivo. Este enfoque ayudará a resolver las interrogantes de la investigación y permitirá comprender el entorno de la problemática a investigar. Se empleará la técnica de la entrevista, que se llevará a cabo con la directora del centro escolar. Además, se realizará una encuesta a los docentes de forma separada con el fin de indagar en las percepciones de cada uno y verificar si se cumple la influencia de la gestión escolar en aspectos de calidad.

Finalmente, se encuentra la estrategia de análisis de datos la cual permitirá describir el proceso que será realizado por la investigadora para vincular el método escogido con el procedimiento del análisis que se pretende ejecutar por medio de la técnica de recolección de datos empleada en la investigación.

## Capítulo 1. Planteamiento del Problema

### 1.1 Antecedentes

La dirección de cualquier empresa juega un papel determinante en su éxito o fracaso, especialmente en el mercado actual. En el caso específico de empresas con un enfoque educativo, donde la venta es el servicio de educación, la clave para atraer a los clientes radica en ofrecer calidad. Según Kaoru Ishikawa (1989), la calidad se define como “el desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de un producto que sea económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor” (pág. 88). Aunque este concepto se origina en la gestión de calidad en la fabricación de productos, sus principios fundamentales son aplicables de manera relevante a la gestión educativa.

Un ejemplo claro de esta aplicación es la planificación cuidadosa al diseñar currículos y planes educativos. Esto implica una consideración minuciosa de las necesidades académicas de los estudiantes y de la sociedad que recibirá a los profesionales formados de manera integral en las instituciones educativas o formativas. La calidad en la gestión educativa, en este sentido, se traduce en una planificación estratégica que responde a las demandas académicas y sociales, proporcionando una formación completa y efectiva para los estudiantes.

Como indica Kaoru Ishikawa (1989), el control de calidad moderno permite transformar positivamente la gestión de la cultura corporativa de una institución “El control de calidad moderno constituye una revolución en el pensamiento directivo, y su puesta en práctica en toda una empresa puede mejorar espectacularmente su cultura corporativa.” (P.22)

Según Deming “La tarea de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del

servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real.” Esto destaca la búsqueda de un enfoque de un liderazgo que implemente mejoras sustanciales en la calidad del producto y del Servicio que se pretende impartir.P.42

Pese a los avances en los modelos de calidad y gestión, diversas fuentes que sugieren un cambio en la forma de liderar y mejorar un servicio, en América latina; la principal problemática es la falta de recursos financieros invertidos en los ámbitos educativos por los gobernantes de los países, o la priorización de otros aspectos no relacionados directamente en la educación de la ciudadanía.

Las dificultades de gobernabilidad tienen que ver con escasez de recursos. Descontando el recurso estrictamente político, que se refiere a la necesidad de llenar con nuevos sentidos a la educación, hay dos grandes órdenes de recursos que, con su escasez, provocan serios problemas de gobernabilidad: por un lado, la escasez de recursos financieros (que determinan los recursos materiales); por otro, la escasez de los recursos administrativos, que se manifiesta en procedimientos, normativa y modelos de organización que habilitan o traban la acción.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura  
(UNESCO,2004). (p.8).

Adicionalmente, la UNESCO, en su informe sobre la Gestión de la Educación en América Latina y el Caribe, señala que, en la región solo se destina entre el 4% y el 6% del Producto Interno Bruto (PIB) a la educación. Este porcentaje se aplica principalmente a los niveles de educación preprimario, primario y secundario. En el año 1997, la mayor proporción de los gastos públicos totales en algunos países latinoamericanos se evidenciaba en el personal docente y otros empleados dentro de las instituciones educativas. Un ejemplo claro de esta tendencia se observa en Argentina, donde el 95% de los gastos corrientes se destinaban al gasto

público total. De este porcentaje, el 90% se dirigía a subsidiar a los docentes y al personal educativo, mientras que el 5% restante se destinaba a otros tipos de gastos corrientes.

La intervención de diversos países de América Latina y el Caribe durante la década de los 90, con financiamientos destinados a reformas educacionales dentro de los sistemas educativos, conllevó al esfuerzo de los gobiernos y la población de dichos países para implementar un cambio sustancial en la calidad educativa.

Durante la década de los '90, prácticamente todos los países hicieron grandes esfuerzos por movilizar los nuevos recursos proporcionados por los padres, maestros y el estado, destinados a la implementación de reformas al sistema educacional. El mejoramiento de la calidad de la educación primaria ha sido uno de los principales objetivos de estas reformas. Dado el breve tiempo transcurrido desde la implementación de estas reformas, es posible que aún no haya transcurrido suficiente tiempo como para ver el resultado de las diferentes intervenciones e iniciativas en los diversos sistemas escolares (Unesco,2004,) (p.69).

En un sondeo realizado por el Ministerio de educación (MINED) en el año 2016 sobre procesos y servicios institucionales dirigido a centros escolares correspondiente sobre los resultados del nivel promedio de satisfacción de los C.E. (Centros Escolares) sobre el Sub Proceso: Formular la planificación y el presupuesto institucional, refleja que un 3% de C.E. evalúa en el nivel bajo, el 48% equivalente a 2463 C.E. se ubican en nivel medio, mientras que el 36% en el nivel alto y solamente un 12% de C.E. menciona que no conoce los ítem evaluados. Un aspecto importante para destacar es que en su mayoría los C.E. tienen una buena percepción sobre los lineamientos para la formulación y liquidación del presupuesto escolar y los lineamientos para la gestión de compras, sin embargo, se considera necesario profundizar en la

temática ya que en la etapa de ejecución y liquidación de fondos los C.E. enfrentan varias dificultades. (MINED, 2016)

Tomando en cuenta lo anterior, se puede observar que existen notables deficiencias en algunos centros escolares que enfrentan dificultades para comprender la formulación de una planificación de presupuestos anuales de la institución educativa a la que pertenece.

Por otro lado, en el mismo sondeo realizado en relación al sub proceso: Promover la transparencia y participación ciudadana, el 63% de C.E. evalúan entre el nivel medio y alto, lo que demuestra que existe muy buena percepción de los ítems evaluados, en especial los relacionados con los Lineamientos para la Rendición de Cuentas en los C.E. y los eventos Públicos, sin embargo los aspectos asociados a la atención ciudadana en las diferentes instancias tales como las Oficinas de Información y Respuesta - OIR, Tribunal de la Carrera Docente, Juntas de la Carrera docente, el 31% de C.E. no conocen estos resultados, esto requiere mayor análisis de las instancias pertinentes, tales como: Dirección de Transparencia, Dirección de Asesoría Jurídica, Direcciones Departamentales de Educación, entre otras para identificar el nivel de respuesta a denuncias, quejas y avisos que son atendidos en estas instancias, y así el C.E. saber a qué instancias abocarse para resolver las situaciones puntuales que afectan la gobernabilidad en el C.E., y la transparencia en la gestión de los recursos, a fin de fomentar estrategias de divulgación y fortalecimiento en la atención al ciudadano. MINED (2016).

Hay que mencionar además que la calidad en gestión educativa no solo implica la labor de los gestores administrativos de una institución, si no que implica la labor y cooperación de los diversos miembros de la comunidad educativa desde los padres de familia, alumnos, docentes e instituciones que brindan apoyo a instituciones educativas.

En un estudio que fue dirigido a Directores de 5,145 C.E. de los diferentes niveles educativos, sobre la Gestión de la Calidad – Modelo Salvadoreño de Gestión Educativa por el Ministerio de educación (MINED) en el año 2017 sobre el sub criterio de toma de decisiones, este mostro resultados de que solo en 4,721 centros escolares hay participación por parte de los padres de familia, en 3,915 existe participación del estudiantado en la toma de decisiones, y en la mayor parte de centros escolares 4,765, los docentes toman las decisiones y solo en 493 centros escolares otras instancias como la PNC, Adesco, y Cruz roja se ven involucradas en la toma de decisiones. Lo cual es una cifra alarmante debido a la poca participación por parte de los miembros que conforman la comunidad educativa en general en los distinto centros escolares del país que fueron encuestados.

Un estudio realizado por Iraheta, W. (2020) titulado "Índice de Calidad Educativa de El Salvador: una Propuesta de Medición desde la Academia" proporciona un análisis exhaustivo de los niveles de calidad educativa en el país. Según la investigación, se obtuvo un índice bajo de 0.61 en calidad educativa a nivel departamental. El estudio identifica tendencias significativas, destacando que los departamentos de San Salvador, La Unión, Chalatenango y Morazán se mantienen en un nivel medio de calidad educativa en comparación con otros departamentos que presentan niveles más bajos. A pesar de la limitada inversión, estos departamentos logran mantener sus índices de calidad, con la excepción de Usulután, Sonsonate y Cuscatlán, los cuales muestran índices de calidad más bajos en comparación con los promedios y reciben una menor inversión. Estos hallazgos proporcionan una perspectiva valiosa sobre la distribución de la calidad educativa a nivel departamental en El Salvador.

### **1.1.2 Estudios Anteriores en Esta Línea de Investigación.**

En el ámbito académico, se observa una escasez de estudios centrados específicamente en la gestión directiva y su impacto en la mejora de la calidad educativa. Esta carencia se atribuye a la complejidad inherente a la temática, especialmente dada la limitada disponibilidad de recursos en la mayoría de los centros escolares para implementar cambios significativos en los procesos de enseñanza. Además, la labor de los directivos de las instituciones educativas se presenta como un desafío multifacético, especialmente en el contexto de las instituciones públicas, que dependen en gran medida de la inversión externa. Esta inversión proviene tanto de los organismos reguladores de la educación como de otras organizaciones con las que se establecen acuerdos de inversión. Este escenario crea un entorno complejo en el que la gestión directiva se convierte en un factor crucial para el funcionamiento efectivo y la mejora continua de la calidad educativa.

Por otro lado, la calidad en los procesos de enseñanza ha tomado un auge significativo a raíz de las constantes innovaciones y las necesidades planteadas por la sociedad moderna es así, que recae en los gestores educativos efectuar cambios de calidad en la planificación escolar con los recursos que se tengan disponibles.

Por ello, aunque actualmente la temática no ha sido explorada completamente, existen estudios que avalan que los gestores educativos tienen una influencia estratégica en el desarrollo de los planes escolares anuales, y la implementación efectiva de este mismo con las designaciones empleadas por el MINEDUCYT.

Un ejemplo ilustrativo se encuentra en la investigación realizada por Aguirre et al. (2019) acerca de "La Gestión Administrativa del Director y su Incidencia en la Ejecución del Plan

Escolar Anual de los Centros Educativos: Centro Escolar de Ciudad Arce, Centro Escolar Cantón La Reforma, Complejo Educativo Jutta Steiner de Toruño; Municipio de Ciudad Arce, Departamento de La Libertad" (Aguirre et al., 2019). Este estudio respalda la existencia de factores vinculados a la gestión administrativa de los centros educativos que afectan la ejecución del plan anual educativo, enfocándose especialmente en la función directiva, la planificación, la organización, la dirección y las normativas. Se concluye que estos factores ejercen una influencia positiva en el avance del Plan Escolar Anual (PEA) cuando se aplican de manera efectiva. Esto posibilita que aquellos a cargo lleven a cabo las actividades propuestas en el plan dentro de los plazos establecidos y con los recursos y el presupuesto asignados (Aguirre et al., 2019).

De igual manera, (Aguirre et al., 2019) indica que los directores desempeñan un papel crucial como promotores e innovadores durante la implementación del Plan Escolar Anual en sus diversas etapas. A pesar de ello, el personal docente brinda un respaldo limitado a las actividades en este proceso de desarrollo del plan. Sin embargo, esta contribución parcial por parte del cuerpo docente contribuye a establecer las condiciones necesarias para el funcionamiento del centro educativo.

En otro contexto, Pérez (2022) en su estudio acerca de "El Director Escolar como Agente de Cambio en la Comunidad Educativa", concluye que el director desempeña un papel fundamental en los procesos formativos. Esto implica la colaboración con los maestros en la planificación, considerando las condiciones y recursos disponibles. Se resalta la capacidad del director para organizar equipos de trabajo que operan de manera coordinada en la implementación de estrategias innovadoras, fortaleciendo así el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Con una dirección adecuada, el director cumple un papel crucial al proporcionar respaldo, motivación y al crear las condiciones materiales y de recursos necesarios. También se



enfatisa la importancia de un seguimiento y control para retroalimentar de manera continua el proceso educativo.

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

Según Sánchez y Vázquez (2020), la gestión educativa es una tendencia creciente en los sectores público y privados que tienen como finalidad implementar mejoras: "La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público, es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen" (p. 42).

El análisis de la gestión directiva y su impacto en la mejora de la calidad educativa es fundamental en el ámbito académico y pedagógico. Tomando las reflexiones de Sánchez y Vázquez (2020) acerca de la creciente tendencia de adoptar modelos de gestión para mejorar productos y servicios, se reconoce que la calidad desempeña un papel crucial en la administración de instituciones educativas. Ahora, surge la interrogante: ¿Realmente los centros escolares en El Salvador están cumpliendo con el cometido de contar con una gestión directiva eficaz que eleve la calidad educativa del país? Definitivamente, no es posible investigar los más de 6000 centros escolares que existen en el país, pero sí es viable seleccionar uno como referencia para realizar un sondeo rápido sobre la forma de dirección por parte de la gestión directiva salvadoreña y examinar cómo influye en su entorno educativo.

Por lo tanto, esta investigación se enfoca en el Centro Escolar República de Venezuela, fundado en 1960, ubicado en la colonia Santalucía, Ilopango, San Salvador. Dicho centro escolar ha tenido fama de tener problemas de calidad educativa, los alumnos en épocas pasadas no han sido tan destacados en sus notas, y también se enfrentan a desafíos, como la falta de un centro de

computación e internet estable y la limitación de recursos en un contexto de inversión pública. Todas estas limitantes que no están ligadas directamente a la gestión directiva, si hacen que esta se vea envuelta en toma de decisiones y liderazgo importante para poder solventar los retos que se enfrentan día a día. La persistente percepción de áreas de mejora subraya la necesidad de un análisis exhaustivo de la gestión directiva y su influencia en la calidad educativa.

La carencia de una comprensión detallada sobre cómo las decisiones y estrategias de la gestión directiva influyen en la calidad educativa del Centro Escolar Venezuela, crea una brecha en el conocimiento. Surgen preguntas clave sobre cómo afectan las políticas y prácticas implementadas al rendimiento académico y a la participación de la comunidad educativa. La necesidad de abordar estas interrogantes subraya la importancia de un estudio de caso en el Centro Escolar Venezuela para analizar a fondo la gestión directiva y su relación con la mejora de la calidad educativa. Este enfoque permitirá identificar áreas de eficacia y posibles obstáculos para alcanzar estándares educativos óptimos.

Dado que la investigación busca analizar la influencia de la gestión directiva, se considera esencial tomar en cuenta principalmente a los docentes y a la directora del centro escolar, ya que son los responsables de implementar cambios en los procesos pedagógicos y planificaciones escolares.

La pregunta central que guía la investigación es: **¿Cómo influye la gestión directiva del Centro Escolar Venezuela en la mejora o detrimento de la calidad educativa, y cuáles son las prácticas y decisiones específicas que podrían ser modificadas para lograr un impacto positivo y sostenible?** Abordar esta interrogante es fundamental para proporcionar recomendaciones concretas y estratégicas que contribuyan a una gestión educativa más efectiva

y, en última instancia, a la mejora sustancial de la calidad educativa en el Centro Escolar República de Venezuela.

### **1.2.1 Preguntas Derivadas.**

Para ofrecer una respuesta completa y detallada a la pregunta anterior, surgen interrogantes adicionales que permitirían abordar el tema de manera más exhaustiva.

¿Cómo el Centro Escolar República de Venezuela aborda los desafíos actuales, como cambios en el entorno educativo o limitaciones de recursos por medio de la gestión educativa?

¿Cuáles son las prácticas de gestión de la calidad en los procesos directivos que el Centro Escolar República de Venezuela ha implementado en el año 2023?

¿Cuáles son las fortalezas y áreas de mejora de la gestión directiva que el Centro Escolar República de Venezuela ha implementado en el año lectivo 2023?

¿Cuáles son las estrategias específicas que el Centro Escolar República de Venezuela ha adoptado para gestionar la calidad en los procesos administrativos?

## **1.3 Objetivos de Investigación**

### ***1.3.1 Objetivo General.***

Analizar la gestión directiva y su influencia en la mejora de la calidad educativa del centro escolar República de Venezuela Ilopango, San Salvador.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

***Objetivo Específico 1:***

Realizar una evaluación exhaustiva de cómo el Centro Escolar República de Venezuela aborda los desafíos contemporáneos, incluyendo cambios en el entorno educativo y limitaciones de recursos, mediante un análisis detallado de sus prácticas y estrategias de gestión educativa.

***Objetivo Específico 2:***

Identificar y describir minuciosamente las prácticas de gestión de la calidad implementadas por el Centro Escolar República de Venezuela en el año 2023, focalizándose en los procesos directivos para evaluar su eficacia y su alineación con los estándares educativos vigentes.

***Objetivo Específico 3:***

Llevar a cabo un análisis de las fortalezas y áreas de mejora de la gestión directiva del Centro Escolar República de Venezuela durante el año lectivo 2023, utilizando métodos que incluyan la recopilación de datos, la revisión de informes y la retroalimentación de los miembros de la comunidad educativa.

***Objetivo Específico 4:***

Proponer y fundamentar un plan de acción específico que permita fortalecer la gestión educativa en los procesos de mejora de la calidad educativa en el Centro Escolar República de Venezuela.

### **1.3.3 Establecimiento de Hipótesis**

En investigaciones cualitativas se prescinde del establecimiento de hipótesis previas, permitiendo así una aproximación más flexible y abierta a la comprensión del fenómeno problemático desde la perspectiva de los participantes.

### **1.3.4 Categorías de Análisis de la Investigación**

Aunque en investigaciones cualitativas no suele haber hipótesis preestablecidas, es posible emplear categorías de análisis que faciliten al investigador la creación de descripciones representativas del tema de estudio. Por lo tanto, se crearon las siguientes categorías:

#### **1. Liderazgo Directivo:**

En esta categoría, se pretende descubrir el estilo de liderazgo del director y otros líderes educativos, como toman decisiones y capacidad de liderazgo estratégico. Las habilidades de comunicación y motivación del personal docente y administrativo.

#### **2. Desarrollo de Políticas y Estrategias:**

Esta categoría, pretende revelar, el diseño e implementación de políticas educativas y como estas se desarrollan de manera natural en el centro escolar.

#### **3. Gestión de Recursos e Innovación Educativa:**

La eficiencia en la asignación de recursos financieros, humanos y materiales es de mucho interés en esta investigación, también, el uso efectivo de la tecnología y la infraestructura educativa tanto como la integración de métodos pedagógicos innovadores.

#### **4. Desarrollo Profesional del Personal:**

Todo centro escolar debe tener estrategias para el desarrollo profesional de docentes y personal administrativo, implementación de vez en cuando programas de capacitación y actualización y fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo.

#### **5. *Evaluación y Monitoreo:***

Finalmente se pretende, verificar los sistemas de evaluación del rendimiento académico y no académico, si existe implementación de procesos de retroalimentación y mejora continua, y si hay un monitoreo de indicadores clave de calidad educativa.

### **1.4 Justificación del Estudio.**

La educación es una parte fundamental en todos los aspectos de la sociedad, es por ello; que los administradores educativos llevan una gran responsabilidad al ejercer los mecanismos necesarios que formen una calidad y una innovación constante, que generen beneficio para la institución de la cual son administradores y a los miembros que la conformen, por lo tanto, los gestores educativos tienen un impacto directo en cada uno de los aspectos relacionados a la implementación de la calidad dentro de sus instituciones. Una administración efectiva es capaz de generar grandes cambios tanto personales como académicos en los individuos que conformen la comunidad educativa,

Por lo anterior, esta investigación se hace necesaria ya que la influencia de los gestores educativos en el Centro Escolar República de Venezuela, es primordial para el desarrollo de procesos y mecanismos de calidad dentro de la institución educativa, ya que constantemente la educación evoluciona y se rige por la adecuación de las necesidades de la sociedad moderna que

cada vez necesita adaptarse a las constantes innovaciones educativas y tecnológicas para no quedarse atrás, provocando así impactos negativos en los procesos de aprendizaje.

La gestión directiva desempeña un papel integral en el desarrollo y éxito de cualquier institución educativa. En el Centro Escolar República de Venezuela, ubicado en Ilopango, San Salvador, la calidad educativa es un objetivo fundamental que incide directamente en el futuro académico y personal de los estudiantes. En este contexto, el análisis de la gestión directiva y su impacto en la calidad educativa se presenta como una necesidad imperante con varias razones que respaldan su relevancia:

#### ***1.4.1 Aportación a la Mejora Continua***

La comprensión detallada de cómo las decisiones y prácticas de la gestión directiva afectan la calidad educativa permite identificar áreas de mejora y fortalecer estrategias para una educación de calidad.

#### ***1.4.2. Optimización de Recursos.***

Un análisis exhaustivo de la gestión directiva puede revelar la eficacia en la asignación y utilización de recursos institucionales, permitiendo optimizar el uso de fondos, instalaciones y personal.

#### ***1.4.3 Influencia en el Desempeño Estudiantil.***

El estudio busca entender cómo las acciones de la gestión directiva influyen directamente en el rendimiento académico de los estudiantes, proporcionando información valiosa para mejorar los resultados educativos.

#### ***1.4.4. Promoción de un Clima Organizacional Positivo.***

La calidad del ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales entre el personal docente impactan en la eficacia de la gestión educativa. Un análisis detallado puede contribuir a crear un clima organizacional positivo.

#### ***1.4.5. Contextualización en el Año 2023.***

La elección de realizar el estudio durante el año 2023 asegura que los hallazgos sean actuales y reflejen las condiciones específicas en las que se encuentra el Centro Escolar República de Venezuela en ese período.

#### ***1.4.7. Generación de Conocimiento Localizado.***

El enfoque en un estudio de caso específico permite generar conocimiento localizado y aplicable, brindando ideas directas que puedan ser utilizadas para la toma de decisiones y mejoras concretas en la institución estudiada.

En resumen, este estudio de caso no solo busca entender la dinámica interna del Centro Escolar República de Venezuela, sino también proporcionar información práctica y accionable para mejorar la calidad educativa y, por ende, el futuro de los estudiantes en este entorno educativo particular. Además, esta investigación, servirá de referente para investigadores educativos que busquen mejoras al sistema educativo del país y que de esta forma se puedan tomar mejores decisiones a nivel nacional con respecto de la calidad educativa de la población salvadoreña.

Así mismo, esta investigación brindara aportes esenciales para poder implementar un cambio sustancial en los procesos de gestión de la institución que influye notablemente en todos



los aspectos de calidad educativa, así como también permitiendo identificar la influencia de la gestión directiva en la mejora de la calidad con la finalidad de recomendar acciones que fortalezcan la influencia de la gestión educativo en el desarrollo de procesos de calidad dentro de la institución.

## **1.5. Alcances y Limitaciones del Estudio.**

### ***1.5.1 Alcances***

El presente estudio sobre el análisis de la gestión administrativa y su impacto en la calidad educativa del Centro Escolar República de Venezuela se enfocará en diversos aspectos clave con el objetivo de proporcionar una comprensión integral y detallada de la temática. A continuación, se detallan los alcances específicos que abordará la investigación:

#### ***Prácticas de Gestión Administrativa:***

Explorar y describir las prácticas de gestión administrativa implementadas en el Centro Escolar República de Venezuela, analizando cómo estas afectan directamente la calidad de la educación ofrecida en la institución.

#### ***Impacto en los Procesos Educativos:***

Evaluar de manera crítica cómo las decisiones y estrategias de la gestión administrativa inciden en los procesos educativos, centrándose en aspectos como el rendimiento académico, la participación de la comunidad educativa y otros indicadores clave de calidad.

