



Universidad Femenina del Sagrado Corazón

Escuela de Posgrado

Programa Académico de Maestría en Educación

CULTURA DE CALIDAD EDUCATIVA Y PROCESOS  
EDUCATIVOS EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA  
DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

Tesis presentado por:

ESTHER MIRYAM HERRADA ORMEÑO  
ESTELA MARÍA DEL CARMEN VILLAR GÁLVEZ

Para obtener el Grado Académico de  
MAESTRA EN EDUCACIÓN  
con mención en Autoevaluación, Acreditación y Certificación  
Profesional

Asesor:

Carlos Armando Bancayán Oré

*Cód. 0000-0003-1970-0288*

Lima – Perú

2021

Los miembros del jurado han aprobado el estilo y el contenido de la tesis sustentada por:

ESTHER MIRYAM HERRADA ORMEÑO

ESTELA MARÍA DEL CARMEN VILLAR GÁLVEZ

Carlos Armando Bancayán Oré

---

Nombre (s) y Apellidos, Miembro

Edith Soria Valencia

---

Nombre (s) y Apellidos, Miembro

Mariella Victoria Mendoza Carrasco

---

Nombre (s) y Apellidos, Miembro

Rosario Guadalupe Alarcón Alarcón

---

Nombre (s) y Apellidos, Miembro

---

Dra. Rosario Guadalupe Alarcón Alarcón  
Directora de la Escuela de Posgrado



## RESUMEN

El presente estudio de investigación fue elaborado para Identificar de qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres. La investigación, de enfoque cualitativo, es de nivel descriptivo a través de un estudio de caso y el análisis de contenidos buscando el conocimiento por profundización en una institución educativa específica. Para ello, además de la revisión documental de fuentes teóricas y normativas, se tomó como referencia los informes de los últimos cinco años de las encuestas de clima aplicadas a todos los colaboradores del colegio representando una muestra de 40 en total y las encuestas de satisfacción aplicadas a los padres de familia, que representan una muestra del 30% de familias. Como complemento se diseñaron dos instrumentos y se formularon guías para entrevistas a profundidad y para grupos focales para explorar las categorías apriorísticas, definidas de cultura de calidad educativa y procesos educativos. A partir de los resultados de la investigación se llega a la conclusión que una cultura de calidad educativa impacta de manera positiva en los procesos educativos en una institución de educación básica regular y que es importante desarrollar estrategias que contribuyan a la mejora continua, a la implementación y sostenibilidad de buenas prácticas de gestión, liderazgo, comunicación efectiva y desarrollo integral centrado en la persona.

**Palabras Clave:** Cultura de calidad educativa, gestión institucional, comunicación efectiva, desempeño docente, procesos educativos, mejora continua, trabajo colaborativo, desarrollo integral y empoderamiento.

## ABSTRACT

This research study was prepared to identify how the culture of educational quality impacts the educational processes in a private institution of regular basic education in the district of San Martín de Porres. The research, with a qualitative approach is descriptive through a case study and documentary analysis, seeking knowledge by deepening in a specific educational institution. In addition to the documentary review of theoretical and normative sources, the reports of the last five years of the climate surveys applied to all the collaborators of the school were taken as a reference, representing a sample of 40 in total as well as the satisfaction surveys applied to parents representing a sample of 30% of families. As a complement to explore the defined aprioristic categories of culture of educational quality and educational processes, two instruments were designed with their respective guides in order to make in-depth interviews and focus groups. Based on the results of the research, it is concluded that a culture of educational quality has a positive impact on educational processes in a regular basic education institution and that it is important to develop strategies that contribute to continuous improvement and implementation and sustainability of best practices on management, leadership, effective communication and integral development.

**Key Words:** Culture of educational quality, leadership, effective communication, teaching performance, education processes, continuous improvement, collaborative work, integral development and empowerment.

## DEDICATORIA

A nuestras familias quienes nos brindaron el soporte incondicional para hacer realidad la culminación de esta etapa en nuestra formación profesional.

A la UNIFE, institución que nos brindó las herramientas y conocimientos a lo largo de los estudios de maestría y en particular, en la recta final de la elaboración del proyecto de investigación

A los docentes asesores de la UNIFE por su calidad profesional y personal, por compartir sus conocimientos, experiencias y entrega que nos permitieron concluir este trabajo de investigación.

A los representantes y equipo de sede de la institución analizada que colaboraron para la realización de este trabajo de investigación, a través de su participación en las sesiones realizadas, que sirvieron de valioso aporte para la culminación de esta investigación.



# ÍNDICE

	Página
RESUMEN .....	4
DEDICATORIA.....	5
ÍNDICE .....	6
LISTA DE TABLAS .....	10
LISTA DE FIGURAS .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Justificación de la investigación .....	20
1.3 Delimitación y limitaciones de la investigación.....	21
1.4 Objetivos de la investigación.....	22
1.4.1 Objetivo general. ....	22
1.4.2 Objetivos específicos. ....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	24
2.1 Antecedentes de la investigación.....	24
2.1.1 Antecedentes nacionales. ....	24
2.1.2 Antecedentes Internacionales.....	28
2.2 Bases teóricas.....	36
2.2.1 Calidad educativa.....	36
2.2.1.1 Estándares de calidad educativa. ....	40
2.2.1.2 Buenas prácticas.....	41
2.2.2 Cultura organizacional.....	42
2.2.2.1 Aspectos formales y visibles. ....	44

	Página
2.2.2.2 Aspectos informales y ocultos.....	44
2.2.3 Procesos educativos.....	46
2.2.3.1 Procesos educativos de gobierno y directivos.....	48
2.2.3.2 Procesos educativos de enseñanza y evaluación de aprendizajes.....	48
2.2.3.3 Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua. .....	48
2.2.4 Modelo de Acreditación.....	48
2.2.4.1 Modelo Nacional Sineace.....	49
2.2.4.2 Modelo Internacional AdvancED.....	50
CAPÍTULO III: MÉTODO .....	56
3.1 Diseño de la investigación.....	56
3.1.1 Descripción del caso.....	56
3.2 Participantes .....	57
3.2.1 Población.....	57
3.2.2 Muestra.....	57
3.3 Categorías de investigación.....	58
3.3.1 Categoría: Cultura de Calidad Educativa.....	58
3.3.2 Categoría: procesos educativos.....	59
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	62
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	64
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	80
5.1 Análisis de contenido de las encuestas .....	80
5.1.1 Encuesta de Clima.....	81
5.1.2 Encuesta de Satisfacción a Padres de Familia.....	83

	Página
5.2 Análisis de los instrumentos aplicados.....	86
5.2.1 Entrevistas a profundidad a gerente corporativa y directoras regionales. ....	87
5.2.2 Grupos focales a docentes, equipos directivo y administrativo. ....	92
5.3 Triangulación de datos.....	98
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
6.1 Conclusiones.....	101
6.1.1 Impacto en los procesos educativos de Gobierno y Directivos .....	102
6.1.2 Impacto en los procesos educativos de Enseñanza y evaluación de aprendizaje. ....	104
6