#### ***Limitaciones y Desafíos:***

Identificar las limitaciones y desafíos que enfrenta la gestión administrativa del centro escolar en cuestión, especialmente aquellos relacionados con cambios en el entorno educativo y restricciones de recursos.

***Fortalezas y Áreas de Mejora:***

Analizar las fortalezas destacadas y las áreas que requieren mejoras dentro de la gestión administrativa, proporcionando recomendaciones específicas para potenciar la eficacia y eficiencia en la calidad educativa.

***Estrategias de Mejora:***

Investigar y documentar las estrategias específicas que se han implementado o podrían implementarse para mejorar la gestión administrativa y, por ende, la calidad educativa en el Centro Escolar República de Venezuela.

***1.5.2 Limitaciones***

EL análisis de la gestión directiva y su influencia en la mejora de la calidad educativa será exclusivo del centro escolar República de Venezuela Ilopango, San Salvador, de modo que, se estiman algunas limitantes tales como:

- El tiempo, este es una limitante desfavorable para el desarrollo de esta investigación ya que por las actividades cotidianas tanto de los gestores educativos y del investigador, se deberá planificar y organizar cada una de las visitas a la institución de forma que no interfieran en alguna actividad curricular o extracurricular de ambas partes.

- La recolección de información, esto podría ser otra limitante debido a que por la complejidad de la temática a analizar pueden ocurrir sesgos o falta de apoyo por parte de la institución en la obtención de información.

Aunque se enfrenten limitantes al realizar la presente investigación, se hará todo lo posible para llevar a cabo la investigación de la manera más efectiva. Por ello, se establecerán plazos para las visitas a la institución, adaptándose a la disponibilidad del investigador, la directora y el personal docente. Además, se resaltaré que la información recopilada será de suma importancia para impulsar mejoras en la institución, las cuales podrían implementarse para favorecer el bienestar de la comunidad educativa y generar beneficios notables en los procesos académicos.

## Capítulo II. Marco Teórico

Gestión directiva y calidad educativa son las palabras claves de esta investigación, ambos términos están íntimamente ligados al éxito de cualquier entidad de índole educativo; no es posible tener una buena gestión directiva si su resultado no es calidad, y no se podrá tener calidad educativa sin una buena gestión directiva. Por lo anterior es necesario desglosar esta terminología y descubrir que conlleva o que pasos se deben seguir en la búsqueda de una buena gestión que conduzca a la calidad.

### 2.1. Definición de Gestión Directiva

De acuerdo con (Miranda, 2016) la gestión directiva consiste en un conjunto de acciones destinadas a alcanzar los objetivos y propósitos de una entidad, así mismo, surge como parte inherente del proceso de administración y se centra en simplificar la coordinación de una organización. Esta labor se realiza tanto dentro como fuera de la institución y recae en el equipo de dirección y tiene como objetivo principal inspeccionar y controlar todas las actividades, tanto eruditas como relacionadas con la convivencia, con el fin de asegurar el éxito y la calidad en el ámbito pedagógico y social.

Asimismo, otros autores destacan que la dirección eficiente de una organización requiere una perspectiva global que no separe la gestión de la organización y el liderazgo. Esto se debe a que el manejo efectivo de los recursos humanos en la organización implica habilidades de liderazgo y actividades relacionadas con la cooperación, la participación y el trabajo en equipo. En otras palabras, la gestión y el liderazgo son aspectos interdependientes e indispensables para

alcanzar los objetivos de la organización, ya que el capital humano desempeña un papel crucial en el éxito de esta (Vázquez et al., 2016)."

Es por ello que la gestión debe mantener una estrecha relación con el liderazgo activo y participativo, permitiendo así que los administradores puedan buscar enfoques que les permitan establecer los cambios necesarios en búsqueda de una mejora continua en los aspectos educativos y organizacionales. Asimismo, el rol de un administrador no solo es el de regir y controlar a los colaboradores para establecer cambios sustanciales en los procesos de mejora; un gestor debe buscar la forma de cooperar participativamente con los demás colaboradores y establecer un ambiente laboral que sea adecuado para solventar las debilidades institucionales o problemáticas que surgen a raíz de desacuerdos entre colaboradores."

Para Ramírez (2019), la función de los equipos directivos se ha vuelto más complicada, no solo debido a un aumento en sus responsabilidades, sino también debido a la creciente demanda de habilidades y conocimientos específicos para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva. En la actualidad, los directivos deben contar con una serie de atributos, competencias y conocimientos para desempeñar adecuadamente su rol, ya que las circunstancias empresariales se han vuelto más desafiantes.

## **2.2 ¿Qué es La Gestión Educativa?**

En la época moderna, la gestión escolar se considera que debe ser tratada como cualquier otra empresa. Los administradores deben esforzarse por realizar los cambios necesarios con el financiamiento disponible y buscar mantener el gasto de recursos lo más eficiente posible. Es

decir, se busca que la gestión escolar se mantenga a la vanguardia y opere de manera efectiva con una administración de recursos correcta, acorde a las necesidades organizacionales.

Desde el punto de vista de García et al. (2018), 'La gestión escolar en estos años ha separado las actividades administrativas de las actividades técnicas, docentes y pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos (administración general), lo que confirma la existencia de un grupo de acciones homólogas con un alto enfoque racional y comunes a un banco, una tienda de departamentos o un hospital, donde maniobran programas operativos de recursos materiales, financieros y humanos, así como el control de un adecuado funcionamiento de los servicios y procesos (p. 19)

Para Flores (2021), la gestión educativa ha surgido como un campo de estudio y práctica que se ha desarrollado poco a poco dentro de la administración, centrado principalmente en la gestión de instituciones educativas como escuelas y universidades. Se caracteriza por su enfoque en la calidad de la educación, su adaptación a las necesidades únicas de las instituciones educativas y su capacidad para enfrentar desafíos en constante evolución debido a cambios en la sociedad y en los paradigmas educativos y administrativos. Asimismo, la gestión educativa desempeña un papel esencial en su desarrollo y mejora.

En un enfoque distinto, autores como Mora (2009) consideran que la gestión educativa ha surgido en respuesta a necesidades prácticas, especialmente de índole académica, y presenta una distinción fundamental en comparación con la administración educativa. La administración educativa se centra en la dirección y gestión de las instituciones educativas, considerándolas esencialmente como empresas que ofrecen servicios educativos a un grupo de personas, generalmente vistos como clientes. Por otro lado, la gestión educativa tiene un enfoque más

humanista y académico, poniendo mayor énfasis en la institución educativa en sí y disminuyendo la noción de educación como una entidad empresarial o comercial.

Para Naranjo, N. (2019), para funcionar correctamente deben surgir cambios en la gestión escolar que le permitan adaptarse a la sociedad moderna: 'La Gestión Escolar requiere de cambios estructurales para funcionar, así adaptarse a la evolución de la sociedad y del pensamiento humano (p. 72). Además, Naranjo, N. (2019) destaca que el principio de mejorar la administración escolar se fundamenta en la idea de esforzarse constantemente para alcanzar los objetivos establecidos en una institución educativa. Esto se logra a través de un proceso que involucra la planificación, ejecución, corrección y ajuste de las actividades, así como la evaluación continua de las prácticas de la institución. La consistencia en las acciones, la conexión de los procesos con los objetivos y la búsqueda de calidad son condiciones esenciales para una gestión efectiva, y se utilizan como estándares para evaluar cómo se están llevando a cabo las prácticas de gestión en la institución educativa.

### ***2.2.1 Tipos de Gestión Educativa***

En un artículo realizado por la UNIR Universidad de internet (2021) se observan algunos principales tipos de gestión educativa con su significado por clasificación.

#### ***Gestión Directiva***

Es aquella que busca promover la mejora de la escuela, a través de la coordinación de las necesidades institucionales con la finalidad de instaurar una cultura de aprendizaje que se ajuste a las políticas educativas actuales. Además, asume la responsabilidad de liderar y supervisar las actividades administrativas de la institución, al mismo tiempo que actualiza y evalúa las dinámicas recreativas, sociales y psicológicas que influyen en el proceso educativo.

### ***Gestión Pedagógica.***

Es considerada como la parte esencial del proceso educativo de los estudiantes, ya que su enfoque se centra en comprender la manera en que aprenden los estudiantes. Esto implica la necesidad de actualizar y mejorar el plan de estudios, considerando las aportaciones de los docentes especializados, las sugerencias de todo el cuerpo docente y la colaboración con otros miembros de la comunidad educativa, especialmente en lo que respecta a las estrategias de evaluación.

### ***Gestión Financiera***

Busca la forma de mantener asegurada a largo plazo la estructura financiera del centro escolar, utilizando los recursos obtenidos de la mejor forma posible y recurriendo a solo gastos necesarios para mantener una estabilidad financiera dentro de la institución.

### ***Gestión de la Comunidad.***

Fomenta la participación de la comunidad educativa y la sociedad en la educación, además busca el progreso de los aspectos institucionales y la capacitación de los colaboradores con el fin de un mayor crecimiento profesional que a su vez permiten mejorar los aspectos educativos.

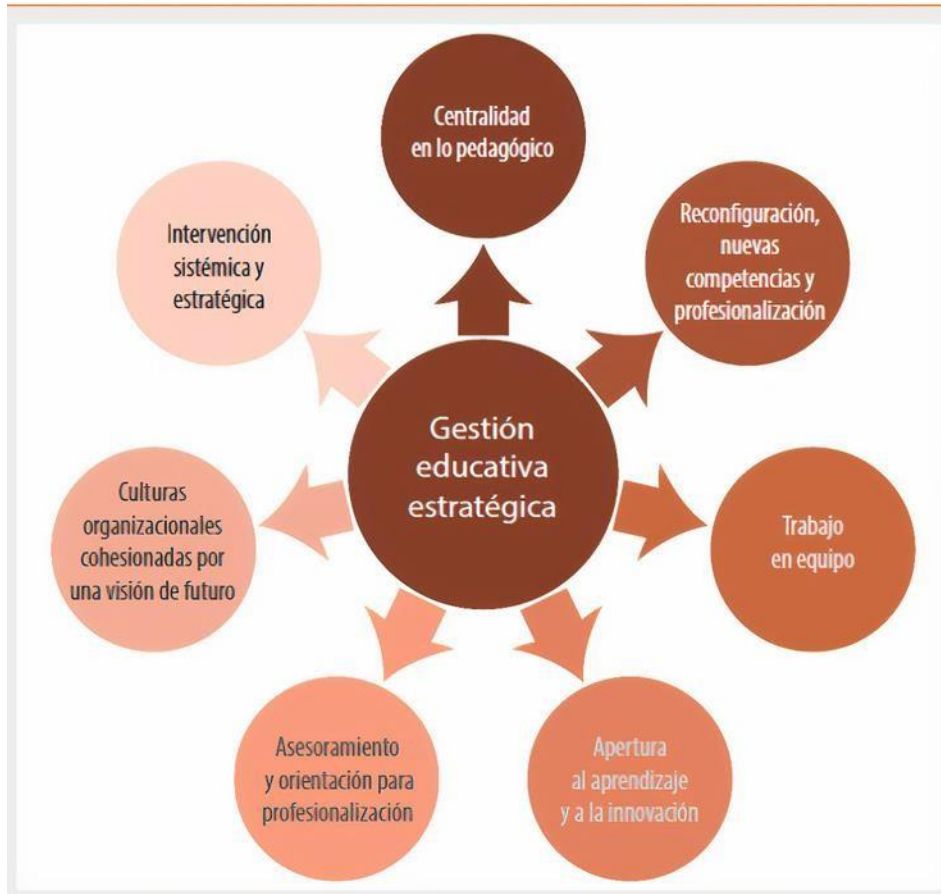
Desde esta perspectiva, Farfán y Reyes (2017) argumentan que existe un tipo de gestión educativa la cual tiene como propósito proporcionar a los involucrados en la educación orientaciones y herramientas teórico-prácticas, como la autogestión, la planificación y la evaluación, para llevar a cabo acciones que buscan mejorar y cambiar la realidad y el entorno escolar, especialmente en lo que se refiere a los procesos de enseñanza y aprendizaje.



La siguiente figura corresponde a las características de la gestión educativa estratégica.

**Figura 1**

*Características de la Gestión Educativa Estratégica*



*Nota:* El gráfico representa las características que debe poseer una gestión educativa estratégica, siendo todas de igual importancia. *Fuente:* Farfán Cabrera, M. T., & Reyes Adan, I. A. (2017). *Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. Reencuentro: Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61.

## 2.3 Definición de Calidad

La calidad ha tenido diversos significados. Con el pasar de los años, muchos autores tienen una perspectiva sobre en qué consiste esta misma. Pero la mayoría tiene un punto en común, el cual es que la calidad debe considerarse como un producto o un servicio que debe experimentar una mejora constante o progresiva para optimizar la eficacia de la producción o del servicio prestado

Asimismo, para Deming (1989), la calidad es la capacidad de ofrecer productos o servicios confiables y con un costo reducido, acorde a las necesidades en el mercado. Es decir, debe coexistir una relación entre calidad y precio de un producto que se pretende brindar al cliente.

Díaz y Salazar (2021) destacan que la calidad ha experimentado cambios con el transcurso del tiempo, desde sus inicios hasta su definición actual. Inicialmente, el enfoque del aseguramiento de calidad se centraba en la detección de productos defectuosos y su exclusión de las líneas de producción antes de llegar a los consumidores finales; sin embargo, en la actualidad, se ha producido una transformación significativa en la percepción de la calidad.

Por otro lado, Díaz y Salazar (2021) mencionan que es crucial comprender que las demandas de los clientes evolucionan con el tiempo y suelen ser más exigentes que en décadas anteriores. Por esta razón, es necesario enfocarse no solo en comprender las necesidades de los clientes, sino también en identificar los componentes vinculados a la calidad que son necesarios para implementar mejoras sustanciales en los procesos de una empresa o institución en la que se busca efectuar de alguna manera calidad.

En la siguiente tabla se puede apreciar algunos conceptos de calidad según diferentes autores.

**Tabla 1**

*Autores y sus Conceptos sobre la Calidad*

<b>Autor y Concepto</b>	<b>Aporte</b>
<b>David Garvin: Concepto complejo constituido por ocho dimensiones y cinco perspectivas.</b>	Ocho dimensiones, cinco principios.
<b>Philip Crosby: Calidad como cumplimiento de requisitos el sistema de calidad es prevención el estándar de realización es cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento.</b>	Doce puntos para la calidad. Día cero defectos. Cuatro principios absolutos.
<b>Masaakilmai: Enfoque del mejoramiento continuo, en el gerenciamiento de la rutina en el día a día</b>	Filosofía kaizen, Gemba Kaizen, mejoramiento en el puesto de trabajo.
<b>Karou Ishikawa: Desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más sutil y siempre satisfactorio para el consumidor.</b>	Los seis principios de la calidad, diagrama causa- efecto.
<b>Armand Feigenbaun: La calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente: puntos uso actual y venta del producto.</b>	Ciclo industrial, control total de calidad. Doce acciones para la gestión de la calidad. Concepto de control de calidad.
<b>Edward Deming: Adecuar la organización para el cumplimiento de las metas. Tener menos variaciones a partir de la aplicación del control estadístico del proceso (CEP), para resolver problemas buscando la diferencia entre causas comunes y causas especiales.</b>	14 principios de la calidad, seis enfermedades mortales y los cinco obstáculos para el desarrollo de la gestión de la calidad. Sistema profundo de conocimiento.
<b>John S. Oaldand: Marco filosófico y cultural en la organización que tiene por centro el hombre para la gestión.</b>	Cadena cliente interno. Modelo de la calidad total para Europa 14 principios gerenciales.
<b>Joseph Juran: Adecuación para el uso, desglosado en cuatro elementos, (calidad de investigación de mercados, calidad de concepto, calidad de especificación), calidad de conformidad (tecnología), gestión y mano de obra. Disponibilidad (fiabilidad, mantenimiento, soporte logístico). Servicio postventa (rapidez, competencia, integridad).</b>	Trilogía de la calidad; las cinco características de la calidad, cliente interno. Los seis pasos para la solución de problemas, la creación del consejo de calidad. La espiral de la calidad.
<b>Vicente Falconi: Gerenciamiento de la rutina, con el hombre como centro del proceso, para obtener un cambio cultural.</b>	Despliegue de cuatro etapas. Conocimiento del trabajo, orden en la casa, estandarización y utilización de flujogramas.
<b>Genichi Taguchi: Calidad es entender y visualizar el proceso y reducir la variabilidad en el mismo.</b>	Desarrollo del método de mejoramiento de la productividad.

*Nota:* En la columna izquierda se aprecian los autores con sus ideas y en la columna derecha lo que se construyó a raíz de estas ideas. Fuente: Álvarez et al, citado por Puche, N.,

Velásquez, M., Núñez, Y., Rangel, H. (2021). *Sistemas de Gestión de la Calidad: una visión general desde sus inicios hasta la actualidad*. TEKHNE, 24(1), 12-23.

De acuerdo con, Miranda et al (2021) se señala que la calidad se relaciona con la transformación de un producto o servicio para que cumpla con un nivel superior “La calidad es la adecuación que se le da a un producto o servicio para que cumpla con un alto nivel”. p.1434

Cuando es analizado lo anteriormente planteado, es evidente que la calidad tiene un aspecto esencial que se debe considerar como de suma importancia puesto que, la calidad debe sufrir constantes transformaciones y mejoras continuas que le permitan al cliente cubrir sus necesidades a su vez optimizando los procesos que conlleven a establecer una mejora continua en todos los aspectos.

### ***2.3.1 ¿Qué Es un Estándar de Calidad?***

Según Martínez et al. (2019), los estándares se distribuyen de tres formas y tienen como objetivo orientar y apoyar a los actores que conforman el sistema de educación con el propósito de implementar una mejora continua. Los estándares de calidad educativa son parámetros de logros esperados que tienen como objetivo orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua. Se distribuyen en estándares de aprendizaje, gestión escolar y desempeño profesional.

Según el Ministerio de Educación de Ecuador (2012), los estándares de educación permiten proporcionar información a los miembros de la sociedad con la finalidad de que puedan exigir calidad educativa. Además, permiten diseñar estrategias de fortalecimiento para identificar qué temáticas son necesarias aprender por parte de los miembros de la comunidad educativa, desde el alumno hasta el directivo, considerando la autoevaluación y evaluación del sistema

educativo como una medida primordial de apoyo para implementar cambios o ajustes periódicos en los recursos metodológicos o planificaciones didácticas utilizadas para el aprendizaje.

### ***2.3.2 Modelos de Calidad***

Los modelos de calidad representan un conjunto de prácticas destinadas a instigar transformaciones y mejoras institucionales en los procesos de administración y gestión de proyectos, ya sea en instituciones públicas o privadas. Se busca lograr esto mediante una planificación detallada que posibilite el control, la corrección de debilidades y el fortalecimiento de la calidad del producto en la institución que se pretende implementar. Aunque existe una variedad de modelos, todos comparten un objetivo común: la búsqueda de la mejora continua. Esto implica que, incluso cuando se obtienen resultados favorables con las primeras implementaciones, estos logros deben ser sostenibles a lo largo del tiempo, perfeccionándose y adaptándose continuamente a las necesidades del cliente y a la mejora del producto. El propósito final es asegurar un producto de calidad constante que pueda innovarse de manera continua.

Según Andrade y Labarca (2011), en un estudio llevado a cabo para la Universidad del Zulia, Venezuela, se presentan diversos modelos de gestión desde una perspectiva teórica con la finalidad de analizar exhaustivamente cada uno de ellos. En este contexto, los autores exponen los siguientes modelos desde su punto de vista.

#### ***Modelo EFQM de Excelencia***

Cada vez más organizaciones adoptan nuevos modelos o sistemas de gestión empresarial, tomando como referencia los principios o fundamentos de la Excelencia. La utilización de este modelo y los sistemas para mejorar la gestión persiguen la eficiencia económica de la organización, así como alcanzar y sostener resultados en el tiempo. Dicho método consiste en

medir en qué punto se encuentra la empresa respecto del camino a la excelencia e identificar las posibles carencias que pudiese haber, con el objetivo de crear planes de acción.

### ***Modelo de sistema de gestión basado en procesos (International Standardization Organization 2000) (ISO)***

Trujillo, Marín y Pelayo (2008) mencionan que, en la actualidad, a nivel mundial las normas ISO 9000 y ISO 14000 son requeridas debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

### ***Modelo Malcolm Baldrige National Quality Program (MBNQA)***

El modelo Malcolm Baldrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño de la empresa basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés. El espíritu del modelo toma forma con los criterios y subcriterios.

### ***Modelo Iberoamericano de Excelencia de Gestión (MIEG)***

Este modelo se fundamenta en promocionar la innovación y la mejora continua de las empresas Iberoamericanas. Este modelo es auspiciado por la Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad desde el año 2000.

### ***Modelo Deming Prize (DP)***

El modelo Deming Prize nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón. El objetivo básico con el que nació era convertirse en una herramienta para mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. Actualmente, el premio se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad, y supone un estímulo para promover la Gestión de la Calidad en numerosas compañías que encuentran en el galardón una excelente ocasión para comenzar a aprender.

### ***Modelo SERVPERF***

Este modelo, diseñado por Cronin y Taylor (1992), desarrolla una escala para medir la calidad percibida basada únicamente en las percepciones del cliente sobre el servicio prestado. El modelo emplea 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño, extraídas directamente del modelo SERVQUAL. Esto reduce a la mitad las mediciones en comparación con el SERVQUAL, convirtiéndolo así en un instrumento mucho más manejable y menos costoso de utilizar. Además, supera las limitaciones que surgen de la utilización de expectativas para medir la calidad percibida.

### ***Modelo Service Profit Chain (SPC)***

Es un modelo de gestión para empresas de servicio desarrollado en la década de los 80 por J. Heskett, W. Sasser y L. A. Schlesinger, miembros de la Harvard Business School e

investigadores de la gestión de servicios. Los autores basaron sus estudios en el análisis de exitosas empresas de servicio. El objetivo principal de este modelo es ayudar a los gerentes a orientar sus esfuerzos, tanto económicos como humanos, hacia el desarrollo de importantes niveles de satisfacción y servicio para lograr un máximo impacto competitivo y réditos significativos para la empresa.

### ***Modelo de calidad de servicio (Modelo SERVQUAL)***

Este modelo es una escala de múltiples variables o dimensiones, propone que la calidad de servicios puede medirse en función de la satisfacción del cliente en términos de comparar la percepción del servicio recibido con sus expectativas iniciales.

## **2.4 Definición de la Calidad Educativa.**

Según la Unesco (2014), existen diversas opiniones acerca de la calidad educativa; sin embargo, siempre resaltan tres principios esenciales y altamente aceptados referentes a las necesidades y prioridades educativas: la equidad, el respeto a los miembros de la comunidad y el involucramiento de la sociedad en las necesidades académicas de los estudiantes y la comunidad educativa. En palabras de la Unesco, "Aunque las opiniones sobre la calidad de la educación distan mucho de ser uniformes en el plano del debate y la acción internacional, hay tres principios que tienden a ser ampliamente compartidos y pueden resumirse de la siguiente manera: necesidad de una mayor pertinencia, necesidad de una mayor equidad en el acceso y los resultados, y necesidad de respetar los derechos de la persona como es debido" (p. 32).

Martínez et al. (2019) señalan que la calidad de la educación no debe estar sujeta a la obtención de resultados favorables por parte de pruebas estandarizadas o reconocimientos



formales o acreditaciones promovidas por organismos internacionales. En cambio, la calidad debe empezar a moldearse o construirse a partir de las políticas educativas y las visiones compartidas de los actores sociales y miembros pertenecientes a la comunidad educativa, considerando las necesidades presentadas en la sociedad y con el fin de establecer metas que solucionen las problemáticas o necesidades de esta.

El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) (2020) establece que el principal desafío de la calidad educativa implica un fuerte compromiso con el desarrollo integral de los niños y su proceso de aprendizaje. Esto implica la necesidad de contar con maestros altamente capacitados y comprometidos, abordar de manera enérgica las disparidades en el acceso a la educación y asignar recursos adicionales para crear entornos de aprendizaje positivos. Además, se debe reevaluar y ajustar la estructura y las funciones del MINEDUCYT con el fin de aumentar la eficiencia en la gestión educativa.

El reto de la educación de calidad requiere un compromiso con el desarrollo integral y los aprendizajes de la niñez. Esto supone una apuesta por contar con maestros integrales, una lucha frontal contra las desigualdades de acceso y refuerzos presupuestarios para proveer ambientes de aprendizaje positivos. Además, se necesita una revisión y adaptación de la organización y las funciones del MINEDUCYT a nivel central y en las departamentales, al igual que en los centros educativos, a fin de aumentar la eficacia de la gestión educativa institucional.

Según Iraheta (2020), la calidad educativa depende de la sintonía entre diferentes aspectos del sistema educativo, incluyendo la duración de los niveles escolares, los contenidos del plan de estudios y el nivel de organización. Además, depende de la situación en la que el país se encuentre para que cada uno de los aspectos tenga un mayor desarrollo y que avale la calidad educativa.

Finalmente, MINEDUCYT (2020) considera que la población salvadoreña merece una educación de calidad que permita transformar a la sociedad y, a su vez, pueda ser una educación inclusiva y equitativa que considere las necesidades territoriales. Además, es crucial contar con docentes comprometidos y profesionales para garantizar el derecho a la educación con un enfoque centrado en responder a las realidades del país.

## **2.5. Marco Legal y Normativo de El Salvador.**

La importancia de la calidad educativa es fundamental para el avance y desarrollo de la sociedad. En El Salvador, se han implementado normativas y regulaciones con el objetivo de asegurar una educación de alta calidad para toda la población. Estas directrices educativas se fundamentan en lineamientos nacionales que buscan fomentar la equidad, la relevancia y la excelencia en el ámbito educativo.

La Ley General de Educación (1996) en El Salvador se destaca como una normativa crucial al proporcionar la base legal para el sistema educativo del país. En virtud de esta ley, se afirma el derecho a recibir una educación de calidad y se fomenta la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes. Además, se establece la obligación de realizar evaluaciones de la calidad educativa con el objetivo de mejorar los métodos de enseñanza y aprendizaje.

En la sección II del primer título de la Ley General de Educación en El Salvador, se especifican los Fines de la educación en el país (MINED, 1996):

- 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 prospera, 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.

### ***2.5.1 Marco Normativo: Planes y Programas.***

Asimismo, la Ley General de Educación (1996) establece en el Art. 4 que el Estado fomentará el pleno acceso de la población apta al sistema educativo como una estrategia de democratización de la educación. Dicha estrategia incluirá el desarrollo de una infraestructura física adecuada, la dotación del personal competente y de los instrumentos curriculares pertinentes.

Posteriormente, la Ley General de Educación (1996), en el Art. 12, establece que el Ministerio de Educación (MINED) establecerá las normas y mecanismos necesarios para que el sistema educativo coordine y armonice sus modalidades y niveles. Asimismo, normará lo pertinente para asegurar la calidad, eficiencia y cobertura de la educación. Coordinará con otras instituciones el proceso permanente de planificación educativa.

Según la Ley General de Educación, (1996) la supervisión educativa recae directamente en el MINED. Su misión primordial consiste en identificar y destacar la calidad educativa de los centros educativos, fomentando un funcionamiento eficiente a través de una administración efectiva. Además, busca facilitar el acceso a los materiales necesarios, promover la participación comunitaria en la educación y mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios por

parte del MINED. La supervisión educativa desempeña un papel fundamental para asegurar la calidad educativa en el país.

### **2.5.1 Normativa de Funcionamiento Institucional**

La normativa de funcionamiento institucional tenía como finalidad fortalecer las prácticas de gestión y el protagonismo de los centros escolares como política primordial en el Plan Nacional de Educación 2021; así mismo, la administración escolar establece el entorno necesario para que los procesos pedagógicos se desarrollen con una visión y acciones compartidas por toda la comunidad educativa. En este marco, las normas, claramente definidas, acordadas y aceptadas por todos, son fundamentales para crear ambientes propicios que faciliten el aprendizaje (MINED, 2008).

Asimismo, esta normativa establece que le corresponde al director asegurar que los maestros cuenten con todos los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo curricular del grado, sección y asignatura que imparten. Esto incluye la provisión de programas, guías, textos, cuadernos y libretas de trabajo, así como libros de registro y evaluación (MINED, 2008).

A partir de la pandemia de COVID-19 y con el cambio en la administración central, el Ministerio de Educación en El Salvador ha puesto en marcha diversas acciones en su sistema educativo con el propósito de mejorar la calidad y fomentar la equidad en la educación nacional.

El Plan Torogoz, también conocido como el Plan Nacional de Educación para el período 2019-2024 (MINEDUCYT, 2021), presenta las políticas, estrategias y metas que dirigirán la educación en El Salvador durante este lapso. Su enfoque principal abarca la formación integral de los estudiantes, la mejora de la calidad educativa, la promoción de la equidad e inclusión y el fortalecimiento del sistema educativo.

El MINEDUCYT (2021) destaca que como entidad de educación mantiene una firme convicción de que la ciudadanía salvadoreña exige y merece tener una educación de calidad. Esta educación, según la perspectiva del MINEDUCYT, debe tener la capacidad de transformar a individuos y comunidades, siendo simultáneamente inclusiva, equitativa y territorialmente relevante. Además, se busca que cuente con docentes debidamente formados y comprometidos que generen cambios positivos en los procesos educativos.

## **2.6 Definición de Gestión de Calidad**

Para Steubel (2022), la gestión de calidad es un conjunto de actividades y procesos que deben llevarse a cabo en una organización con la finalidad de garantizar y mejorar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen. Además, consiste en evaluar y planificar cada una de las etapas de una organización mediante la planificación, control y evaluación de los servicios o productos que ofrece una determinada empresa, desde el diseño de un producto hasta la distribución final al cliente, incluyendo también la atención brindada a este mismo.

Asimismo, este autor también destaca que se deben establecer estándares y normas que garanticen el control y seguimiento de la calidad en la organización. En palabras de Steubel (2022), "La gestión de calidad implica establecer estándares y normas de calidad, implementar sistemas y procesos para cumplir con esos estándares, realizar el control y seguimiento de la calidad, y tomar medidas correctivas y preventivas para asegurar que se cumplan los requisitos de calidad establecidos. También implica la capacitación y participación de los empleados en la mejora continua de los procesos y en la satisfacción del cliente" (parr. 6).

Según Puche et al. (2021), el sistema de gestión de calidad proporciona a la Dirección la capacidad de administrar de manera efectiva los procesos interconectados y los recursos

necesarios para generar valor y alcanzar los resultados deseados para las partes interesadas. Además, ofrece los instrumentos necesarios para identificar y abordar tanto las consecuencias anticipadas como las inesperadas en la entrega de productos y servicios.

Para Reyes et al. (2022), a partir de lo establecido en las normas ISO, en específico la ISO 9000 (ISO TC/176, 2015a), el sistema de gestión de calidad se puede describir como un sistema cuyo propósito es determinar la política que la organización seguirá y los objetivos que establecerá para alcanzar la calidad.

Algunas de las cláusulas que refieren a los elementos que integran el Sistema de gestión de calidad según normas ISO (ISO TC/176 2015b) se pueden encontrar en el cuadro siguiente.

**Tabla 2**

*Clausulas y Principios del Control de Calidad.*

Clausula	Principio
4. Contexto de la organización	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto; 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas; 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad; 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
5. Liderazgo	5.1 Liderazgo y compromiso; 5.2 Política; 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.
6. Planificación	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades; 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos; 6.3 Planificación de los cambios.
7. Apoyo	7.1 Recursos; 7.2 Competencia; 7.3 Toma de conciencia; 7.4 Comunicación; 7.5 Información documentada.
8. Operación	8.1 Planificación y control operacional; 8.2 Requisitos para los productos y servicios; 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios; 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente; 8.5 Producción y provisión del servicio; 8.6 Liberación de los productos y servicios; 8.7 Control de las salidas no conformes.
9. Evaluación del desempeño	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación; 9.2 Auditoría interna; 9.3 Revisión por la dirección.
10. Mejora	10.1 Generalidades; 10.2 No conformidad y acción correctiva; 10.3 Mejora continua.

*Nota:* A la izquierda se encuentran los títulos de las cláusulas, y a la derecha lo que están engloban. *Fuente:* Reyes Chacón, D. A., Cadena López, A., & Rivera González, G. (2022). *El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. Interdisciplina, 10.* (26), enero-abril 2022.

Como se puede observar en la tabla anterior, existen principios fundamentales para comprender en que consiste la gestión de calidad, lo primordial es comprender el contexto de la

organización, la organización y las necesidades de la misma, y esto solo puede ser logrado a través de un liderazgo por parte de las autoridades y los miembros de la organización que son las que planifican y se comunican entre colaboradores de la organización para lograr observar tanto debilidades como lograr cambios sustanciales, es por ello, que la evaluación del desempeño es crucial para poder seguir y evaluar las necesidades laborales o las problemáticas que surgen entre colaboradores que pueden estar afectando la calidad dentro de la organización, estos procesos son completamente necesarios y obligatorios si se busca fomentar una mejora organizacional tanto de los individuos que cohabitan dentro de la organización como la calidad en los procesos de mejora del producto que se pretende dar a un consumidor final.

Ahora se viene a colación, las dimensiones de la gestión de calidad, estas pueden ser suaves o duras, La dimensión dura abarca aspectos formales de la organización, como la estandarización y el control, que garantizan el cumplimiento de requisitos y la eficiencia y eficacia del producto o servicio en términos de utilización de recursos. Por otro lado, los requisitos orientados a la gestión suave se centran en los aspectos humanos o sociales. La siguiente tabla hace una separación de ellas.

**Tabla 3**

*Dimensiones de la Gestión de Calidad según normas ISO (ISO TC/176 2015b)*

Dimensiones	
Suave	Dura
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto.	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición.
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	7.5 Información documentada.
5.1 Liderazgo y compromiso incluyendo el enfoque al cliente.	8.1 Planificación y control operacional.
7.1.2 Personas.	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.
7.1.6 Conocimiento de la organización.	8.5 Producción y provisión del servicio.
7.2 Competencia.	8.6 Liberación de los productos y servicios.
7.4 Comunicación.	8.7 Control de las salidas no conformes.
	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.
	10.2 No conformidad y acción correctiva.

*Nota:* La columna derecha enumera las dimensiones duras mientras que la izquierda se refiere a las dimensiones suaves. *Fuente:* Reyes Chacón, D. A., Cadena López, A., & Rivera González, G. (2022). *El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. Interdisciplina*, 10. (26), enero-abril 2022.

En una investigación reciente, el MINEDUCYT (2019), a través de la gerencia de monitoreo y gestión de la calidad, señaló que "La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos" (párr. 1). Debido a esto, la calidad en la gestión educativa busca implementar una cultura de cambio que motive a la administración pública a buscar constantemente la mejora continua, con la finalidad de lograr satisfacer las necesidades de la ciudadanía en los ámbitos educativos. Cabe destacar que constantemente la educación sufre cambios debido a las constantes innovaciones en los métodos de enseñanza y aprendizaje y las innovaciones tecnológicas. Es por ello por lo que la administración pública debe buscar la forma de adaptarse a los cambios innovadores que surgen en la educación.



### **Capítulo III. Metodología**

La presente tesis, titulada "Análisis de la Gestión Directiva y su Influencia en la Mejora de la Calidad Educativa", se llevará a cabo mediante un trabajo de campo. Esta metodología permitirá acceder a datos esenciales al observar fenómenos en su entorno natural, otorgando a la investigación un valor significativo debido al alcance que proporciona. El análisis de la gestión directiva en este centro escolar generará recomendaciones que, a largo plazo, redundarán en beneficio para los estudiantes y futuros profesionales en El Salvador.

Para desarrollar esta investigación, se decidió por un enfoque cualitativo descriptivo, estando al tanto que dicho enfoque facilita la investigación de la interacción humana con su entorno y de cómo los sujetos involucrados interpretan sus propias vivencias. Este enfoque ayudara a comprender el fenómeno social existente entre la relación gestión directiva y calidad educativa.

La investigación de este tema lleva el siguiente orden: Primero se escogió un centro escolar, siendo este el "Centro Escolar República de Venezuela" ubicado en Calle 3 y Redondel 3, Colonia Santa Lucía, Ilopango, San Salvador, El Salvador. Por otro lado, se agendó una cita con la directora de la institución en la cual se solicitó poder realizar un estudio de caso dentro de sus instalaciones. Se trabajará una entrevista para adquirir la mayor información posible acerca de las generalidades de la institución y de la influencia de la gestión escolar en esta misma. Posteriormente, se hizo otra cita para poder aplicar el instrumento de grupo focal al personal docente y a la directora de la institución en fechas acordes a la disponibilidad del personal de la institución.

### **3.1. Razones De Utilizar un Enfoque Descriptivo.**

#### ***3.1.1. Enfoque Descriptivo.***

Un enfoque descriptivo permitirá obtener una imagen detallada de cómo se lleva a cabo la gestión directiva en el Centro Escolar República de Venezuela. Esto incluiría examinar las políticas, los procesos y las prácticas existentes.

Existen varias razones para realizar la investigación "Análisis de la Gestión Directiva y su Influencia en la Mejora de la Calidad Educativa" en el Centro Escolar República de Venezuela, Ilopango, San Salvador, utilizando un enfoque específico de caso de campo cualitativo-descriptivo:

#### ***3.1.2 Identificación de Áreas de Mejora.***

La investigación proporcionará una evaluación detallada de la gestión directiva en el Centro Escolar República de Venezuela, permitiendo identificar áreas específicas que requieran mejoras para impulsar la calidad educativa.

#### ***3.1.3. Contextualización Local.***

Al enfocarse en un caso específico, la investigación se adapta a las características únicas del Centro Escolar República de Venezuela, teniendo en cuenta el contexto local, cultural y social que puede influir en las dinámicas educativas.

#### ***3.1.4. Relevancia para la Comunidad Educativa.***

La investigación se vuelve directamente relevante para la comunidad educativa del Centro Escolar República de Venezuela, ya que aborda sus necesidades y desafíos específicos, brindando resultados y recomendaciones que pueden ser aplicables en el entorno escolar.

#### ***3.1.5. Generación de Evidencia Empírica:***

La metodología descriptiva proporciona una base empírica sólida para comprender cómo la gestión directiva afecta la calidad educativa. Esto contribuye a la generación de conocimiento basado en evidencia, crucial para la toma de decisiones informadas.

Todas las razones anteriores, remarcan la necesidad de un enfoque cualitativo, siendo que un enfoque cuantitativo no ayudaría a la profundización de los puntos anteriores.

### ***3.1.6. Aplicación Práctica de Resultados:***

Los resultados de la investigación pueden traducirse directamente en acciones y estrategias prácticas para mejorar la gestión directiva y, por ende, la calidad educativa en el Centro Escolar República de Venezuela.

En resumen, el enfoque descriptivo proporciona la herramienta metodológica adecuada para capturar, entender y comunicar de manera efectiva los complejos detalles de la gestión directiva y su influencia en la mejora de la calidad educativa.

### **3.2. Participantes.**

El Centro Escolar República de Venezuela alberga a 28 docentes, de los cuales 13 pertenecen al turno matutino y 15 al turno vespertino. Además, cuenta con un personal administrativo compuesto por tres individuos, dos de los cuales se desempeñan como personal de servicio y una como secretaria institucional para ambas jornadas escolares. La institución está dirigida por una directora y un subdirector que ofrecen sus servicios en ambas jornadas, atendiendo a una población total de 624 alumnos en los turnos de mañana y tarde.

En esta sección, es esencial considerar a la directora de la institución, subdirector y a los docentes que trabajan en el turno matutino y vespertino. Para obtener información fundamental sobre la influencia de la gestión en la calidad educativa del centro escolar, se requiere la cooperación de la directora, subdirector y los docentes, quienes son los actores principales que

influyen en los procesos educativos y en la calidad de la educación proporcionada a los estudiantes. Por lo tanto, se seleccionarán quince docentes del centro escolar pertenecientes a ambos turnos.

La elección de los participantes se basará en la activa participación de los docentes en la implementación de cambios en los procesos pedagógicos institucionales cuando sea necesario o solicitado por la administración escolar. Además, se busca identificar de manera favorable los cambios realizados por la administración escolar en beneficio de la mejora de la calidad educativa. La directora y el subdirector también formará parte de este proceso y se le realizará una entrevista aparte de la entrevista grupal con los profesores.

### **3.3. Instrumentos o Técnicas de Recolección de Datos.**

Para recopilar la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, se emplearán dos técnicas: la entrevista semiestructurada dirigida a la directora y subdirector, y la entrevista de grupos focales destinada a los docentes de la institución. Esto se realiza con el propósito de no restringir las respuestas de los participantes, pero sí de orientarlos hacia la información solicitada.

Con este fin, se han desarrollado dos modelos de entrevistas, una para los grupos focales de docentes y otra para los directores, ambas compuestas por 10 enunciados formulados como preguntas abiertas. Estos instrumentos serán fundamentales para proponer mejoras en el centro escolar y responder a la pregunta central de la investigación sobre la influencia de la administración en la calidad educativa de la institución.

La entrevista con los directores se llevará a cabo de manera directa y personal, tomando nota de sus respuestas. Para la realización de los grupos focales, se ha elegido la herramienta

Google Meet. Esto permitirá llevar a cabo la técnica de grupos focales con el personal docente mediante una serie de preguntas previamente definidas, brindando a todos los participantes la oportunidad de expresar sus opiniones. La elección específica de esta plataforma tiene como objetivo llegar a todos los docentes involucrados sin verse afectados entre espacio-tiempo que por muchas razones sería difícil de acordar.

### **3.4 Estrategia de Análisis de Datos**

Durante el proceso de teorización, el entrevistador observa, contrasta, examina, incorpora y estructura categorías y sus atributos. Además, establece conexiones, vínculos, relaciones y realiza conjeturas. Al reflexionar sobre los contenidos de las entrevistas a través de la triangulación, que implica la combinación de elementos teóricos, documentos y testimonios, se alcanzará una conclusión adecuada del proceso de interpretación que se inició desde el comienzo de la recopilación de datos.

El término triangulación se utiliza para indicar que se aplicarán de manera conjunta las dos técnicas, entrevista y grupos focales, en un mismo estudio. El propósito es combinar sus resultados y llegar a un punto único mediante la correlación de la información recopilada.

La interpretación de datos cualitativos de la entrevista y el grupo focal se llevará a cabo por el mismo investigador que recolectará los datos de ambas técnicas. Esto permite una comprensión más profunda de las preguntas formuladas y los testimonios recopilados durante la investigación.

Primero, se trabajará la entrevista de los directores por separado. Además, se redactará una guía de entrevista dirigida exclusivamente para los maestros que participarán en los grupos focales. Asimismo, se vaciará la información exacta de las respuestas obtenidas de los

participantes de los grupos focales en matrices de análisis para el tratamiento de datos antes de su análisis y codificación en categorías. Durante este proceso de recopilación y análisis, se podrán identificar aspectos clave que conduzcan a la obtención de valiosos resultados en la investigación.

Después de haberse ordenado los resultados obtenidos, listos para ser objeto de análisis, se contrastarán los objetivos de la investigación con los resultados. Se organizará y comparará cada una de las categorías, determinando la influencia de la gestión educativa y permitiendo al investigador concluir y formular una propuesta de mejora para la institución.

## Capítulo IV. Análisis y Discusión de Resultados

Este capítulo detalla los resultados derivados de la ejecución de este estudio de caso en el Centro Escolar República de Venezuela. El objetivo principal de este estudio fue abordar la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la gestión directiva del Centro Escolar Venezuela en la mejora o detrimento de la calidad educativa?, y ¿Cuáles son las prácticas y decisiones específicas que podrían ser modificadas para lograr un impacto positivo y sostenible? Asimismo, se abordaron las interrogantes que derivan de esta pregunta principal:

- ¿Cómo el Centro Escolar República de Venezuela aborda los desafíos actuales, como cambios en el entorno educativo o limitaciones de recursos por medio de la gestión educativa?
- ¿Cuáles son las prácticas de gestión de la calidad en los procesos directivos que el Centro Escolar República de Venezuela ha implementado en el año 2023?
- ¿Cuáles son las fortalezas y áreas de mejora de la gestión directiva que el Centro Escolar República de Venezuela ha descubierto en el año lectivo 2023?
- ¿Qué medidas se están tomando para abordar las debilidades institucionales identificadas y cómo se están implementando las propuestas de mejora?
- ¿Cómo se evalúa el desempeño y la efectividad de los docentes en relación con las metas de mejora establecidas por la gestión directiva?

Considerando la perspectiva metodológica adoptada para este estudio de caso, orientado por un enfoque cualitativo descriptivo, se decidió integrar la técnica de entrevistas y los grupos focales como estrategias de recolección de datos. El diseño de estos instrumentos se llevó a cabo de manera cuidadosa, estableciendo pautas y formulando preguntas específicas con el propósito

de proporcionar una guía efectiva al investigador en la obtención de datos pertinentes y significativos relacionados con la temática de investigación.

La información recopilada se presenta sistemáticamente a través de tablas, estableciendo una correlación entre las categorías de análisis de la investigación, los objetivos planteados y los datos obtenidos en relación con la perspectiva de determinados autores, previamente citados en el marco teórico. Este enfoque tiene como propósito, establecer una conexión coherente mediante una matriz de análisis de datos, vinculando los descubrimientos derivados de este proceso con la realidad enfrentada por la institución. Se hizo hincapié en la participación de los actores sociales fundamentales en este contexto, específicamente los profesores y directores, de quienes se extrajo información directa mediante ambas técnicas de recolección de datos. El objetivo fue expresar de manera exhaustiva y descriptiva la información obtenida, permitiendo una comprensión integral de la situación que enfrenta la institución educativa.

Luego, se llevó a cabo la triangulación de datos mediante la comparación de los resultados obtenidos a través de las dos técnicas de recolección de datos: los grupos focales y las entrevistas. Este proceso tuvo como objetivo establecer conexiones significativas y analizar patrones comparativos en las respuestas proporcionadas por los directivos y docentes de la institución. Se busca así discernir relaciones coherentes entre las percepciones y experiencias de ambos grupos en relación con las categorías de análisis previamente delineadas en el primer capítulo de la investigación.

#### **4.1 Resultados de la Aplicación de las Técnicas.**

##### ***4.1.2 Matriz de Análisis de Datos Entrevista Dirigida a Directores.***

Objetivo 1: Evaluar cómo el Centro Escolar República de Venezuela aborda los desafíos actuales a través de un análisis exhaustivo de sus prácticas y estrategias de gestión educativa.



**Tabla 4.**

*Matriz de análisis entrevista a directores.*

CODIGO	CATEGORIAS DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL	INSTRUMENTO DE ENTREVISTA.			
		Director 1	Director 2	ANALISIS	
LD-001	<p><b>LD-001. Liderazgo directivo.</b></p> <p>LDPG-001.1 Prácticas de gestión.</p> <p>LDPC-001.2 Políticas de cambio.</p> <p>LDIE-001.3 Innovación educativa.</p>	<p>¿Cómo aborda la institución los cambios en el entorno educativo, y cómo se reflejan estos en las prácticas de gestión adoptadas?</p>	<p>Por medio de charlas para padres y alumnos para fomentar los valores. También contratando personal capacitado para el buen uso de los recursos tecnológicos.</p>	<p>Con una actitud positiva. con conocimiento de causa para luego establecer planes que nos ayuden a adaptarnos a esos cambios</p>	<p>De acuerdo con los resultados, parece que la escuela carece de una estrategia clara para enfrentar los cambios educativos que año tras año surgen en su entorno. Las respuestas proporcionadas parecen un tanto dispersas y no ofrecen un marco sólido que sugiera que la institución cuenta con estrategias de dirección efectivas en este ámbito. La gestión del liderazgo directivo debe ser abordada de la mejor manera por los responsables de instituciones educativas. Estos deben buscar formas de llevar a cabo prácticas de gestión que fortalezcan el nivel educativo proporcionado a los estudiantes y a la comunidad educativa en general. Asimismo, deben adaptarse constantemente e implementar políticas de cambio que refuercen las debilidades institucionales. En otras palabras, es necesario buscar maneras de fomentar la innovación educativa, tal como lo indican autores como Ramírez (2019). Este autor destaca que la función principal de los equipos directivos se ha vuelto más compleja, ya que deben poseer una serie de atributos que les permitan cumplir con su rol y reflejar cambios que aborden las necesidades en el entorno educativo. Por lo tanto, la forma en que se aborden los cambios dentro de la institución tendrá un impacto significativo en la influencia de las prácticas adoptadas por la gestión de la institución.</p>

**Tabla 4***Matriz de análisis entrevista a directores.*

<b>LD-001</b>	<b>LD-001.</b> <b>Liderazgo</b> <b>directivo.</b> LDEG-001.4 Estrategias de gestión  LDGR-001.5 Gestión de recursos	¿Cómo maneja la escuela las limitaciones de recursos y de qué manera estas limitaciones impactan en las estrategias de gestión educativa implementadas	Solicitando apoyo a la empresa privada Smurfith Kappa, FEPADE e instituciones públicas.	Se concientiza a los padres y madres sobre las necesidades prioritarias de la institución y se solicita la colaboración. en la medida en que los padres de familia colaboran en esa medida se les da atención a dichas necesidades	Este centro escolar tiene varias estrategias para generar ingresos adicionales, lo cual es beneficioso para su funcionamiento. Estas estrategias incluyen el establecimiento de relaciones con empresas privadas, así como la colaboración con los padres de familia. Las instituciones de índole pública operan con un presupuesto establecido anualmente. En consecuencia, cada inversión de este presupuesto está sujeta a una estricta supervisión, planificación y ejecución adecuada de la gestión de recursos por parte de la dirección de la institución. De acuerdo con Flores (2019), la gestión se caracteriza por su enfoque en la calidad de la educación, su adaptación a las necesidades únicas de las instituciones educativas y su capacidad para enfrentar desafíos en constante evolución debido a cambios en la sociedad y en los paradigmas educativos y administrativos. Por lo tanto, las estrategias de gestión tendrán un impacto, ya sea positivo o negativo, dependiendo de cómo se haya manejado la inversión de los recursos disponibles por parte de la gestión.
---------------	--	--	---	--	--

**Tabla 4.***Matriz de análisis entrevista a directores.*

<b>DE-002</b>	<b>DE-002</b> <b>Desarrollo de Políticas y Estrategias.</b>  DEDE-002.1 Desafíos estratégicos. DEPE-002.2 Planificación Educativa.	¿Cuáles considera que son los desafíos más significativos que enfrenta actualmente el Centro Escolar República de Venezuela en términos de gestión educativa?	Bajo rendimiento académico por la pandemia. La falta de práctica de Valores. Mal uso de recursos tecnológicos tanto en estudiantes y padres de familia.	Considero que son el uso educativo de las TIC el reajuste a la presencialidad, bajo rendimiento educativo Y fortalecimiento de los valores, además, vulnerabilidad económica.	Los directores destacaron varios desafíos, entre ellos el bajo rendimiento académico, el uso inadecuado de la tecnología por parte de los estudiantes y los padres de familia, y la necesidad de fortalecer los valores morales.  El desarrollo de políticas y estrategias educativas implica una labor ardua para los directores de centros escolares, ya que existen numerosos desafíos estratégicos que pueden afectar la calidad de la institución. Estos desafíos deben superarse mediante una planificación adecuada y el respaldo de toda la comunidad educativa, incluyendo entidades como ONGs y el Ministerio de Educación (MYNEDUCYT), entre otros. Según Naranjo, N. (2019), para que las escuelas funcionen correctamente, es necesario implementar cambios en la gestión escolar que les permitan adaptarse a la sociedad moderna: "La Gestión Escolar requiere cambios estructurales para funcionar y adaptarse a la evolución de la sociedad y del pensamiento humano" (p. 72). La gestión de estas instituciones debe evaluar constantemente los posibles riesgos que puedan afectar la calidad de la enseñanza. Además, es esencial mantener una planificación educativa constante que garantice la superación progresiva de estos riesgos sin generar nuevas problemáticas que afecten a los miembros de la comunidad educativa.
---------------	--	---	---	---	--

*Nota:* Esta tabla muestra los hallazgos relacionados a las categorías; Liderazgo directivo y desarrollo de políticas y estrategias, respuestas de las entrevistas a los directores. La interpretación de los resultados se encuentra en la última columna. *Fuente:* Elaboración propia.

**Objetivo 2:** Identificar y describir las prácticas de gestión de la calidad implementadas por el Centro Escolar República de Venezuela en el año 2023, centrándose en los procesos directivos para evaluar su eficacia y alineación con los estándares educativos.

**Tabla 5.**

*Matriz análisis entrevista a directores.*

CODIGO	CATEGORIAS DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL	INSTRUMENTO DE ENTREVISTA			
		PREGUNTAS	Director 1	Director 2	ANALISIS
GIE-003	<b>GIE-003 Gestión de Recursos e innovación educativa</b>  GIE-003.1 Calidad educación GIE -003.2 infraestructura GIE 003.3 Planificación escolar.	¿Podría describir las principales prácticas de gestión de la calidad que se han implementado en el Centro Escolar República de Venezuela durante el año actual?	Formación docente continua, programas de becas. Y mejoras en la Infraestructura de la institución.	Adaptación al cambio. Tenemos la disposición de conocer el entorno y planear estrategias de atención al momento y a las necesidades que la comunidad presenta, atención a la diversidad Los docentes planifican la labor educativa con base en la caracterización del estudiantado establecimiento de alianzas con entes de la comunidad, se tiene una estrecha comunicación y trabajo coordinado con ONG y la empresa privada para gestionar ayuda en infraestructura y dotación de equipo educativo.	Los directores del centro escolar destacan que su labor en la implementación de prácticas de gestión de calidad es principalmente relacionada a la formación continua, mejora de la estructura y adaptación al cambio de las políticas educativas y necesidades observadas en el entorno educativo. Se considera que la gestión de recursos e innovación educativa es una parte esencial de la labor de un líder, especialmente en instituciones educativas públicas. Esta dimensión es crucial para el funcionamiento institucional, ya que los directores buscan mantener la calidad educativa de sus instituciones, permitiéndoles destacar y adaptarse a las necesidades de la sociedad moderna. Según Naranjo, N. (2019), el principio de mejorar la administración escolar se basa en la idea de esforzarse constantemente para alcanzar los objetivos establecidos en una institución educativa.

**Tabla 5.**

*Matriz análisis entrevista a directores.*

<b>GIE-003</b>	<p><b>GIE-003</b>  <b>Gestión de Recursos e innovación educativa</b>          GIEEC-003.4          Estándares de calidad.</p> <p>GIEEE-003.5          Estándares educativos nacional.</p>	<p>¿Cómo se asegura de que las prácticas de gestión estén alineadas con los estándares educativos establecidos en esta república?</p>	<p>Por medio de estándares de calidad porque mejorando la infraestructura los estudiantes tienen un aprendizaje integral ejemplo salón de música, biblioteca y estándares de aprendizaje los docentes están mejor preparados para impartir clases.</p>	<p>Todo el trabajo que realiza el centro escolar se planifica y realiza según los lineamientos del ministerio y se asegura a través de la rendición de cuentas a la comunidad y al Ministerio de Educación</p>	<p>Se observó que los directivos buscan mantener alineados los estándares educativos establecidos por el gobierno, tanto a nivel de calidad de la infraestructura como de la gestión integral. Los gestores directivos del centro Escolar República de Venezuela buscan implementar cambios relacionados a uso de estándares de calidad, mejora de la infraestructura institucional y la planificación y ejecución de proyectos acorde a lo establecido en los lineamientos del Mineducyt, cabe destacar que los directores de la institución enfatizan que buscan mantener informados a los miembros de la comunidad y a la entidad supervisora de la institución sobre todo los movimientos de recursos monetarios realizados por la gestión en beneficio de la institución.</p>
----------------	---	---	--	--	--

**Tabla 5.***Matriz análisis entrevista a directores.*

<b>GIE-003</b>	<b>GIE-003 Gestión de Recursos e innovación educativa.</b> GIEA-003.6 Administración. GIEOE-003.7 Organización de proyectos.	¿Cuál es el papel específico de la dirección en la implementación de estas prácticas de gestión de la calidad?	El liderazgo, la gestión de recursos para la institución y la planificación y organización de proyectos que beneficien a la institución.	El papel de la directora tiene un enfoque pedagógico y administrativo. Ella es gestora de la calidad educativa y gestora de recursos para la escuela.	La escuela tiene un liderazgo fuerte y efectivo encabezado por la directora, que desempeña un papel dual tanto en el ámbito pedagógico como en el administrativo. En el ámbito pedagógico, ella se enfoca en la calidad educativa, asegurando que el plan de estudios esté alineado con los estándares establecidos, y que se implementen prácticas pedagógicas eficaces. En el ámbito administrativo, ella gestiona los recursos de la escuela, lo que incluye la asignación de personal, la gestión financiera y la supervisión de la infraestructura. Además, ella se encarga de planificar y organizar proyectos que beneficien a la institución, lo que sugiere una visión estratégica a largo plazo y una capacidad para identificar oportunidades de mejora y crecimiento. En general, la directora parece desempeñar un papel clave en el funcionamiento y el éxito de la escuela. En este marco, las normas, claramente definidas, acordadas y aceptadas por todos, son fundamentales para crear ambientes propicios que faciliten el aprendizaje (MINED, 2008). La administración es responsable de la organización de proyectos debido a su capacidad para planificar, coordinar y controlar recursos y actividades de manera eficiente.
----------------	--	--	--	---	---

*Nota:* La tabla anterior se enfoca en separar los datos obtenidos en las preguntas de las entrevistas dirigidas a los directores a partir de la categoría gestión de recursos e innovación

educativa. El análisis de las respuestas de los dos directores se coloca en la columna final.

*Fuente:* Elaboración propia.

**Objetivo 3: Analizar las fortalezas y áreas de mejora de la gestión directiva del centro Escolar República de Venezuela durante el año lectivo 2023.**

**Tabla 6.**

*Matriz de análisis de entrevista a directores.*

CODIGO	CATEGORIAS DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL	INSTRUMENTO DE ENTREVISTA			
		PREGUNTAS	Director 1	Director 2	ANALISIS
EM-004	<b>Evaluación y Monitoreo.</b> EM-004. EMGR-004.1 Gestión de recursos. EMGP-004.2 Gestión de proyectos.	¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la gestión directiva en el Centro Escolar República de Venezuela este año?	Capacidad para gestionar los recursos tanto humanos como materiales de la institución. Y buscar la resolución de problemas con liderazgo.	Considero que son las siguientes: Apertura a la comunidad, establecimiento de metas reales, planificación de la labor educativa y administrativa, ejecución de proyectos y transparencia en los procesos educativos.	Esta escuela tiene una sólida capacidad para administrar sus recursos, tanto humanos como materiales. Esto sugiere una gestión eficiente y efectiva de los recursos disponibles, lo que puede llevar a una mejor calidad educativa y una experiencia escolar más positiva para los estudiantes y el personal. Además, la escuela parece tener un enfoque proactivo para resolver problemas, utilizando el liderazgo como una herramienta para abordar y superar los desafíos que puedan surgir. Esto sugiere una cultura de colaboración y trabajo en equipo, donde se fomenta la comunicación abierta y la búsqueda de soluciones creativas. En cuanto a los valores y prácticas de la escuela, es alentador ver que se enfocan en la apertura a la comunidad, lo que sugiere un compromiso con la inclusión y la participación de todos los miembros de la comunidad escolar en el proceso educativo. Además, el establecimiento de metas realistas y la planificación tanto de la labor educativa como de la administrativa son aspectos clave para el éxito de la escuela.

**Tabla 6.***Matriz de análisis de entrevista a directores.*

<b>EM-004</b>	<b>Evaluación y monitoreo EM-004</b>	¿Qué áreas específicas de la gestión directiva identifica como puntos a mejorar?	Supervisión en las aulas más constantes Y buscar la forma de tener más apoyo de padres de familia para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	La promoción de todo el trabajo que se realiza con el fin de que la escuela pueda tener más visibilidad por las redes sociales o medios ante la comunidad.	Los directores señalan que es necesario: realizar supervisión en las aulas de manera más constante. Buscar la forma de tener más apoyo de los padres de familia para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Promover todo el trabajo que se realiza para que la escuela tenga más visibilidad por redes sociales o medios ante la comunidad. La evaluación y monitoreo de los aspectos relacionados con la institución son esenciales, ya que permiten identificar mejoras institucionales necesarias o problemáticas que afectan su desempeño. Es relevante señalar que identificar las debilidades educativas a tiempo es crucial para poder realizar cambios que eviten que la problemática se extienda y se vuelva más difícil de superar.
---------------	--------------------------------------	--	--	--	--



**Tabla 6.***Matriz de análisis de entrevista a directores.*

<b>EM-004</b>	<b>EM-004</b> <b>Evaluación y monitoreo.</b> EMA-004.5 Autoevaluación EMC-004.6 Comunidad educativa.	¿Cómo recopila y analiza la retroalimentación de la comunidad educativa para evaluar la efectividad de la gestión directiva?	Enviando y llenando formulario a la comunidad educativa.	A través de una evaluación anual que se hace al final del período escolar, a través de una encuesta de satisfacción que se hace a los alumnos.	Esta comunidad educativa recopila datos a través de encuestas de satisfacción que se les hacen a los alumnos anualmente, sin embargo, esta debería ser esparcida a más miembros de la comunidad con la finalidad de obtener más retroalimentación que sirva para la mejora de la calidad educativa. La evaluación y monitoreo de las estrategias o inversiones realizadas por parte de la dirección para mejorar la calidad en la institución son cruciales para determinar su eficacia y la necesidad de posibles modificaciones que generen un cambio más beneficioso para la comunidad educativa. Es por esta razón que la autoevaluación de las instituciones es esencial para comprender la opinión de la comunidad acerca de los cambios implementados y si han sido favorables.
---------------	---	--	--	--	--

*Nota:* Esta tabla contiene las respuestas de la entrevista de los directores del centro escolar con respecto a las preguntas relacionadas a la categoría evaluación y monitoreo. La interpretación de estos datos se muestra en la columna final. *Fuente:* Elaboración propia

**Objetivo 4: Recomendar un Plan de Acción que Permita Fortalecer la Gestión Educativa en los Procesos de Mejora de la Calidad Educativa.**

**Tabla 7.**

*Matriz de análisis entrevista dirigida a directores.*

CODIGO	CATEGORIAS DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL	INSTRUMENTO DE ENTREVISTA			
		PREGUNTAS	Director 1	Director 2	ANALISIS
DPP-005	<b>DPP-005</b> <b>Desarrollo Profesional del Personal.</b> DPPDC-005.1 Docentes comprometidos. DPPCL-005.2 Convivencia laboral. DPPP-005.3 Participación.	¿Existen planes específicos para fortalecer la colaboración entre la dirección, el cuerpo docente y otros miembros de la comunidad educativa?	Se planifica la participación comunitaria, trabajo en equipo. Impartiendo educación familiar.	Si contamos con el plan escolar anual, plan de protección escolar y plan de convivencia escolar.	Es identificable que existen planes para el fortalecimiento de la colaboración entre la dirección y la comunidad educativa, la escuela cuenta con varios programas de integración y trabajo en equipo. El desarrollo profesional del personal posibilita que los gestores educativos contribuyan a la mejora de la calidad de la enseñanza. Es por ello por lo que la convivencia laboral es de suma importancia en cualquier tipo de institución que busque mantener niveles de calidad en la enseñanza. La gestión del centro escolar República de Venezuela, a través de planes enfocados en la participación, protección de la convivencia de la comunidad educativa y plan de convivencia trata de establecer un vínculo participativo con la comunidad educativa en los procesos institucionales con el fin de fortalecer la colaboración entre los miembros de la institución. Vázquez et al. (2019) señalan que el rol de un administrador no se limita a regir y controlar a los colaboradores para establecer cambios sustanciales en los procesos de mejora; un gestor debe buscar la manera de cooperar participativamente con los demás colaboradores y crear un ambiente laboral propicio para abordar las debilidades institucionales o problemáticas que surgen a raíz de desacuerdos entre colaboradores.

*Nota:* En esta tabla se encuentran las respuestas derivadas de la entrevista a los directivos estas mismas están relacionadas a la categoría desarrollo profesional del personal. *Fuente:* Elaboración propia.

#### 4.1.3 Matriz Análisis de Datos Grupo Focal Dirigido a Docentes.

**Objetivo 1: Evaluar cómo el Centro Escolar República de Venezuela aborda los desafíos actuales a través de un análisis exhaustivo de sus prácticas y estrategias de gestión educativa.**

**Tabla 8**

*Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.*

Pregunta	Numero de docentes (Muestra)	Respuestas	Análisis	Codificación de categorías	Codificación de subcategorías
1. ¿Cómo describiría las prácticas de liderazgo implementadas por la dirección del centro escolar?	Sujeto 1	Considero que la directora realiza una labor muy buena ya que han cambiado muchas cosas de manera positiva dentro de la institución	Las prácticas de liderazgo implementadas por la dirección del centro escolar son muy apreciadas por los profesores y padres de familia. La directora es descrita como profesional, eficiente, idónea, transparente y capaz. Además, se destaca su habilidad para motivar y comprometer a todos los miembros de la comunidad escolar hacia la mejora continua y el bienestar de los estudiantes. Su liderazgo ha sido clave para transformar positivamente la institución y ha sido reconocido tanto interna como externamente. Su enfoque en la calidad educativa y el compromiso con la transparencia en las cuentas institucionales también son aspectos que se valoran profundamente.	LD-001	LD-001 Liderazgo directivo.
	Sujeto 2	Muy eficiente y es muy profesional al momento de dirigirse a los padres de familia y a nosotros los profesores			LDPI001.1 Practicas innovadoras
	Sujeto 3	Ella suele ser muy buena líder y busca que todos podamos ser mejores profesores para los estudiantes			LDHG001.2 Habilidades de gestión.
	Sujeto 4	Idóneas, correctas y transparentes			
	Sujeto 5	La directora es muy profesional y demuestra conocer mucho acerca de liderar.			
	Sujeto 6	Es una muy buena líder y es transparente con las cuentas institucionales así mismo nos			

**Tabla 8***Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.*

Sujeto 7	Muy buenas la directora es muy capaz al momento de comenzar proyectos dentro de la institución y nos permite dar nuestra opinión. Al respecto de lo que acontece dentro de la institución.	El liderazgo directivo es crucial para mantener la calidad educativa de una institución e implementar prácticas innovadoras que satisfagan las necesidades de la comunidad educativa. La Universidad de Internet (UNIR) (2021) menciona que la gestión directiva busca promover la mejora de la escuela mediante la coordinación de las necesidades institucionales con el objetivo de instaurar una cultura de aprendizaje alineada con las políticas educativas actuales.
Sujeto 8	Es una buena líder dentro del centro escolar ya que busca el bienestar de los niños y nos motiva a dar lo mejor día a día	
Sujeto 9	La directora es una muy buena líder desde su llegada la institución cambio favorablemente.	
Sujeto 10	Pues yo considero que su labor es muy buena y busca que la institución sea reconocida por sus buenas prácticas.	
Sujeto 11	La directora es una líder que nos motiva diariamente y siempre está pendiente de que los niños puedan aprender lúdicamente.	
Sujeto 12	Muy buenas porque la institución ha cambiado mucho desde que cambió la dirección escolar	
Sujeto 13	Yo considero que su liderazgo es muy eficiente y esto permite que todos los profesores nos motivemos a mejorar también nuestra forma de enseñar.	
Sujeto 14	Es muy buena la dirección y los padres de familia también menciona que la institución ha dado un gran cambio al respecto de años anteriores.	
Sujeto 15	Muy bien porque nos mantiene comprometido a enfocarnos a dar una educación de calidad para nuestros niños.	

*Nota:* Esta tabla corresponde a las respuestas de los grupos focales dirigido a los docentes en la cual la pregunta principal corresponde a la descripción de las prácticas de liderazgo implementadas por la dirección del centro escolar, esta pregunta se relaciona con la categoría liderazgo directivo y las subcategorías derivadas de esta. *Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 9.**

*Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.*

<b>Pregunta</b>	<b>Numero de docentes (Muestra)</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis</b>	<b>Codificación de categorías</b>	<b>Codificación de subcategorías</b>
¿Cómo percibe la comunicación y la transparencia de la gestión educativa en relación con las políticas, decisiones y cambios institucionales?	Sujeto 1	Es excelente y comunica cada actividad y políticas educativa con toda la comunidad educativa alumnos, padres de familia y personal docente.	La dirección del centro escolar ha demostrado un liderazgo excepcional, capaz de impulsar el cambio y mejorar la calidad educativa. Los profesores y padres de familia reconocen su profesionalismo, eficiencia y transparencia en la gestión. Además, su enfoque en el bienestar de los estudiantes y su capacidad para motivar a toda la comunidad escolar hacia la mejora continua han sido fundamentales para el éxito de la institución. Su liderazgo ha transformado positivamente la escuela, lo que se refleja en el reconocimiento tanto interno como externo de sus logros. EL liderazgo directivo de una institución pública manifiesta un desafío para los líderes institucionales que deben buscar la forma de establecer lazos de comunicación interna que permitan que los colaboradores, padres de familia y comunidad educativa en general tengan voz y voto en la toma de decisiones y estén al tanto de estas misma por lo tanto es necesario que existan políticas de rendición de cuentas por parte de la dirección para evitar problemáticas que generen conflictos entre la gestión directiva y los demás miembros de la comunidad.	<b>LD-001</b>	<b>Liderazgo directivo LD-001.</b> LDCI-001.3 Comunicación interna LDRC-001.4 Rendición de cuentas LDCE001.5 Cambios educativos
	Sujeto 2	Ella es muy transparente, además informa sobre los cambios y es flexible a ellos.			
	Sujeto 3	Ella suele ser muy buena líder y busca que todos podamos ser mejores profesores para los estudiantes.			
	Sujeto 4	Ella es muy transparente, además informa sobre los cambios y es flexible a ellos.			
	Sujeto 5	Es un comunicación asertiva y efectiva de ambas partes			
	Sujeto 6	Tenemos muy buena comunicación y existe transparencia con todos los temas educativos.			
	Sujeto 7	Siempre nos informan acerca de los cambios y si fuera el caso nos preparamos para implementar mejoras entre todos los docentes y padres de familia.			
	Sujeto 8	Yo considero que la rendición de cuentas es muy transparente porque la directora informa a cada uno de los padres de familia cada inversión en la institución por medio de las reuniones.			
	Sujeto 9	Muy buena porque se realizan reuniones con padres de familia y se toma en cuenta su opinión para <u>implementar cambios.</u>			

**Tabla 9.**

*Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.*

---

Sujeto 10	Excelente y las inversiones siempre son consensuadas entre toda la comunidad educativa por tanto yo creo que se mantiene una buena comunicación.
Sujeto 11	A mi parecer ella hace un buen uso de su labor como directora y busca invertir adecuadamente todos los ingresos que la institución recibe en las necesidades que se tengan.
Sujeto 12	La directora nos informa a todos los docentes y a los padres de familia de los cambios de la institución.
Sujeto 13	Pues es muy buena y siempre se toma en cuenta las necesidades de los niños.
Sujeto 14	La comunicación es muy buena y en dado caso existan alguna duda ella explica detalladamente
Sujeto 15	Excelente porque todos somos tomados en cuenta para opinar si nos parece los cambios o cómo podemos hacer para adaptarnos

---

*Nota:* En esta tabla se establecen los hallazgos de los grupos focales con respecto a la opinión de los docentes en cuanto a la percepción de la comunicación y transparencia dentro del centro escolar esta pregunta se relaciona a la categoría liderazgo directivo. *Fuente:* Elaboración Propia.

**Tabla 10.**

Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.

Pregunta	Numero de docentes (Muestra)	Respuestas	Análisis	Codificación de categorías	Codificación de subcategorías	
¿Cómo fomenta la dirección la implementación de prácticas educativas innovadoras?	Sujeto 1	Siempre está atenta a que su personal de docente se capacite y actualice	La dirección del centro escolar fomenta la implementación de prácticas educativas innovadoras de varias maneras. Primero, se asegura de que el personal docente esté capacitado y actualizado constantemente en nuevas tecnologías y en temas educativos novedosos, a través de capacitaciones, convenios con otras instituciones y motivando la autoformación. Además, fomenta el uso de tecnologías en las aulas y busca apoyo de instituciones para que los docentes puedan aprender cosas nuevas. Incluso, aunque no haya un centro de cómputo, la dirección sugiere aprovechar los recursos tecnológicos disponibles, como proyectores, para hacer las clases más interactivas. La dirección también comunica regularmente acerca de planes para mejorar la calidad de enseñanza y busca formas para que los estudiantes puedan aprender de diferentes formas, no solo con métodos tradicionales. En resumen, la dirección del centro escolar tiene una actitud proactiva y motivadora hacia la innovación educativa, incentivando constantemente al personal docente a implementar nuevas prácticas que puedan mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.	DPE-002	DPE-002 Desarrollo de Políticas y Estrategias.	
	Sujeto 2	Fomentando a los maestros a implementar estrategias tecnológicas en sus clases y capacitando en temas novedosos en tecnología por medio de convenios				DPET-002.Tecnológicas en institución.
	Sujeto 3	A través de capacitaciones, motivando autoformación, y otros				DPEMCE-002.2 Mejora en la calidad de enseñanza.
	Sujeto 4	Pues hay convenios e igual si el ministerio solicita docentes para capacitaciones siempre nos permite tomarlas para mejorar.				
	Sujeto 5	La dirección siempre está buscando la forma de mantenernos a la vanguardia con respecto a tecnologías.				
	Sujeto 6	Nos motiva a implementar tecnologías en nuestras planificaciones.				
	Sujeto 7	Busca apoyo de parte de instituciones para que los docentes podamos aprender cosas nuevas.				

**Tabla 10.**

## Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.

---

Sujeto 8	Pues nos ha inculcado a que utilicemos más veces tecnologías en <u>nuestras clases.</u>
Sujeto 9	Motivándonos a cambiar los métodos de enseñanza por nuevos.
Sujeto 10	Estamos utilizando más programas y plataformas educativos para las clases de los muchachos.
Sujeto 11	Aunque no tengamos un centro de cómputo la directora nos sugiere que usemos los recursos tecnológicos disponibles.
Sujeto 12	Empezamos a utilizar proyectores para nuestras clases lo que permite que los estudiantes puedan tener clases más interactivas.
Sujeto 13	Normalmente nos comunica acerca que planea cambiar para mejorar la calidad de enseñanza y busca a forma de que aprendamos a utilizar los métodos propuestos
Sujeto 14	Nos indicó que buscáramos la forma de que los niños puedan hacer uso de las tecnologías y no solo se mantenga con métodos de enseñanza tradicionales.
Sujeto 15	Nos ha enseñado a utilizar tecnologías en nuestras clases para que los niños aprendan de diferentes formas

---



*Nota:* Este cuadro contiene las respuestas a la pregunta realizada en los grupos focales a profesores con respecto a la implementación de prácticas educativas innovadoras por parte de la gestión directiva, y está relacionada a la categoría desarrollo de políticas y estrategias. *Fuente:* Elaboración propia.

**Objetivo: Identificar y describir las prácticas de gestión de la calidad implementadas por el Centro Escolar República de Venezuela en el año 2023, centrándose en los procesos directivos para evaluar su eficacia y alineación con los estándares educativos.**

**Tabla 11.**

*Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.*

Pregunta	Numero de docentes (Muestra)	Respuestas	Análisis	Codificación de categorías	codificación de subcategorías
En su perspectiva, ¿Cree que la gestión educativa se mantiene pendiente del desarrollo profesional de los docentes y proporciona retroalimentación cuando esta es necesaria?	Sujeto 1	Si, está pendiente de motivar y ayudar en la retroalimentación para docentes con su grupo de estudiantes	La gestión de recursos e innovación educativa con respecto al desarrollo profesional de los docentes debe considerarse como algo necesario que todos los gestores educativos mantengan, ya que esto proporciona cambios positivos entre los colaboradores que, al estar en constante aprendizaje, pueden mejorar la calidad de la educación brindada. Por ello, la formación docente continua debe ser llevada a cabo para lograr mantener a los docentes comprometidos con sus estudiantes.	GRI-003	GRI-003 Gestión de Recursos e innovación educativa.
	Sujeto 2	Ella comunica en su momento, aclara dudas y es muy clara en brindar las indicaciones.			GRIFDC-003.1 Formación docente continua.
	Sujeto 3	Así es, identifica las fallas o vacíos de los docentes en su práctica educativa y gestiona erradicarlos			GRI-003.2Práctica docente.
	Sujeto 4	Si está al pendiente de nosotros y siempre nos motiva a cambiar para mejorar nuestras clases.			
	Sujeto 5	Cuando tenemos dudas ella nos explica bien o busca que podamos comprender que es lo que espera que cambiemos.			
	Sujeto 6	Si se mantiene pendiente de como damos las clases a los niños y siempre nos motiva a dar lo mejor de nosotros.			
	Sujeto 7	Si y cuando sucede algo en la institución ella dialoga con nosotros para buscar una solución,			
	Sujeto 8	Regularmente ella revisa <u>nuestros guiones de clase y nos</u>	Los docentes del centro <u>escolar república de</u>		

---

	indica si podemos mejorar algunas cosas.	Venezuela mencionan que la gestión directiva se mantiene al pendiente y mantiene una comunicación contante con el cuerpo docente además incentiva la motivación hacia los docentes con respecto a continuar su formación docente e implementar tecnologías durante las planificaciones.
Sujeto 9	Si la directora busca que nosotros podamos aprender nuevas cosas y me parece muy bonito porque eso nos ayuda a mejorar como docentes	(MINEDUCYT) (2020) establece que el principal desafío de la calidad educativa implica un fuerte compromiso con el desarrollo integral de los niños y su proceso de aprendizaje. Esto conlleva la necesidad de contar con maestros altamente capacitados y comprometidos, abordar de manera enérgica las disparidades en el acceso a la educación y asignar recursos adicionales para crear entornos de aprendizaje positivos. Al efectuar dichos cambios, los directores pueden lograr que los colaboradores de la planta docente busquen por sí mismos mantenerse activos, garantizando así que la innovación en la práctica docente sea una inversión a largo plazo que asegure la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de la institución.
Sujeto 10	Si hay bastante oportunidad de capacitación y talleres y también hay charlas con padres de familia acerca del bienestar en el hogar entre otras cosas	
Sujeto 11	Si durante el año escolar hay bastantes capacitaciones que nos permiten aprender más.	
Sujeto 12	Mensualmente ella busca que podamos aprender cosas nuevas que nos permitan mejorar las clases para los niños.	
Sujeto 13	Si siempre da retroalimentación cuando es necesaria y tiene convenios con instituciones para que aprendamos cosas nuevas.	
Sujeto 14	La directora es muy asertiva al momento de comentarnos acerca de nuestras planificaciones y le gusta que nos mantengamos aprendiendo cosas nuevas	
Sujeto 15	Si se mantiene pendiente de que demos clases de calidad para los estudiantes y dado caso algo necesite ser actualizado busca la forma de que se haga correctamente.	

---

Nota: En la tabla se muestran las respuestas obtenidas en los grupos focales a partir de la pregunta que tiene como finalidad comprender si la gestión educativa se mantiene pendiente del desarrollo profesional de los docentes y proporciona retroalimentación cuando esta es necesaria

que esta relaciona a la categoría gestión recursos e innovación educativa. *Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 12.**

*Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.*

Pregunta	Numero de docentes (Muestra)	Respuestas	Análisis	Codificación de categorías	Codificación de subcategorías
¿Qué tipo de apoyo y recursos proporcionados por la gestión educativa consideran más beneficiosos para su trabajo como docente	Sujeto 1	Contamos siempre con la política de puertas abiertas para poder hablar de necesidades	Los docentes del centro escolar mencionan que la gestión directiva busca apoyar y mantiene a la disposición del cuerpo docente recursos pedagógicos, tecnológicos para utilizar durante las clases siempre que lo necesiten, por otro lado destacan que reciben apoyo moral constante por parte de la directora del centro escolar así mismo la dirección busca mantener un ambiente laboral armonioso entre colaboradores. La gestión de recursos e innovación educativa debe contemplar espacios en los que los maestros puedan recibir apoyo moral, socioemocional y motivación para mantener un desarrollo profesional continuo.	GRI-003	GRI-003 Gestión de Recursos e innovación educativa  GRIMI 003.3Material pedagógico innovador,  GRITIC003.4 Tecnologías de la información y comunicación.
	Sujeto 2	En especial la utilización de recursos tecnológicos como retro proyectos, uso de laptop, tablet y otros			
	Sujeto 3	Acceso a internet, acceso a recursos tecnológicos y capacitación constante de nuevas prácticas educativas novedosas, que crean impacto en los educandos			
	Sujeto 4	Comunicación asertiva, socioemocional y material para el uso de clases siempre que sea necesitado.			
	Sujeto 5	Apoyo siempre que se necesita algo o se tienen dudas al respecto de un tema y contamos con recursos tecnológicos para poder impartir las clases.			
	Sujeto 6	La directora siempre está pendiente de que podamos tener lo necesario para impartir clases de la mejor forma y siempre está atenta para escucharnos si es necesario			
	Sujeto 7	El uso de proyectores y aparatos tecnológicos para hacer las clases más dinámicas.			

**Tabla 12.**

*Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.*

---

Sujeto 9	Los materiales en el aula que nos permite hacer las clases mejores para los niños y la dirección siempre se mantienen abierta por si necesitamos algo.	La comunicación debe beneficiar el entorno laboral, de modo que dentro de las instituciones se cuente con profesionales comprometidos para enseñar de manera asertiva, utilizando materiales pedagógicos innovadores provistos por la dirección escolar o tecnologías que garanticen que el desarrollo de las clases será beneficioso para los estudiantes.
Sujeto 10	El apoyo moral que nos da la directora sirve de mucho para mantenernos motivados a trabajar en equipo.	
Sujeto 11	Ella siempre esta cuando la necesitamos y es muy flexible a comprender las situaciones personales.	
Sujeto 12	La directora busca motivarnos a realizar clases más interactivas y así mismo ella nos incentiva a tomar capacitaciones o talleres que nos sirvan para mejorar la enseñanza-	
Sujeto 13	Busca mantener un ambiente armonioso entre profesores y siempre está atenta a las necesidades que se tengan en el aula.	
Sujeto 14	Tiene una política de apoyo a los docentes y siempre está buscando la forma de mejorar el proceso de aprendizaje para los niños	
Sujeto 15	La directora nos permite colaborar voluntariamente en las actividades y trata de mantener la moral en alto.	

---

*Nota:* Esta tabla contiene la opinión de los docentes acerca de su percepción sobre apoyo y recursos proporcionados por la gestión educativa que consideran más beneficiosos. Esta pregunta está relacionada a la categoría gestión de recurso e innovación educativa. *Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 13.**

*Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.*

<b>Pregunta</b>	<b>Numero de docentes (Muestra)</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis</b>	<b>Codificación de categorías</b>	<b>Codificación de subcategorías</b>
¿Considera que la gestión educativa promueve la participación de la planta docente en los procesos educativos?	Sujeto 1	Así es...nos hace trabajar en comités y en los diferentes grupos q se hacen.	Según las respuestas proporcionadas, la gestión educativa promueve la	GRI-003	GRI-003 Gestión de Recursos e innovación educativa  GRICE-003.5Contribución a mejoras educativas.  GRIIP-003.5Intervención del personal.
	Sujeto 2	Así es se convierten en un equipo multidisciplinario a favor de la institución	participación de la planta docente en los procesos		
	Sujeto 3	Si, a través de reuniones, y actualización de estrategias educativas, convocatorias del MINED y otras	educativos de diversas formas. Se destaca el trabajo en comités y grupos multidisciplinarios,		
	Sujeto 4	Si ella es muy flexible con respecto a eso y depende de nosotros ser voluntarios en cada uno de los comités que se encaran de gestionar mejoras para la institución.	así como la convocatoria a reuniones, actualizaciones de estrategias educativas y convocatorias del Ministerio de Educación.		
	Sujeto 5	Desde mi punto de vista si porque ella nos motiva a estar pendientes y desarrollar un autoliderazgo.	Además, se menciona que la directora es flexible y motiva a los		
	Sujeto 6	Si ella busca que nos mantengamos comprometidos a observar ciertas problemáticas y buscas la forma de mejorar esos problemas que afectan a la institución	docentes a ser voluntarios en los comités encargados de gestionar mejoras para la institución. También se destaca su enfoque en el		
	Sujeto 7	si todos podemos involucrarnos abiertamente si ella necesita de nuestra ayuda nos informa en las reuniones semanales	autoliderazgo y la participación de los docentes en la toma de decisiones y la resolución de problemáticas que afectan a la institución.		

Tabla 13.

*Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.*

Sujeto 8	Por supuesto siempre nos motivan a involucrarnos en cualquier proyecto o capacitación que se esté planeando en la institución.	En resumen, la gestión educativa parece fomentar una cultura participativa y colaborativa entre los docentes, donde se les invita a contribuir y a involucrarse activamente en la mejora continua de la institución.
Sujeto 9	Si igual contamos con comités en los que nos repartimos responsabilidades institucionales.	Según la UNIR (2019), la gestión de la comunidad fomenta la participación de la comunidad educativa y la sociedad en la educación; además, busca el progreso de los aspectos institucionales y la capacitación de los colaboradores para un mayor crecimiento profesional, permitiendo así mejorar los aspectos educativos.
Sujeto 10	Si todos tratamos de involucrarnos activamente cuando se requiere de nuestra ayuda.	
Sujeto 11	Si la promueve y es algo muy bonito porque nos incluye en la toma de decisiones.	
Sujeto 12	Si inclusive en las reuniones que tenemos la directora solicita ayuda de algunos docentes que tenga la disponibilidad y se asignan tareas.	
Sujeto 13	Si, la dirección busca que todos nos mantengamos involucrados en los procesos educativos	
Sujeto 14	Pues si y contamos con comité de los cuales cada uno tiene asignado un rol que desempeñar.	
Sujeto 15	Si nos mantenemos pendientes de cualquier cambio y si es requerida nuestra ayuda nos dividimos actividades.	

*Nota:* En la tabla anterior, se encuentran las respuestas de los docentes sobre si son considerados en los cambios institucionales dirigidos por la gestión directiva: esta pregunta está relacionada a la categoría de gestión de recursos e innovación educativa. *Fuente:* Elaboración propia.

**Objetivo: Analizar las fortalezas y áreas de mejora de la gestión directiva del Centro Escolar República de Venezuela durante el año lectivo 2023.**

**Tabla 14.**

*Matriz de Análisis Grupo Focal Dirigido a Docentes.*

<b>Pregunta</b>	<b>Numero de docentes (Muestra)</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis</b>	<b>Codificación de categorías</b>	<b>Codificación de subcategorías</b>
¿Cuál es su valoración sobre las estrategias empleadas por parte de la dirección escolar para mantener la calidad educativa?	Sujeto 1	Excelente Siempre mantiene un ambiente de trabajo cordial, coordinador y cooperativo	La gestión de recursos e innovación educativa en las instituciones educativas debe promover la participación de la planta docente en los procesos educativos. Los gestores generan un cambio en los ambientes educativos al promover un liderazgo participativo entre los colaboradores con la finalidad de contribuir a disminuir las problemáticas institucionales. Asimismo, con la ayuda de los docentes a través de espacios como reuniones, capacitaciones o talleres, que fomenten el autoliderazgo entre colaboradores, se pueden obtener distintos puntos de vista de una situación problemática que afecte a la institución.	EM-005	EM-004 Evaluación y Monitoreo.
	Sujeto 2	Le doy un 9 porque ella es muy buena directora y está siempre pendiente de cada problema que este afectando y también si hay oportunidades de capacitación nos convence de tomarlas para que podamos mejorar como profesores.			EMCG-04.1 Calidad en la gestión.
	Sujeto 3	Bueno, yo creo que es bastante buena sus estrategias han cambiado bastante a como era antes la institución bien buena su labor pues los niños ya cuentan con más comodidades y nosotros como profesores estamos agradecidos por que si a cambiado bastante la institución y el ambiente laboral.			EMEE-04.2 Estrategias innovación educativa.

**Tabla 14.**

*Matriz de análisis grupo focal dirigido a docentes.*

---

Sujeto 4	Yo considero que son muy buenas porque la institución ha sufrido cambios muy buenos desde la llegada de la nueva dirección.	En cuanto a la opinión de la planta docente al respecto de las estrategias tomadas por la gestión directiva, se destaca que la directora implementa estrategias innovadoras de las cuales la planta docente está de acuerdo en que han generado un cambio positivo dentro de la institución además se promueve una mejora constante por parte de la dirección escolar así mismo Esto implica que la intervención del personal docente en los procesos educativos debe ser considerada como una parte esencial para la correcta gestión de una institución educativa.
Sujeto 5	Me parece que son excelentes sobre todo las políticas educativas que surgen acorde a las necesidades.	
Sujeto 6	Excelente la directora busca que los niños puedan tener una educación de calidad.	
Sujeto 7	Muy eficaz ya que siempre se busca realizar cambios por medio de ayudas de organizaciones que aportan para mejorar la calidad de enseñanza	
Sujeto 8	Muy buena ya que se incentiva la mejora al personal docente y esto a su vez permite que los niños puedan tener un aprendizaje de mayor calidad	
Sujeto 9	Considero que es muy buena ya que la dirección trata de cambiar y mejorar la enseñanza y la infraestructura de la institución para que se adecue a las necesidades de los niños.	
Sujeto 10	Muy buena a partir de la pandemia se ha buscado mantenerse activos con tecnologías para que no existan retrocesos en la calidad educativa.	

---



**Tabla 14.**

*Matriz de análisis grupo focal dirigido a docentes.*

---

Sujeto 11	Desde mi perspectiva son muy buenas las estrategias que la directora implementa porque se enfoca en mantener y mejorar aspectos deficientes en la educación.
Sujeto 12	Existen unas estrategias muy buenas que se han puesto en práctica y han funcionado para mejorar las clases de los niños.
Sujeto 13	Muy eficiente y la directora siempre planifica la mejor manera de generar cambios positivos.
Sujeto 14	Muy bonito el trabajo que realiza ya que con sus estrategias ha logrado cambiar la institución desde la fachada hasta cada una de las aulas.
Sujeto 15	Si la calidad de la institución en general ha mejorado mucho con sus estrategias.

---

*Nota:* En esta tabla se encuentran las respuestas de los docentes sobre su valoración en los cambios implementados por parte de la gestión directiva, esta pregunta está relacionada a la categoría evaluación y monitoreo. *Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 15.**

*Matriz de análisis grupo focal dirigido a docentes.*

Pregunta	Numero de docentes (Muestra)	Respuestas	Análisis	Codificación de categorías	Codificación de subcategorías
¿Mencione cuáles cambios notables ha observado en la institución con respecto a la mejora de la calidad educativa?	Sujeto 1	Siempre está atenta a mejorar la calidad educativa con las nuevas tecnologías que implantan a favor de la educación de nuestros estudiantes	Los resultados muestran que la institución ha experimentado varios cambios notables en la mejora de la calidad educativa.	EM-004	EM-004 Evaluación y monitoreo.  EMCI-004.3 Cambios institucionales  EMMI-004.4Mejoras
	Sujeto 2	Su infraestructura, se apoyó de empresa privada la cual ha mejorado nuestro centro escolar en un 75 por ciento.	Estos incluyen mejoras en la infraestructura, el		
	Sujeto 3	El trabajo en equipo ha mejorado sustancialmente desde la llegada de la directora a la institución	trabajo en equipo y el ambiente laboral, así como la aplicación de		
	Sujeto 4	Si, aplicando prácticas docentes novedosas en los jóvenes y niños de la institución socio emocional	prácticas docentes novedosas y la utilización de tecnologías en el aula.		
	Sujeto 5	Utilización de mobiliario para impartir clases. La infraestructura, el currículo educativo ha cambiado favorablemente.	La infraestructura ha mejorado significativamente, con un 75% de avance gracias al		
	Sujeto 6	La infraestructura y se está buscando que la institución pueda contar con servicios de internet y me parece muy bonito porque se puede implementar clases más interactivas.	apoyo de empresas privadas. Esto ha permitido una enseñanza más moderna y efectiva, que se ve reflejada en el uso de mobiliario		
	Sujeto 7	El trabajo en equipo, la infraestructura y las capacitaciones a docentes son más frecuentes.	para impartir clases y la búsqueda de servicios de internet para clases más interactivas. El		
	Sujeto 8	El material didáctico, el currículo educativo la infraestructura y el uso de tecnologías.	trabajo en equipo y el ambiente laboral también han		
	Sujeto 9	La infraestructura ha cambiado y hay bastante apoyo por parte de la empresa privada.	mejorado desde la llegada de la directora, lo que ha creado un ambiente más tranquilo y colaborativo.		

**Tabla 15.***Matriz de análisis grupo focal dirigido a docentes.*

Sujeto 10	El ambiente laboral es más tranquilo y hay bastantes cambios notables en la infraestructura de la escuela.	Esto se refleja en el aumento de la cooperación entre los docentes y la mayor participación de los padres de familia en la educación de sus hijos. Además, se ha notado un cambio en el currículo educativo, con la implementación de prácticas docentes novedosas y el uso de tecnologías en el aula.
Sujeto 11	El uso de tecnologías desde la pandemia y nos mantenemos en capacitaciones para aprender más.	Esto ha llevado a una disminución en la deserción escolar, ya que la directora motiva a los padres de familia a que permitan a sus hijos continuar con sus estudios. En resumen, la institución ha experimentado cambios significativos que han contribuido a una mejora en la calidad educativa y en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.
Sujeto 12	La cooperación de los compañeros docentes y de parte de los padres de familia que se empiezan a involucrar más en la educación de los niños.	
Sujeto 13	EL ambiente laboral y la escuela ha sido remodelada gracias a la ayuda de acuerdos con instituciones privadas.	
Sujeto 14	Hay más apoyo por parte de la dirección hacia los maestros y los padres de familia están al tanto de la educación de los niños además tratamos de utilizar más aparatos tecnológicos.	
Sujeto 15	Los niños que han dejado la escuela han disminuido ya que la directora motiva a los padres de familia a que les permitan continuar con sus estudios.	

*Nota:* Esta tabla contiene los resultados de las respuestas de los docentes sobre cuales cambios de mejora han notado en la institución, esta pregunta está relacionada a la categoría evaluación y monitoreo. *Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 16.**

*Matriz de análisis grupo focal dirigido a docentes.*

Pregunta	Numero de docentes (Muestra)	Respuestas	Análisis	Codificación de categorías	Codificación de subcategorías
Basándose en su experiencia como docente, ¿considera que hay alguna estrategia o iniciativa específica que pueda implementarse para fomentar cambios significativos en la calidad educativa de la institución?	Sujeto 1	Siempre estar actualizándose para beneficio de la Comunidad educativa	La evaluación y monitoreo de la institución por parte del cuerpo docente	EM-004	EM-004Evaluación y Monitoreo
	Sujeto 2	Fomentar con más éxito el trabajo y la implementación de los comités de evaluación, gestión y pedagógico. Q pongan en práctica lo q establezca cada comité.	permite conocer los distintos puntos de vista y, al mismo tiempo, mostrar la experiencia obtenida por personas que están involucradas día a día dentro de la institución y que promueven iniciativas de mejora. Estas iniciativas ayudan a observar desde un punto de vista objetivo cómo la institución está funcionando realmente y qué debilidades institucionales la están afectando.		EM004.5 Iniciativas de mejora.
	Sujeto 3	Si por ejemplo al iniciar el año escolar se brindarán jornadas socio emocionales para que los chicos no se frustren y gradualmente puedan ser involucrados al ámbito educativo.	Según la opinión de los docentes la principal problemática es la falta de apoyo por parte de padres de familia y algunos miembros del cuerpo docente que no se involucran activamente en cambios institucionales, ejecución de proyectos,		EMCCE-004.6 Cambios en la calidad educativa.
	Sujeto 4	Actitud positiva y amor por mejorar y buscar día a día iniciativas de mejora.			
	Sujeto 5	Considero que el personal docente debería de involucrarse más por motivación propia.			
	Sujeto 6	Buscar la forma de que los padres de familia se involucren más en la educación de sus hijos-			
	Sujeto 7	Probablemente con jornadas de apoyo para la salud mental de padres, docentes y alumnos que permitan un involucramiento verdadero en la educación de los niños.			
	Sujeto 8	La infraestructura, aunque han habido muchos cambios aún existen problemas que por la falta recursos no se pueden solucionar.			

**Tabla 16.**

*Matriz de análisis grupo focal dirigido a docentes.*

	Sujeto 9	Yo pienso que sería bueno que todos los docentes involucremos en la medida de lo posible las tecnologías que, aunque se dificulte son muy importantes hoy en día	<p>por otro lado, señalan que hay una problemática relacionada a la comprensión lectora y deficiencias en algunas materias de los estudiantes que está afectando el nivel de calidad educativo. El MINEDUCYT establece que "La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos" (párr. 1). Por ello, es necesario destacar que, para promover cambios en la calidad educativa que solventen las problemáticas, es necesario observar meticulosamente cada circunstancia o indicio de posible problemática, como la falta de comprensión lectora en la comunidad, problemas infraestructurales, falta de compromiso por parte del cuerpo docente y de los padres de familia, así como problemas emocionales que pudieran intervenir en el rendimiento académico de los alumnos pertenecientes a la institución.</p>		
	Sujeto 10	Buscar mantenerse actualizado con los nuevos métodos de enseñanza.			
	Sujeto 11	Buscar la forma que los padres de familia se involucren más en la educación ya que es un problema recurrente.			
	Sujeto 12	Que los alumnos y padres de familia tengan acceso a apoyo socioemocional con más frecuencia.			
	Sujeto 13	Si, es necesario desarrollar un proyecto institucional de lectura lúdica.			
	Sujeto 14	Sería muy beneficiosos que los alumnos pudieran tener clases de refuerzos antes de iniciar al año para que se puedan adecuar poco a poco a el nuevo año escolar.			
	Sujeto 15	Talleres de lectura, ferias de ciencia o proyectos que permitan cambiar la forma de enseñanza y que los niños se mantengan activos al mismo tiempo.			

*Nota:* En esta tabla se tienen respuestas sobre qué cambios o estrategias podrían ser implementadas en el centro escolar basándose en la experiencia de los docentes pertenecientes a los grupos focales, esta pregunta está relacionada a la categoría evaluación y monitoreo. *Fuente:* Elaboración propia.

**Objetivo: Recomendar un plan de acción que permita fortalecer la gestión educativa en los procesos de mejora de la calidad educativa.**

**Tabla 17.**

*Matriz de análisis grupo focal dirigido a docentes.*

Pregunta	Numero de docentes (Muestra)	Respuestas	Análisis	Codificación de categorías	Codificación de subcategorías
¿Cómo afecta la gestión educativa a la capacitación y desarrollo profesional de los profesores? ¿Sienten que tienen oportunidad suficiente para el crecimiento profesional?	Sujeto 1	Claro que sí nos insiste en capacitaciones tanto de forma presencial como de manera virtual	El desarrollo profesional del personal docente permite mejorar las prácticas pedagógicas. Es por ello que la gestión directiva del centro escolar República de Venezuela mantiene a los docentes comprometidos para seguir fortaleciendo sus habilidades como pedagogos. Esto, además, indica el tipo de influencia que tiene la gestión directiva dentro de la institución ya que los docentes entrevistados señalan que hay bastantes oportunidades que la gestión directiva brinda para que puedan desarrollar nuevas competencias relacionadas a distintas metodologías de enseñanza así mismo consideran que la incentivación por parte de la dirección juega un rol importante para que ellos quieran seguir aprendiendo y desarrollándose como profesionales.	DPP-004	DPP-005 Desarrollo Profesional del Personal:  DPPTF-004.1 Talleres formativos.  DPPMP-004.2 Mejora de habilidades profesionales
	Sujeto 2	Si hay oportunidades para capacitarse			
	Sujeto 3	Un docente puede especializarse en alguna área específica fortaleciendo sus habilidades y destrezas			
	Sujeto 4	Si tenemos oportunidad, querer es poder.			
	Sujeto 5	Si tenemos bastantes y eso para mí es muy bueno porque no solo son reconocimientos institucionales si no que algunos tienen validez nacional por parte de instituciones que nos brindan apoyo gratuitamente			
	Sujeto 6	Afecta bastante porque antes no recibíamos capacitación que no fueran por parte del MINED pero hoy hay bastantes instituciones que nos ayudan tanto económicamente como desarrollando certificaciones para nosotros los docentes			

**Tabla 17.**

Matriz de análisis grupo focal dirigido a docentes.

Sujeto 7	Pues tiene una gran influencia ya que nos motiva a ingresar a talleres y nos motiva para que no dejemos de aprender.	El MINEDUCYT (2021) destaca que, como entidad de educación, mantiene una firme convicción de que la ciudadanía salvadoreña exige y merece tener una educación de calidad. Según la perspectiva del MINEDUCYT, esta educación debe tener la capacidad de transformar a individuos y comunidades, siendo simultáneamente inclusiva, equitativa y territorialmente relevante. Además, se busca que cuente con docentes debidamente formados y comprometidos que generen cambios positivos en los procesos educativos.
Sujeto 8	En mi caso personal yo considero que si ya que la directora me brinda oportunidad de continuar con estudios superiores y eso me motiva a continuar y finalizar estos mismos.	
Sujeto 9	Si inclusive nos capacita frecuentemente acerca del uso de aparatos tecnológicos en el aula.	
Sujeto 10	Si afecta porque en el caso de la directora ella siempre se mantiene al pendiente de que aprendamos cosas nuevas antes de iniciar y al finalizar el ciclo escolar.	
Sujeto 11	Hay bastante influencia porque un buen líder ayuda a que otros también puedan mejorar personalmente y la dirección trata de mantenernos aptos para dar una enseñanza de calidad.	
Sujeto 12	Si hay bastantes oportunidades depende de nosotros tomarlas o no.	
Sujeto 13	Si contamos con bastantes oportunidades de crecimiento personal.	
Sujeto 14	Si a partir de la pandemia hemos aprendido a usar más plataformas virtuales y aparatos tecnológicos.	
Sujeto 15	Completamente y es muy bonito que cuando no entendemos algo los directores tomen de su tiempo para explicarnos o buscan apoyo para que nos puedan dar capacitaciones al respecto.	

*Nota:* En esta tabla se tienen las precepciones de los docentes participantes sobre como considera que la gestión directiva influye en que existan capacitaciones y desarrollo profesional de la planta docente y si estas mismas les brindan un espacio de mejora y crecimiento personal y profesional, esta pregunta está relacionada a la categoría desarrollo profesional del personal.

*Fuente:* Elaboración propia.

### 4.3 Triangulación e Interpretación de Datos por Categoría.

**Tabla 18:**

*Tabla triangulación de resultados objetivo 1.*

<b>Categoría: Liderazgo directivo</b>	
<b>Objetivo Específico 1:</b> Realizar una evaluación exhaustiva de cómo el Centro Escolar República de Venezuela aborda los desafíos contemporáneos, incluyendo cambios en el entorno educativo y limitaciones de recursos, mediante un análisis detallado de sus prácticas y estrategias de gestión educativa.	
Directores	Docentes
<p>Se menciona la existencia de un liderazgo activo que persigue el compromiso de los docentes en diversos aspectos vinculados a la institución y a las mejoras que se planean implementar en la misma. Por otro lado, se destaca la importancia de la rendición de cuentas, la planificación de cambios para la institución y la búsqueda de recursos destinados a la implementación de mejoras educativas que beneficien a la comunidad educativa. Estas mejoras incluyen la introducción de tecnologías, la utilización de material didáctico innovador y la capacitación continua del cuerpo docente.</p> <p>Adicionalmente, la gestión directiva se propone mantener a los miembros de la comunidad educativa informados y comprometidos en los diversos procesos de cambio institucional.</p>	<p>Se establece que la directora del centro escolar es caracterizada por su flexibilidad y una comunicación abierta con el cuerpo docente, así como con todos aquellos que requieran de su respaldo. Asimismo, impulsa y motiva al personal docente a mantenerse actualizado mediante la participación en talleres, capacitaciones y charlas motivacionales ofrecidas tanto por entidades públicas como privadas, o incluso directamente por la directora. Esta iniciativa tiene como objetivo principal potenciar las habilidades pedagógicas de los docentes para brindar una educación de calidad a los estudiantes.</p> <p>Adicionalmente, la dirección se compromete activamente a rendir cuentas y valora la opinión del cuerpo docente, buscando su participación en la toma de decisiones para llevar a cabo cambios o ejecutar proyectos que redunden en beneficio de toda la comunidad educativa.</p>



*Nota.* Esta tabla compara los resultados obtenidos de las entrevistas a los directores versus las preguntas realizadas a los maestros en los grupos focales. Al integrar los resultados de ambas técnicas de recopilación de datos, se evidencia que, en relación con las políticas implementadas por la gestión directiva, hay una participación por parte de la comunidad educativa. Se destaca que la gestión directiva demuestra eficacia en la toma de decisiones, ya que considera la opinión de los docentes. *Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 19.**

*Tabla triangulación de resultados objetivo 1.*

**Categoría: Desarrollo de políticas y estrategias.**

**Objetivo Específico 1:** Realizar una evaluación exhaustiva de cómo el Centro Escolar República de Venezuela aborda los desafíos contemporáneos, incluyendo cambios en el entorno educativo y limitaciones de recursos, mediante un análisis detallado de sus prácticas y estrategias de gestión educativa.

Directores

Los directivos se esfuerzan por abordar las deficiencias educativas asociadas al uso inadecuado de tecnologías por parte de estudiantes y profesores. Asimismo, enfrentan desafíos vinculados a la insuficiencia de recursos para continuar implementando estrategias de mejora institucional. Buscan superar estas limitaciones mediante la aplicación de enfoques innovadores que contribuyan de manera sustancial a la mejora del ambiente educativo y al progreso significativo del aprendizaje.

Docentes

Enfatizan la eficacia de la gestión directiva en el desarrollo de políticas y estrategias innovadoras para la institución, destacando su capacidad para implementar cambios positivos en el cuerpo docente. Asimismo, subrayan que el personal docente recibe capacitación continua, mientras la dirección supervisa activamente la integración de tecnologías en las planificaciones escolares y el adecuado uso de los recursos tecnológicos disponibles en la institución. Se mantiene un seguimiento constante para asegurar que los alumnos adquieran conocimientos pertinentes en el ámbito tecnológico.

*Nota:* Esta tabla compara los resultados obtenidos de las entrevistas a los directores versus las preguntas realizadas a los maestros en los grupos focales que responden a las categorías de:

Desarrollo de políticas y estrategias, se resalta la labor positiva de la gestión, que demuestra la

capacidad de aprovechar al máximo los recursos disponibles para no quedarse rezagada en la era tecnológica. *Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 20.**

*Triangulación de resultados objetivo 2.*

---

**Categoría: Gestión de Recursos e innovación educativa**

---

**Objetivo Específico 2:** Identificar y describir minuciosamente las prácticas de gestión de la calidad implementadas por el Centro Escolar República de Venezuela en el año 2023, focalizándose en los procesos directivos para evaluar su eficacia y su alineación con los estándares educativos vigentes.

Directores

Las principales prácticas de gestión de recursos implementadas por la dirección del centro escolar se centran en lograr una mejora continua de los procesos educativos y cumplir con estándares de calidad, mediante la formación docente, programas de becas, capacitaciones frecuentes y la adaptación a los cambios constantes en la realidad educativa del país. Además, cabe destacar que en lo que respecta a la gestión directiva, su función primordial consiste en asumir un liderazgo comprometido con la institución, buscando establecer acuerdos y alianzas estratégicas con otras instituciones con el fin de obtener recursos que contribuyan a llevar a cabo cambios orientados a implementar estándares de calidad educativa y mejorar la infraestructura dentro de la institución. Asimismo, la dirección cuenta con una política de rendición de cuentas que busca consolidar la confianza de la comunidad educativa en la administración escolar.

Docentes

Se destaca la continua inversión de recursos para capacitar al cuerpo docente, impulsada por una motivación proactiva por parte de la gestión directiva. Se fomenta que los docentes busquen innovadoras formas de mejorar la calidad de la enseñanza proporcionada a los estudiantes. Asimismo, se les anima a participar activamente en procesos institucionales mediante la formación de comités estratégicos para áreas específicas de mejora. El objetivo es establecer una participación comprometida de la plantilla docente en la toma de decisiones.

Por otro lado, se busca cultivar en los docentes un autoliderazgo que los inspire a generar cambios de manera autónoma. Además, se garantiza la disponibilidad de ser escuchados y la flexibilidad por parte de la gestión directiva, especialmente cuando los docentes requieren ayuda o retroalimentación en relación con el uso de tecnologías o dispositivos tecnológicos en la institución.

---

*Nota:* Esta tabla compara los resultados obtenidos de las entrevistas a los directores versus las preguntas realizadas a los maestros en los grupos focales que responden a las categorías de: Gestión de recursos e innovación educativa. La gestión directiva de la institución busca canalizar recursos con el propósito de mejorar la calidad educativa. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21.**

*Triangulación de resultados objetivo 3.*

**Categoría: Evaluación y monitoreo.**

**Objetivo Específico 3:** Llevar a cabo un análisis de las fortalezas y áreas de mejora de la gestión directiva del Centro Escolar República de Venezuela durante el año lectivo 2023, utilizando métodos que incluyan la recopilación de datos, la revisión de informes y la retroalimentación de los miembros de la comunidad educativa

Directores	Docentes
<p>Las fortalezas destacadas en la gestión directiva se centran en su habilidad para gestionar recursos y llevar a cabo cambios dentro de la institución. Asimismo, se destaca un liderazgo proactivo que busca resolver los problemas presentes en la comunidad educativa. Por otro lado, la ejecución de proyectos y la transparencia con los miembros de la comunidad educativa son aspectos resaltados. Además, se establecen metas en consonancia con la realidad y necesidades de la institución. De igual manera, la dirección manifiesta estar abierta a realizar mejoras, especialmente en áreas donde la institución presenta debilidades, tales como la falta de recursos y el limitado apoyo de algunos miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Es relevante señalar que la gestión directiva busca la participación activa de los miembros de la comunidad en los procesos institucionales. Esto se logra mediante el respaldo en la ejecución de actividades y la retroalimentación sobre la función de la gerencia y los proyectos ejecutados a lo largo del año. El propósito es mejorar o realizar cambios en dichos proyectos.</p>	<p>Manifiestan que la gestión directiva posee diversas cualidades, entre las que se destacan la capacidad para realizar cambios estructurales, fomentar la comunicación, promover la cooperación en la implementación de cambios y proporcionar capacitaciones continuas que involucran a los docentes. No obstante, se identifican áreas de mejora para la gestión educativa, tales como la necesidad de implementar talleres o charlas centradas en el bienestar mental de los miembros de la comunidad. Asimismo, se señala la importancia de involucrar a algunos docentes en las planificaciones escolares y mejorar aspectos educativos relacionados con la comprensión lectora de los alumnos. Se sugiere la implementación de refuerzos o cursos de inducción para todos los estudiantes que inician el ciclo escolar. Finalmente, se destaca la necesidad de abordar el uso limitado de recursos tecnológicos por parte del cuerpo docente durante las clases.</p>

*Nota:* Esta tabla compara los resultados obtenidos de las entrevistas a los directores versus las preguntas realizadas a los maestros en los grupos focales que responden a las categorías de: Evaluación y monitoreo. La gestión directiva de la institución busca mantenerse a la vanguardia y recurre a la participación de los miembros de la comunidad educativa para evaluar su desempeño. *Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 22**

*Tabla triangulación de resultados objetivo 4.*

<b>Categoría: Desarrollo Profesional del Personal:</b>	
Objetivo Específico 4: Proponer y fundamentar un plan de acción específico que permita fortalecer la gestión educativa en los procesos de mejora de la calidad educativa en el Centro Escolar República de Venezuela.	
Directores:	Docentes
<p>La gestión directiva se orienta hacia una mejora continua a través de la capacitación docente y la planificación comunitaria. Busca fomentar la idea de que la mejora institucional sea una tarea compartida por todos los miembros de la comunidad. Asimismo, se esfuerza por promover la capacitación y la participación activa de los docentes en las planificaciones escolares. Se destaca la implementación de planes estratégicos diseñados para involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa, entre los cuales se encuentran el plan escolar anual, el plan de protección escolar y el plan de convivencia escolar. Este enfoque refleja el compromiso de la gestión directiva con la mejora continua y la participación de la comunidad. La implementación de planes estratégicos específicos demuestra una aproximación organizada y proactiva para abordar <u>diversos aspectos de la vida escolar.</u></p>	<p>Los docentes de la institución destacan la constante motivación por parte de la gestión directiva para el desarrollo de habilidades, el aprendizaje del uso de tecnologías y la elaboración de planificaciones didácticas innovadoras que aborden las necesidades educativas de los estudiantes. Además, mencionan que se les brindan oportunidades para el crecimiento personal y educativo, ya que cuentan con el respaldo de la dirección en caso de buscar continuar con estudios superiores o certificaciones que mejoren sus habilidades como profesionales de la educación.</p>

*Nota:* Esta tabla compara los resultados obtenidos de las entrevistas a los directores versus las preguntas realizadas a los maestros en los grupos focales que responden a las categorías de: Desarrollo profesional del personal. La gestión directiva se centra en preservar la calidad en los procesos institucionales, y su principal estrategia para lograrlo es motivar al personal docente a mejorar sus capacidades de enseñanza. Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4. Análisis De los Resultados: Hallazgos de Investigación.**

En este apartado se presenta el análisis de los grupos focales dirigida al cuerpo docente y la entrevista dirigida a los directores del centro escolar República de Venezuela esto con la finalidad de establecer un punto de vista crítico con respecto a la realidad educativa.

Con base en las observaciones de entrevistas y en las respuestas obtenidas en los grupos focales, se deduce que la labor de la gestión directiva en el centro escolar tiene un impacto positivo al implementar cambios estratégicos en la institución, beneficiando tanto al cuerpo docente como a los estudiantes. Además, se destaca su esfuerzo por fomentar la participación activa del cuerpo docente y de los padres de familia en los procesos educativos. No obstante, se identifican problemáticas que los propios miembros de la comunidad educativa señalan como debilidades, las cuales podrían representar posibles amenazas para la calidad de la educación impartida por la institución. Estos hallazgos indican la necesidad de realizar esfuerzos para fortalecer la comunicación con los miembros de la comunidad educativa y abordar las deficiencias académicas, centrándose en el desarrollo de habilidades de aprendizaje en áreas específicas donde se identifican carencias.

Es de considerar que, aunque muchos docentes señalan que la labor de la dirección está generando muchos cambios positivos dentro de la institución, también destacan que algunos

miembros de la planta no se sienten conformes en participar en algunas prácticas relacionadas con la institución. Asimismo, señalan que los comités no cumplen ciertas funciones que les corresponden, a pesar de tener asignadas ciertas responsabilidades específicas. Esto puede generar problemáticas en la institución debido a la falta asertiva de comunicación y autoliderazgo entre la planta docente, lo que impide cumplir roles específicos que garanticen un cambio efectivo en la institución.

Es fundamental resaltar que el Centro Escolar República de Venezuela está experimentando mejoras constantes en los niveles de calidad educativa gracias a los esfuerzos de la gestión para implementar cambios positivos. No obstante, en los grupos focales, los docentes han identificado algunas problemáticas específicas, como deficiencias en la comprensión lectora y en materias fundamentales como matemáticas, ciencias sociales, lenguaje y ortografía. Estas deficiencias están generando un déficit en las capacidades de aprendizaje de los alumnos.

#### **4.4.1 Análisis de la Literatura y Comparación con Resultados de la Investigación.**

En el texto citado de Miranda et al (2021), se destaca la importancia de la calidad en la transformación de productos o servicios para cumplir con niveles superiores. La calidad se define como la adecuación de un producto o servicio para alcanzar un alto nivel. La gestión directiva se enfoca en impulsar un cambio institucional significativo destaca por su audaz inversión de recursos, destinada a transformar al personal docente con el propósito de lograr mejoras notables y de calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Además, se destaca el esfuerzo continuo de la gestión directiva por asegurar los recursos necesarios para la mejora integral de la institución, abordando tanto aspectos estructurales como la calidad de la educación en el aula,

entre otros. Este enfoque holístico demuestra una influencia positiva considerable, ya que busca mantener una mejora constante en los procesos educativos.

Es digno de destacar que la gestión directiva opera con transparencia en la toma de decisiones. En situaciones donde los recursos necesarios para la implementación de proyectos no están disponibles, la gestión busca activamente establecer colaboraciones con diversas organizaciones. Esta estrategia permite la ejecución de cambios significativos. La labor de la gestión abarca diversos aspectos relacionados con la mejora de la calidad institucional, generando confianza por parte de la planta docente en las decisiones tomadas para impulsar cambios de calidad por parte de la gestión directiva.

El papel de la gestión directiva en la mejora de la calidad educativa es crucial, y se ha evidenciado que sus acciones proactivas son esenciales para impulsar mejoras significativas en la educación. Esto incluye la realización de inversiones estratégicas, la transformación proactiva del personal docente y la obtención de recursos esenciales para la mejora general de la institución. Estas acciones contribuyen a mantener a los docentes comprometidos en ofrecer una educación de calidad. Según Martínez et al. (2019), la calidad de la educación no debe limitarse a la obtención de resultados favorables en pruebas estandarizadas o acreditaciones internacionales. En cambio, debe basarse en políticas educativas y visiones compartidas de la comunidad educativa. El concepto de calidad de Martínez es muy bien ejemplificado en el centro escolar en cuestión.

Es necesario reconocer la labor de la gestión, ya que, a pesar de los desafíos en el uso de tecnologías, se enfoca en la adquisición de conocimientos relacionados con las mismas. A través de proyectos, el Centro Escolar República de Venezuela busca mantenerse a la vanguardia y responder a las necesidades de la sociedad moderna, reconociendo que en la era actual, la

adquisición de habilidades tecnológicas es una necesidad fundamental para mantener calidad educativa.

Para Deming (1989), la calidad implica ofrecer productos o servicios confiables y con un costo reducido, adecuados a las necesidades del mercado. Esta definición establece una relación entre calidad y precio de un producto. En ambos métodos de recolección de datos, se destaca que la gestión se enfoca en mejorar continuamente la calidad de la educación brindada a los estudiantes y en mejorar el clima organizacional de la institución. También se observan cambios favorables en la infraestructura. Es importante notar que la calidad educativa no se limita a cómo se llevan a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula. Es esencial reconocer que varios factores aseguran estándares de calidad, desde la metodología de enseñanza hasta el entorno que rodea a los estudiantes. Un entorno con problemas estructurales, falta de recursos o materiales puede debilitar otras áreas, lo que subraya la importancia de abordar integralmente la mejora educativa, considerando no solo los aspectos pedagógicos sino también las condiciones generales que afectan el aprendizaje en el centro escolar.

#### **4.5 Fortalezas y Áreas de Mejora Identificadas en la Institución.**

##### *Fortalezas*

- Formación continua para el personal
- Evaluación y retroalimentación oportuna.
- La dirección ejerce un liderazgo participativo.
- Existe comunicación oportuna con los miembros de la comunidad educativa.
- Hay apoyo por parte de la gestión en situaciones que lo ameriten.
- Existe un compromiso por mantener una mejora constante en la infraestructura y la calidad educativa.



### *Áreas de mejora*

- Falta de apoyo por parte de algunos miembros de la comunidad educativa.
- Existen comités dentro de la institución, pero no cumplen las funciones correspondientes.
- Falta de un autoliderazgo por parte de la planta docente.
- Existen problemáticas relacionadas a el desarrollo de habilidades de aprendizaje en algunos alumnos.

## **Capítulo V Conclusiones y Propuesta de Mejora.**

### **5.1 Conclusiones.**

En esta sección, se abordan las conclusiones derivadas del estudio realizado, fundamentadas en la información recopilada mediante las dos técnicas de recolección de datos empleadas y la subsiguiente triangulación de resultados. El objetivo principal de esta investigación fue: analizar, evaluar e identificar las prácticas de gestión educativa y su incidencia en la mejora de la calidad institucional, con la finalidad de proponer un plan integral de mejora educativa que responda a las interrogantes planteadas.

Los resultados de este estudio revelaron que algunas prácticas y decisiones específicas tomadas por la gestión directiva pueden ser mejoradas para generar un impacto positivo. Este descubrimiento ofrece las directrices necesarias para abordar la situación identificada, permitiendo la formulación de estrategias orientadas hacia una gestión educativa más efectiva. Como consecuencia, se establece un marco propicio para el desarrollo e implementación de acciones concretas que contribuyan significativamente al mejoramiento de la calidad educativa.

Concluyendo, se identificó como la principal problemática que afecta a la institución, y por ende obstaculiza la influencia del liderazgo en la mejora educativa, la falta de respaldo por

parte de los padres de familia y algunos miembros de la comunidad educativa. Además, se observó que la gestión directiva implementa estrategias para mantener los niveles de calidad educativa, como la alianza estratégica con instituciones, la realización de capacitaciones para el personal docente y la participación activa de la plantilla docente en las planificaciones escolares y la toma de decisiones. Sin embargo, el apoyo de los padres es trascendental siendo que no todo puede hacerse en el salón de clases, la involucración de los padres en las tareas y formación de sus hijos es trascendental para elevar el estándar de calidad educativa que un niño puede tener, ante ello es necesario encontrar formas de involucrar a estos a ser más activos del aprendizaje de sus hijos.

Cabe destacar, agregando al problema antes mencionado, la identificación de una problemática relacionada con la falta de comprensión lectora por parte de los alumnos de la institución, así como dificultades en el uso de tecnologías en las planificaciones didácticas. Esto conlleva a la desmejora del aprovechamiento del conocimiento y de las clases impartidas, será necesario un plan de acción que pueda ayudar con este tópico.

Por otro lado, a pesar de la carencia de recursos o la falta de involucramiento de algunos miembros de la comunidad educativa, o el problema de comprensión lectora mencionado, un clima organizacional agradable y la implementación de diversas mejoras significativas por parte de la gestión educativa es observable. Esto respondió a la interrogante inicial de este trabajo, **¿Cómo influye la gestión directiva del Centro Escolar Venezuela en la mejora o detrimento de la calidad educativa, y cuáles son las prácticas y decisiones específicas que podrían ser modificadas para lograr un impacto positivo y sostenible?** Se puede decir que la influencia de la gestión directiva del centro escolar en cuestión es buena, que, si ayuda a la mejora de la

calidad educativa, que se han visto los cambios notorios en el estudiantado, pero que si hay prácticas y decisiones a tomarse para mejorar las deficiencias mencionadas anteriormente.

***Conclusión 1: Objetivo general.***

**Objetivo general:** Analizar la gestión directiva y su impacto en la mejora de la calidad educativa del Centro Escolar República de Venezuela en Ilopango, San Salvador.

Se concluyo que la gestión educativa del centro escolar ejerce una influencia significativa en todos los procesos destinados a la mejora institucional. Además de abordar conflictos y la escasez de recursos, la gestión se destaca por mantener una comunicación constante con el personal docente y los padres de familia. Esta comunicación se enfoca en la rendición de cuentas y la planificación de proyectos orientados a generar cambios sustanciales en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje del Centro Escolar República de Venezuela.

***Conclusión 2: objetivo específico 1.***

Para realizar esta conclusión se utilizó la Tabla triangulación de resultados objetivo 1 como principal fuente de datos.

**Objetivo específico 1:** Realizar una evaluación exhaustiva de cómo el Centro Escolar República de Venezuela aborda los desafíos contemporáneos, incluyendo cambios en el entorno educativo y limitaciones de recursos, mediante un análisis detallado de sus prácticas y estrategias de gestión educativa.

Este análisis exhaustivo se enfocó en examinar las prácticas y estrategias de gestión educativa implementadas.

Se concluyo que la gestión directiva del centro escolar está comprometida en instaurar cambios significativos en los procesos y planificaciones, respaldada por el apoyo activo de la

planta docente. Se realiza una inversión continua de recursos para mantener al personal docente capacitado y comprometido en el desarrollo de competencias pedagógicas innovadoras, incentivando el uso de tecnologías y dispositivos durante las planificaciones didácticas.

Además, la gestión directiva afronta la carencia de recursos mediante alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas. Estas colaboraciones permiten llevar a cabo cambios estructurales y ofrecen certificaciones al personal docente, contribuyendo así a mantener a la institución en un proceso continuo de mejora.

### ***Conclusión 3 objetivo específico 2.***

En cuanto a esta conclusión se realizó un análisis exhaustivo de la Triangulación de resultados objetivo 2 con el fin de comprender más detalladamente los datos.

**Objetivo Específico 2:** Identificar y describir minuciosamente las prácticas de gestión de la calidad implementadas por el Centro Escolar República de Venezuela en el año 2023, focalizándose en los procesos directivos para evaluar su eficacia y su alineación con los estándares educativos vigentes.

El enfoque principal se centró en los procesos directivos, con el objetivo de evaluar minuciosamente su eficacia y determinar la alineación con los estándares educativos vigentes. Este examen permitió ofrecer una comprensión profunda de cómo la institución aborda y se ajusta a las demandas y criterios actuales en materia de calidad educativa.

Se ha llegado a la conclusión de que las prácticas preeminentes en gestión de calidad se centran en el liderazgo participativo, la aplicación de estándares de calidad y el seguimiento riguroso de las directrices establecidas por el MINEDUCYT. Adicionalmente, la gestión directiva muestra un compromiso destacado en empoderar a los docentes para desempeñar un papel activo en la toma de decisiones institucionales. Se subraya la importancia de la planificación estratégica para

administrar eficientemente los recursos y buscar colaboración con otras instituciones, con el propósito de perpetuar una mejora continua y mantenerse a la vanguardia mediante la implementación de proyectos que estimulen la excelencia en los procesos de aprendizaje.

Asimismo, se resalta la relevancia de la rendición de cuentas y la comunicación proactiva con la comunidad, aspectos fundamentales dentro del rol desempeñado por la gestión directiva. Estas acciones se reconocen como elementos cruciales para consolidar una gestión educativa que trasciende los límites convencionales y busca perpetuar los estándares de calidad de manera constante

#### ***Conclusión 4 objetivo específico 3.***

El principal soporte para adquirir información referente a el objetivo específico 3 y lograr concluir fue la tabla de triangulación de resultados objetivo 3.

**Objetivo Específico 3:** Llevar a cabo un análisis de las fortalezas y áreas de mejora de la gestión directiva del Centro Escolar República de Venezuela durante el año lectivo 2023, utilizando métodos que incluyan la recopilación de datos, la revisión de informes y la retroalimentación de los miembros de la comunidad educativa.

Este análisis fue llevado a cabo mediante métodos avanzados que abarcaron la recopilación de datos, la revisión minuciosa de informes y la obtención de retroalimentación detallada por parte de los diversos miembros de la comunidad educativa. La aplicación de enfoques metodológicos sofisticados proporciono una visión integral y precisa de la eficacia de la gestión, permitiendo así identificar tanto los aspectos destacados que deben ser fortalecidos como las áreas específicas que requieren mejoras estratégicas.

Se ha llegado a la conclusión de que la gestión directiva del Centro Escolar República de Venezuela exhibe destacadas fortalezas, principalmente en el ámbito de un liderazgo participativo que incorpora la participación de la comunidad educativa en la implementación de cambios institucionales. Asimismo, se subraya la capacidad de la dirección para gestionar eficientemente la escasez de recursos mediante la identificación y colaboración con aliados estratégicos. No obstante, a pesar de contar con cierto respaldo por parte de algunos miembros de la comunidad educativa, persisten desafíos relacionados con la falta de apoyo de padres de familia y docentes.

Por otra parte, se ha identificado una problemática persistente en el ámbito del uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS). Además, se destaca como una debilidad institucional, señalada por el cuerpo docente, la deficiencia en la comprensión lectora por parte de los alumnos. Estos aspectos, aunque abordados en parte, requieren una atención continua y estratégica por parte de la gestión directiva para lograr mejoras sostenibles en el rendimiento y desarrollo integral de la institución educativa.

#### ***Conclusión 5 Objetivo específico 4.***

Esta conclusión fue basada en la tabla triangulación de resultados objetivo 4 y fue un soporte para poder comprender más detalladamente la situación de la gestión directiva del centro escolar .

**Objetivo Específico 4:** Proponer y fundamentar un plan de acción específico que permita fortalecer la gestión educativa en los procesos de mejora de la calidad educativa en el Centro Escolar República de Venezuela.

En última instancia, se ha llegado a la conclusión de que la gestión directiva exhibe diversas fortalezas que resaltan su dedicación y compromiso en la instauración de cambios institucionales. No obstante, se han identificado problemáticas específicas que podrían superarse mediante la implementación de un plan integral de mejora institucional. Dicho plan podría incluir la ejecución de proyectos focalizados, como talleres de lectura destinados a elevar la comprensión lectora, así como certámenes diseñados para evaluar el progreso educativo de los estudiantes en áreas específicas.

Adicionalmente, se enfatiza la necesidad de reforzar la comunicación con los padres de familia y asegurar el respaldo continuo del cuerpo docente en el abordaje de las problemáticas institucionales. La articulación de estas estrategias dentro de un enfoque planificado y coordinado permitirá maximizar las fortalezas existentes, al tiempo que se abordan de manera efectiva las áreas de mejora identificadas para el progreso sostenible de la institución.

## **5.2 Propuestas De Mejora.**

### ***5.2.1 Propuesta de Mejora 1***

***El título de este proyecto es: "Conexión Educativa: Fortaleciendo el Vínculo Familia-Escuela".***

#### ***Introducción.***

Es esencial que la comunidad educativa del centro escolar se involucre de manera más activa en los procesos institucionales, ya que su participación puede generar cambios significativos para la institución. Por lo tanto, resulta imperativo que la gestión directiva, los padres de familia, el cuerpo docente y los alumnos alcancen un consenso en la toma de

decisiones institucionales. Esto posibilita que la dirección del centro escolar considere y fortalezca diversos puntos de vista, mejorando así los planes de mejora institucional si es necesario. La colaboración y el diálogo entre todos los miembros de la comunidad educativa son fundamentales para garantizar un enfoque integral y efectivo en la toma de decisiones, contribuyendo de esta manera al desarrollo y crecimiento continuo de la institución.

Considerando lo mencionado anteriormente y basándose en los resultados obtenidos a través de las dos técnicas de recolección de datos, se establece que las principales debilidades institucionales a mejorar están vinculadas con la falta de comunicación y la escasa participación voluntaria en los proyectos institucionales. Estas problemáticas deben ser consideradas como prioritarias por la gestión directiva de la institución, ya que tienen el potencial de generar complicaciones mayores dentro de la institución. Por este motivo, es imperativo que la gestión directiva implemente cambios en su enfoque de liderazgo, abordando específicamente estos aspectos para fomentar una mayor comunicación y participación de todos los miembros de la comunidad educativa en los proyectos institucionales. Este ajuste estratégico contribuirá a fortalecer la cohesión y el compromiso dentro de la institución, generando un impacto positivo en la consecución de los objetivos educativos.

### ***Revisión de Literatura.***

Martínez et al. (2019) señalan que la calidad de la educación no debe estar sujeta a la obtención de resultados favorables por parte de pruebas estandarizadas o reconocimientos formales o acreditaciones promovidas por organismos internacionales. En cambio, la calidad debe empezar a moldearse o construirse a partir de las políticas educativas y las visiones compartidas de los actores sociales y miembros pertenecientes a la comunidad educativa,



considerando las necesidades presentadas en la sociedad y con el fin de establecer metas que solucionen las problemáticas o necesidades de esta.

### ***Metodología de Mejora.***

En cuanto a la participación de los padres de familia en la toma de decisiones, se puede hacer uso de recursos tecnológicos para implementar encuestas y reuniones virtuales en las que los padres puedan involucrarse activamente en el proceso de aprendizaje de sus hijos. Esto tiene la finalidad de permitir que los padres que no pueden asistir a reuniones por motivos laborales u otras circunstancias puedan participar activamente en los procesos educativos.

Por otro lado, es crucial fortalecer la comunicación entre los hijos y los padres de familia, incentivando a los padres a mantenerse pendientes del progreso académico de sus hijos y buscar la forma de generar un vínculo que fomente la confianza del estudiante hacia el padre de familia. La participación de los docentes en la toma de decisiones es fundamental, ya que son quienes están día a día en el aula y pueden notar los cambios surgidos dentro de la institución. Por ende, la dirección debe fortalecer los lazos con el cuerpo docente mediante charlas, reuniones y talleres enfocados en el desarrollo de habilidades de liderazgo y participación. Esto tiene la finalidad de contar con docentes comprometidos en cambiar positivamente la institución.

La dirección será la encargada de establecer cambios para mejorar la comunicación y participación de la comunidad educativa. Para lograrlo, es necesario contar con un liderazgo activo y participativo con la comunidad, y no es imprescindible utilizar una gran cantidad de recursos económicos. Simplemente se pueden emplear herramientas gratuitas como YouTube, Forms, Meet e incluso redes sociales. A través de estas herramientas, se puede informar, explicar y realizar encuestas con el objetivo de tener en cuenta la opinión de los padres de familia en las decisiones institucionales.

### **Objetivos de la mejora.**

- Transformar la percepción actual de la comunicación y participación de la comunidad educativa mediante la implementación de cambios significativos y efectivos.
- Promover la retroalimentación de los padres sobre temas educativos y facilitar su participación en la toma de decisiones relacionadas con la educación de sus hijos.
- Implementar estrategias basadas en el uso de tecnologías, charlas, boletines y encuestas con el propósito de impulsar un cambio significativo en la institución y, de esta manera, fomentar y mejorar la participación comunitaria.

### **Justificación.**

Las propuestas de mejora destinadas a incrementar la participación y comunicación de la comunidad educativa pueden tener un impacto significativo en la realidad del centro escolar y contribuir a fortalecer el liderazgo de la gestión directiva. Asimismo, esta última desempeña un papel crucial al proporcionar liderazgo, recursos y el apoyo necesario para la implementación exitosa de mejoras en la participación y comunicación de la comunidad educativa. Su compromiso activo y dirección estratégica son fundamentales para crear un entorno escolar colaborativo y eficaz, en el cual surjan diversos tipos de liderazgo que complementen la labor de la gestión, y así lograr superar en conjunto las debilidades institucionales.

### **Procedimiento de Implementación.**

Se presentará a la directora del centro escolar una propuesta de mejora enfocada en fortalecer la participación y comunicación dentro de la comunidad educativa. En dicha propuesta, se destacarán puntos clave que se detallarán a continuación. Con el objetivo de

mejorar la gestión directiva, se propone la implementación de un liderazgo participativo que involucre activamente a todos los miembros de la comunidad. Para lograr esto, se sugiere la aplicación de diversas estrategias y herramientas que complementen eficazmente la labor de la gestión.

Reuniones extracurriculares entre padres de familia y docentes: Esta estrategia busca fomentar la participación activa de los padres en la educación de sus hijos, proporcionar un espacio para abordar inquietudes y mantenerse al tanto del progreso académico. El propósito de estas reuniones es establecer un entorno socioemocional seguro, donde se impartirán charlas, se discutirán cambios institucionales y se compartirán estrategias para mejorar la convivencia tanto en el hogar como en la escuela.

- Google Forms: Esta herramienta se empleará para crear formularios destinados a los padres que no pueden asistir a las reuniones presenciales. Estos formularios serán cruciales para tener en cuenta su participación en las decisiones institucionales.
- YouTube: Dado que es una plataforma de videos gratuita con una amplia variedad de contenido reflexivo, se utilizará para mostrar videos durante las reuniones con padres y estudiantes. Estos videos ofrecerán reflexiones o explicaciones sobre situaciones recurrentes que podrían afectar el ambiente en el hogar o en la escuela. La dirección, en colaboración con el cuerpo docente, buscará y propondrá videos reflexivos para establecer un espacio de reflexión durante las reuniones con los padres de familia.
- Utilización de Redes Sociales: La gestión directiva debería aprovechar diversas plataformas para mantener una comunicación efectiva. Es esencial establecer espacios dedicados a que los padres de familia puedan interactuar con la dirección y el cuerpo docente. Estos espacios se diseñarán para que los padres puedan proponer cambios,

compartir información sobre proyectos futuros de la institución y discutir aspectos relevantes a la educación de los estudiantes. Es crucial que este espacio mantenga una neutralidad y se enfoque exclusivamente en temas relacionados con la institución y la educación, evitando discusiones no pertinentes.

- **Google Meet:** La gestión directiva debe tener en cuenta que algunos padres de familia podrían no poder asistir a reuniones presenciales debido a restricciones laborales o compromisos personales. Por tanto, se propone la creación de un espacio breve en el cual se aborden temas relevantes como problemáticas, proyectos o cambios que impacten en la institución. Esta iniciativa tiene como objetivo principal mantener informados a los padres de familia sobre la educación de sus hijos.
- **Reuniones y Capacitación del Personal Docente:** Para la efectiva implementación de todas las acciones previamente mencionadas, es esencial contar con un cuerpo docente comprometido que ejerza liderazgo y participación voluntaria en los cambios institucionales. Con este propósito, la dirección debe fortalecer los lazos con el cuerpo docente mediante reuniones estratégicas. En estas reuniones, se asignarán roles de acuerdo con las habilidades de cada docente, con el objetivo de fomentar la colaboración y despertar un liderazgo activo en todo el equipo docente.
- **Crear una red de padres y voluntarios:** Fomentar la creación de grupos de padres y voluntarios puede ayudar a fortalecer la participación de la comunidad en general. Estos grupos pueden trabajar en proyectos específicos, organizar eventos, o simplemente apoyar las iniciativas de la escuela.

### **Limitaciones y Consideraciones éticas.**

- Los padres de familia y docentes que no puedan participar o no quieran no deberían ser excluidos en próximos proyectos, de igual forma es necesario informar las situaciones y solventar dudas si estas fueran necesarias.
- Puede haber resistencia al cambio por parte de algunos miembros de la comunidad. La gestión del cambio y la comunicación clara son esenciales para abordar esta limitación.
- Garantizar la equidad y accesibilidad para todos los miembros de la comunidad es esencial. Las estrategias deben ser diseñadas para incluir a todos, independientemente de sus circunstancias.
- La comunicación con la comunidad debe ser transparente. Informar claramente sobre objetivos, procesos y resultados contribuye a la confianza y al respeto ético.

Para implementar y llevar a cabo el proyecto "**Conexión Educativa: Fortaleciendo el Vínculo Familia-Escuela**", se seguirán los siguientes pasos:

- **Análisis de la situación actual:** Es importante comenzar con un análisis detallado de la situación actual de la escuela en cuanto a la participación de los padres y la comunicación con la comunidad. Esto puede incluir la identificación de áreas de mejora y las necesidades específicas de la comunidad educativa.
- **Reclutamiento de voluntarios y recursos:** Dependiendo de las actividades planificadas, es posible que se necesiten voluntarios y recursos adicionales. Esto puede incluir la formación de un comité de padres, la solicitud de donaciones o patrocinios, o la contratación de personal adicional.
- **Comunicación y promoción del proyecto:** Es importante comunicar y promover el proyecto a toda la comunidad educativa, incluyendo padres, estudiantes,

docentes y personal administrativo. Esto puede incluir la distribución de folletos, la publicación en la página web de la escuela, o la organización de reuniones informativas.

- **Implementación de actividades:** Una vez que el proyecto esté en marcha, es importante asegurarse de que se estén llevando a cabo todas las actividades planificadas de manera efectiva. Esto puede requerir una supervisión constante por parte del comité organizador y la realización de ajustes según sea necesario.
- **Evaluación y seguimiento:** Es importante evaluar regularmente el progreso del proyecto y realizar ajustes según sea necesario. Esto puede incluir la recopilación de comentarios y sugerencias de la comunidad, así como también la realización de encuestas o evaluaciones formales.
- **Celebración de logros:** Una vez que el proyecto esté completo, es importante celebrar los logros alcanzados y reconocer el esfuerzo de todos los involucrados. Esto puede incluir la organización de un evento de cierre, la entrega de certificados o premios, o la publicación de un informe final.

Al seguir estos pasos, se puede implementar y llevar a cabo con éxito el proyecto "Conexión Educativa: Fortaleciendo el Vínculo Familia-Escuela", promoviendo una mayor participación de los padres y una comunicación más efectiva en la comunidad educativa.

### ***Conclusión.***

El papel central de la gestión directiva en el éxito de las iniciativas para mejorar la participación y comunicación en la comunidad educativa es incuestionable. Su capacidad para

liderar estratégicamente, asignar recursos de manera eficiente y fomentar una cultura colaborativa sienta las bases para un entorno educativo más sólido. La necesidad de adaptar continuamente estrategias a través de un seguimiento constante es esencial para garantizar mejoras continuas y efectivas. La consideración ética desempeña un papel crucial en este proceso, centrándose en la privacidad, equidad y transparencia. La participación voluntaria, el consentimiento informado y la evaluación ética continua son aspectos fundamentales para asegurar que todas las acciones estén alineadas con estándares éticos elevados.

En resumen, al implementar cambios dirigidos a mejorar la participación y comunicación en la comunidad educativa, se establece una base sólida no solo para el éxito académico, sino también para el desarrollo integral de los estudiantes. La colaboración activa entre padres, estudiantes, docentes y la gestión directiva crea un entorno educativo dinámico y enriquecedor, donde la participación y comunicación se convierten en motores esenciales para el avance y la excelencia.

### ***5.2.2 Propuesta de Mejora 2.***

#### ***Desafiando el Conocimiento: Talleres y Certámenes Educativos Innovadores.***

##### ***Introducción.***

La educación no se limita únicamente a la adquisición de conocimientos; implica también el cultivo de habilidades, el estímulo de la curiosidad y la promoción del amor por el aprendizaje. Esta iniciativa busca crear un entorno educativo enriquecedor y estimulante, que trascienda los límites de las aulas convencionales. Los talleres de refuerzo proporcionarán oportunidades para la práctica y consolidación de conceptos, mientras que los certámenes educativos ofrecerán desafíos emocionantes que nutrirán el deseo de superación y logro.

## **Revisión de Literatura.**

Según las directrices del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) en 2020, el principal desafío para mejorar la calidad educativa radica en un compromiso sólido con el desarrollo integral de los niños y su proceso de aprendizaje. Este compromiso implica la imperiosa necesidad de contar con educadores altamente capacitados y comprometidos, así como de abordar de manera contundente las disparidades en el acceso a la educación. Además, se subraya la importancia de asignar recursos adicionales para crear entornos de aprendizaje positivos. Para lograr una gestión educativa más eficiente, se plantea la necesidad de reevaluar y ajustar tanto la estructura como las funciones del MINEDUCYT.

## **Metodología de Mejora.**

La implementación de desafiantes, pero accesibles, certámenes educativos que estimulen el pensamiento crítico y la aplicación práctica de conocimientos relacionados con las diversas habilidades de los estudiantes representa un cambio estratégico clave para la mejora institucional. Esta iniciativa fomentará la búsqueda activa de aprendizaje por parte de los estudiantes, promoviendo el desarrollo de competencias que contribuirán significativamente a su progreso académico. Es esencial destacar que, mediante talleres centrados en la mejora de la comprensión lectora y las materias básicas, los estudiantes podrán cultivar competencias aplicables tanto dentro como fuera del aula, motivándolos a perfeccionar habilidades en áreas donde puedan tener deficiencias. Asimismo, los certámenes actuarán como herramientas de evaluación, identificando áreas de debilidad y fortaleza en el rendimiento académico.

## **Objetivos de la Mejora.**



- Incrementar la proporción de estudiantes que experimentan mejoras en sus calificaciones en áreas específicas previamente identificadas durante los talleres de refuerzo.
- Desarrollar la participación de los estudiantes en los talleres de refuerzo utilizando métricas como la asistencia regular y la contribución significativa en actividades.
- Garantizar que la mayoría de los participantes adquiera y exhiba mejoras concretas en habilidades específicas, tales como resolución de problemas, pensamiento crítico o creatividad.

### **Justificación.**

La efectiva planificación y coordinación de los talleres demandan la intervención activa de la gestión directiva. Esto implica la cuidadosa programación, asignación de personal y recursos, así como una comunicación efectiva con docentes, padres y estudiantes. Además, se busca fomentar una cultura institucional que valore y reconozca la participación y los logros de los estudiantes en certámenes. Esto podría materializarse a través de ceremonias de premiación y eventos de reconocimiento, con el propósito primordial de establecer vínculos con la comunidad y mejorar la educación de los estudiantes. Se aspira a generar cambios que atiendan a las necesidades educativas mediante estrategias de refuerzo, evaluación y obtención de resultados de certámenes y talleres de capacitación, proporcionando ideas sobre las áreas que requieren mejoras en el aula.

### **Procedimiento de Implementación.**

Se procederá al desarrollo del contenido y los materiales educativos esenciales para los talleres de refuerzo, asegurándose de que estén alineados de manera precisa con los objetivos de aprendizaje. Posteriormente, con la colaboración del cuerpo docente, la dirección establecerá fechas tanto para los talleres formativos como para los certámenes. En conjunto, la dirección y el

cuerpo docente identificarán los certámenes educativos más apropiados para la participación de los estudiantes, teniendo en cuenta el nivel académico, las áreas de interés y la disponibilidad en el cronograma de aprendizaje.

En los certámenes, la dirección y el cuerpo docente asumirán la responsabilidad de coordinarse y adquirir los recursos indispensables, tales como materiales didácticos, equipos tecnológicos y material promocional, para llevar a cabo los talleres y participar en los certámenes. Además, la gestión directiva deberá brindar una capacitación apropiada al personal docente y a los facilitadores de talleres sobre las metodologías de enseñanza y los objetivos específicos de los talleres.

Por último, la dirección y el cuerpo docente trabajarán en colaboración para diseñar estrategias que comuniquen de manera clara las especificaciones de los talleres formativos y certámenes a los estudiantes. Esto se llevará a cabo mediante sesiones de orientación destinadas a proporcionar a los estudiantes información detallada sobre los objetivos y beneficios de los talleres de refuerzo y los certámenes educativos, así como los requisitos para participar en ellos.

### **Ejecución del proyecto.**

Se llevará a cabo una visita al centro escolar con la finalidad de presentar la propuesta de mejora, explicando en detalle cómo se pueden seguir los puntos de esta misma. Posteriormente, se llegará a un acuerdo con la gestión directiva sobre cómo abordar la propuesta en beneficio de la comunidad. Además, se solicitará mantener un seguimiento continuo de la implementación del proyecto, desde el inicio de las capacitaciones a los docentes hasta la ejecución de los primeros talleres educativos. Durante este proceso, se evaluará el funcionamiento del proyecto y el investigador, dará un seguimiento periódico para evaluar su ejecución y verificar si genera un

cambio positivo en la institución. En caso de ser necesario, se buscarán soluciones para solventar las debilidades o problemáticas relacionadas con el proyecto.

### **Limitaciones y Consideraciones Éticas.**

La participación en los certámenes será de carácter voluntario; no obstante, los talleres de formación serán obligatorios, garantizando así que los estudiantes accedan a una formación integral. Cabe destacar que, debido a limitaciones de recursos, tanto los talleres de formación como los certámenes se llevarán a cabo dentro de las instalaciones de la institución y se ajustarán al horario escolar designado para los estudiantes.

Dado que los estudiantes deben mantener otras competencias para no perjudicar su progreso académico, tanto los certámenes como los talleres se limitarán a una duración máxima de una hora. A pesar de ser un refuerzo importante, se reconoce que no puede desplazar otras actividades académicas cruciales ni afectar el aprendizaje general de los estudiantes. Por lo tanto, se hace necesario que exista una colaboración interna entre el personal docente y la dirección para establecer tiempos adecuados y asegurar que no se vea comprometido el plan educativo establecido.

### **Conclusión.**

El objetivo fundamental de esta propuesta de mejora es implementar cambios significativos que aseguren la mejora de las competencias de los estudiantes mediante talleres de formación y certámenes diseñados para evaluar áreas como la comprensión lectora, matemáticas, historia, entre otras. Además, se busca establecer una colaboración estratégica entre la planta docente y la gestión directiva para garantizar la ejecución exitosa de este proyecto y su beneficio

para la comunidad educativa. De esta manera, se pretende abordar de manera efectiva la problemática identificada en los grupos focales y entrevistas realizadas a la gestión directiva del centro escolar República de Venezuela.

### **Seguimiento de la propuesta.**

Dado que esta propuesta busca implementar un cambio sustancial en la mejora de la calidad educativa del centro escolar, debe existir un compromiso por parte del investigador y un seguimiento continuo de la ejecución de la propuesta mejora, así mismo verificar si está siendo puesta en practica de la manera adecuada o si se pueden buscar formas de implementar mejoras en ella. Una forma de medir el alcance de este proyecto seria, por medio de la creación de indicadores de seguimiento, algunos de ellos serian:

#### ***Indicadores de seguimiento:***

- Participación de estudiantes: Número de estudiantes que se inscriben y participan activamente en los talleres y certámenes educativos.
- Participación de docentes: Número de docentes que participan en la organización y facilitación de los talleres y certámenes, así como también en la formación previa necesaria.
- Satisfacción de participantes: Evaluación de la satisfacción de los estudiantes y docentes participantes en relación con la calidad de los talleres y certámenes, así como también en relación con la organización y facilitación de los eventos.
- Nuevos conocimientos adquiridos: Evaluación de los conocimientos adquiridos por los estudiantes durante los talleres y certámenes, incluyendo la capacidad de aplicar esos conocimientos en situaciones reales.

- Impacto en la autoestima y el desarrollo personal: Evaluación del impacto de los talleres y certámenes en la autoestima y el desarrollo personal de los estudiantes, incluyendo el aumento en la confianza, la autoestima y la capacidad de superar desafíos.

### 5.3. Cronograma de Actividades y Visitas al Centro Escolar Para Ejecución de Tesis y Monitoreo de Proyectos Educativos.

**Tabla 23.**  
*Cronograma actividades.*

Cronograma actividades.	
FECHA	ACTIVIDADES
24 julio 2023	Visita al centro escolar por primera vez para establecer una comunicación con la gestión directiva del centro escolar
10 agosto de 2023	Segunda visita al centro escolar para conocer la realidad de este mismo.
14 agosto de 2023	Se estableció una conversación con la directora del centro escolar y se comunicó el tema de tesis, la finalidad de esta y se buscó conocer más acerca del centro escolar.
24 agosto 2023	Primera reunión con algunos miembros del cuerpo docente para conocer su perspectiva de la dirección escolar, problemáticas institucionales entre otras.
5 septiembre 2023	Se recolecto información relevante del centro escolar y se tuvo una segunda reunión con la directora en la cual se compartieron correos electrónicos y número telefónico con la finalidad de mantener una comunicación.
27 octubre 2023	Entrega primer avance de la investigación.
12 de noviembre 2023	Se agendo una cita para visitar el centro escolar y conocer disponibilidad de horarios para poder aplicar técnicas de recolección de datos.
12 diciembre de 2023	Se realizo entrevista a directora y se solicitó nuevamente permiso para realizar técnica de grupo focal a docentes al regresar de vacaciones o según disponibilidad.

**Tabla 23.***Cronograma actividades.*

8 enero 2024	Primera reunión con grupo focal docentes.
12 enero 2024	Segunda reunión con grupo focal docentes.
22 de enero 2024	Reunión con directora para explicar el propósito de la propuesta de mejora.
6 febrero 2024	Entrega segundo avance
26 febrero 2024	Entrega de propuesta de mejora a directora centro escolar.
1 marzo 2024	Primera visita de seguimiento de las propuestas de mejora con la finalidad de aclarar dudas y mantenerse al pendiente de la ejecución de las propuestas de mejora.
Semana 12 marzo	Segunda visita al centro escolar para solventar dudas o cooperar para el inicio del primer taller formativo.
Semana 18 de marzo	Tercera visita a centro escolar con la finalidad de apoyar con la ejecución del primer taller formativo.
Semana 2 de abril 2024	Cuarta visita planificación del primer certamen correspondiente al primer taller formativo
Semana del 9 abril 2024	Quinta visita al centro escolar para monitorear y verificar el funcionamiento de los certámenes.
Semana 18 abril de 2024	Seguimiento y consulta de la opinión del cuerpo docente y gestión directiva sobre el funcionamiento de las propuestas de mejora.
Semana 22 abril 2024	Ultima visita al centro escolar para solicitar información referente a la ejecución de las propuestas de mejoras y si estas han sido de utilidad en la mejora de los procesos de gestión directiva y de calidad institucional.

*Nota:* Las actividades señaladas en este cronograma únicamente muestran las visitas realizadas al centro escolar y algunas actividades realizadas o pendientes de realizar por parte del investigador. *Fuente:* Elaboración propia.

## Referencias Bibliográficas

Aguire, C., Carrillo, M., Castaneda, O., Chinchilla, G., & Escobar. (2019). La gestión administrativa del director y su incidencia en la ejecución del plan escolar anual de los centros educativos Centro Escolar de Ciudad Arce, Centro Escolar Cantón La Reforma, Complejo Educativo Jutta Steiner de Toruño; Municipio de Ciudad Arce, Departamento de La Libertad [Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador]. Repositorio institucional de la Universidad de El Salvador.

<https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/21757/1/LA%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20DEL%20DIRECTOR%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20LA%20EJECUCI%C3%93N%20DEL%20PLAN%20ESCOLAR%20ANUAL%20.pdf>

Analuisa, I., & Pila, J. (2020). Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud. Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0, 8(2), 5-15. DOI:

<https://doi.org/10.37843/rted.v8i2.13>

Andrade, C., & Labarca, N. (2011). Fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias. *Omnia*, 17(1), 82-95.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406006>

Alvarado, J., & Morales, W. (agosto 2017). Modelo de gestión de la calidad educativa de los centros escolares públicos de El Salvador en el marco de la CICGP. Tesis Universidad Nacional de El Salvador. Disponible en

[https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/14251/1/Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20la%](https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/14251/1/Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20)



[20calidad%20educativa%20de%20los%20centros%20escolares%20p%C3%BAblicos%20de%20EI%20Salvador%20en%20el%20marco%20de%20la%20%20CICGP.pdf](#)

Campos, S., Zelidon, A., Olivero, L., Navarrete, P., & Sorto, M. (2017). Rol de los directores exitosos en los Centros Escolares de Educación Media de El Salvador. Disponible en [http://repositorio.utec.edu.sv:8080/jspui/bitstream/11298/1201/1/DIRECTORES\\_EXITO\\_SOS.PDF](http://repositorio.utec.edu.sv:8080/jspui/bitstream/11298/1201/1/DIRECTORES_EXITO_SOS.PDF)

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & V. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es).

Díaz, A., & Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, 39, 19–36. doi:10.31095/podium.2021.39.2  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8290165.pdf>

Farfan, M., & Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61.  
<https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>

Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 9(1), 00008. E pub 03 de noviembre de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>

García, J., Juárez, C., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=es)

Hamui, A., & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>

Hernández, D. (2022). La calidad educativa y la gestión escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 9794-9815. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4102](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4102)

Iraheta, W. (2020). Índice de calidad educativa de El Salvador: una propuesta de medición desde la academia. San Salvador.

<https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/9564/1/%C3%8Dndice%20de%20Calidad%20Educativa%20de%20El%20Salvador-%20Una%20propuesta%20de%20Medici%C3%B3n%20desde%20la%20Academia.pdf>

Ishikawa, K. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.

[https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/Kaoru\\_Ishikawa\\_Introduccion\\_Al\\_Control\\_d.pdf](https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/Kaoru_Ishikawa_Introduccion_Al_Control_d.pdf)

López, I., López, E., Martínez, E., & Tobón, S. (2018). Gestión Directiva: Aproximaciones a un Modelo para su organización institucional en la educación media superior en México. *Revista Espacios*, 39(29), 22. ISSN 0798 1015.

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n29/a18v39n29p22.pdf>

Martínez, J., Tobón, S., López, E., & Manzanilla, H. (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Est*

Ministerio de educación de Ecuador (2012). *ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA Aprendizaje, Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura Disponible en* [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares\\_2012.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf)

MINED (febrero de 2017) “*Sondeo de opinión sobre procesos y servicios institucionales dirigido a C.E.*”. Disponible en [http://informativo.mined.gob.sv:8090/DNP/GMGC/DGC/Mediciones-de-Calidad/6.-Sondeo-de-opinion-sobre-procesos-y-servicios-institucionales-dirigido-a-C.E.\\_2016.pdf](http://informativo.mined.gob.sv:8090/DNP/GMGC/DGC/Mediciones-de-Calidad/6.-Sondeo-de-opinion-sobre-procesos-y-servicios-institucionales-dirigido-a-C.E._2016.pdf)

MINED (Marzo de 2018) *RESULTADOS OBSERVATORIO MINED – 2017 Componente: Gestión de la Calidad - Modelo Salvadoreño de Gestión Educativa* <http://informativo.mined.gob.sv:8090/DNP/GMGC/DGC/Mediciones-de-Calidad/RESULTADOS-MONITOREO---COMPONENTE-GESTION-DE-LA-CALIDAD---MODELO-DE-GESTION-EDUCATIVA--2018.pdf>

MINED. (2011). *Decreto N° 917. Ley General de Educación. Recuperado de* <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/171149/download>

MINED (2008) *Normativa de funcionamiento Documento 5 [en línea] Disponible en* <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/104139/download>

Miranda, A (2016) *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas*. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7(13), 562-589. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&tlng=es).

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (2019) *GESTIÓN DE LA CALIDAD*. Disponible en: <http://informativo.mined.gob.sv:8090/DNP/GMGC/DGC/GESTION-DE-LA-CALIDAD>

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (2021) *Plan Estratégico Institucional Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología 2019-2024*. Disponible en [https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/el\\_salvador\\_-\\_plan\\_torogoz\\_final\\_v20-04-21.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/el_salvador_-_plan_torogoz_final_v20-04-21.pdf)

Mora, D. (2009). *Objeto e importancia de la gestión educativa*. Revista Integra Educativa, 2(3), 7-12. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es).

Naranjo, N. (2019). *Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano*. *Rastros y Rostros del Saber*, 2(1), 64–73. Disponible en <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/rastrosyrostros/article/view/9266>

Naranjo, J & Ocampo, C (2019) *Prácticas de Gestión de Calidad Implementadas en las Pequeñas y Medianas Empresas Fabricantes de Muebles del Municipio de Pereira-Risaralda*. Universidad Católica de Pereira. Consultado de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5606/1/DDMAE97.pdf>

Padilla, O., & Vargas, J. (2023). El liderazgo en la gestión del director. *Revista Andina De Educación*, 6(1), 006111. <https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.11>

Pérez. B. (2022) *EL DIRECTOR ESCOLAR COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA*

COMUNIDAD EDUCATIVA [Tesis Maestría Universidad Pedagógica] Repositorio  
institucional universidad pedagógica

<http://sistemas.pedagogica.edu.sv/repositorio/principal/index.php?id=270>

Puche, N, Velásquez, M, Núñez, Y, Rangel, H. (2021). Sistemas de Gestión de la Calidad: una  
visión general desde sus inicios hasta la actualidad. Revista TEKHNÉ N° 24.2.

Disponible en

<https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/4858/4032>

Ramírez, E, García, L, & Martínez, Jorge. (2019). *La gestión directiva como potenciadora de la  
mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media  
superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo  
Educativo*, 9(18), 792-812. Disponible en <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>

Reyes,D , Cadena, A, & Rivera, G. (2022). *El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la  
innovación. Revista Inter disciplina*, 10(26), 217-240. 2022. Disponible en

<https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2021.25.80975>

Rivas, L. (2015) *Capitulo 6 La definición de variables o categorías de análisis. Recuperado de*

[https://www.edumargen.org/docs/2018/curso43/unid02/complem05\\_02.pdf](https://www.edumargen.org/docs/2018/curso43/unid02/complem05_02.pdf)

Steubel, P, (2022) *Gestión de calidad: qué es y cómo implantarla, Asana.com. Disponible*

en <https://asana.com/es/resources/quality-management>

UNESCO. (2005).*Educación para todos: el imperativo de la calidad; Informe de seguimiento de  
la EPT en el mundo, 2005* Disponible en <https://es.unesco.org/gem-report/node/511>

UNESCO (30 de junio de 2004) *gestión de la educación en América Latina y el Caribe ¿Vamos por un buen camino?* Disponible en

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000149269/PDF/149269spa.pdf.multi>

UNIR La Universidad de internet. (2021) *¿Qué es la gestión educativa o gestión escolar? Tipos, importancia y objetivos.* Disponible en <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-educativa-escolar/>

Vázquez Toledo, S., Liesa Orús, M., & Bernal Agudo, JL (2016). *El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. Perfiles Educativos, XXXVIII (151), 158-174.*

Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/132/13243471010.pdf>

W, Deming (1989). *Calidad, productividad Y competitividad: La Salida de la crisis.* Ediciones Díaz de Santos. Disponible en

[https://www.academia.edu/73117222/Calidad\\_productividad\\_y\\_competitividad\\_led\\_W\\_Edwards\\_Deming](https://www.academia.edu/73117222/Calidad_productividad_y_competitividad_led_W_Edwards_Deming)

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORA DEL CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE VENEZUELA.**

#### **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

#### **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y SU INFLUENCIA EN LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA DEL CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE VENEZUELA, ILOPANGO SAN SALVADOR.**

**OBJETIVO:** Analizar la gestión directiva y su influencia en la mejora de la calidad educativa del centro escolar República de Venezuela Ilopango, san salvador.

**INDICACIÓN:** Esta entrevista está dirigida a directores. A continuación, están redactadas una serie de preguntas que serán de utilidad para realizar la entrevista.

#### **PREGUNTAS**

**Evaluar cómo el Centro Escolar República de Venezuela aborda los desafíos actuales a través de un análisis exhaustivo de sus prácticas y estrategias de gestión educativa.**

1. ¿Cuáles considera que son los desafíos más significativos que enfrenta actualmente el Centro Escolar República de Venezuela en términos de gestión educativa?
2. ¿Cómo aborda la institución los cambios en el entorno educativo, y cómo se reflejan estos en las prácticas de gestión adoptadas?
3. ¿Cómo maneja la escuela las limitaciones de recursos y de qué manera estas limitaciones impactan en las estrategias de gestión educativa implementadas?

**Identificar y describir las prácticas de gestión de la calidad implementadas por el Centro Escolar República de Venezuela en el año 2023, centrándose en los procesos directivos para evaluar su eficacia y alineación con los estándares educativos.**

4. ¿Podría describir las principales prácticas de gestión de la calidad que se han implementado en el Centro Escolar República de Venezuela durante el año actual?
5. ¿Cómo se asegura de que las prácticas de gestión estén alineadas con los estándares educativos establecidos en esta república?
6. ¿Cuál es el papel específico de la dirección en la implementación de estas prácticas de gestión de la calidad?

**Analizar las fortalezas y áreas de mejora de la gestión directiva del Centro Escolar República de Venezuela durante el año lectivo 2023.**

7. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la gestión directiva en el Centro Escolar República de Venezuela este año?
8. ¿Qué áreas específicas de la gestión directiva identifica como puntos a mejorar?
9. ¿Cómo recopila y analiza la retroalimentación de la comunidad educativa para evaluar la efectividad de la gestión directiva?

**Recomendar un plan de acción que permita fortalecer la gestión educativa en los procesos de mejora de la calidad educativa.**

10. ¿Existen planes específicos para fortalecer la colaboración entre la dirección, el cuerpo docente y otros miembros de la comunidad educativa?



## **Anexo 2**

### **GUÍA PARA GRUPO FOCAL DIRIGIDA A DOCENTES DEL CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE VENEZUELA.**

#### **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

#### **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y SU INFLUENCIA EN LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA DEL CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE VENEZUELA, ILOPANGO SAN SALVADOR.**

**OBJETIVO:** Analizar la gestión directiva y su influencia en la mejora de la calidad educativa del centro escolar República de Venezuela Ilopango, san salvador.

**INDICACIÓN:** El grupo focal está dirigido a personal docente las preguntas que se presentan en esta guía servirán como base orientadora del diálogo entre el entrevistador y los informantes.

#### **PREGUNTAS**

- 1) ¿Cómo describiría las prácticas de liderazgo implementadas por la dirección del centro escolar?
- 2) ¿Cómo percibe la comunicación y la transparencia de la gestión educativa en relación con las políticas, decisiones y cambios institucionales?
- 3) ¿Cómo fomenta la dirección la implementación de prácticas educativas innovadoras?
- 4) En su perspectiva, ¿cree que la gestión educativa se mantiene pendiente del desarrollo profesional de los docentes y proporciona retroalimentación cuando esta es necesaria?
- 5) ¿Qué tipo de apoyo y recursos proporcionados por la gestión educativa consideran más beneficiosos para su trabajo como docente?

- 6) ¿Considera que la gestión educativa promueve la participación de la planta docente en los procesos educativos?
- 7) ¿Cuál es su valoración sobre las estrategias empleadas por parte de la dirección escolar para mantener la calidad educativa?
- 8) ¿Mencione cuáles cambios notables ha observado en la institución con respecto a la mejora de la calidad educativa?
- 9) ¿Cómo afecta la gestión educativa a la capacitación y desarrollo profesional de los profesores? ¿Sienten que tienen oportunidades suficientes para el crecimiento profesional?
- 10) Basándose en su experiencia como docente, ¿considera que hay alguna estrategia o iniciativa específica que pueda implementarse para fomentar cambios significativos en la calidad educativa de la institución?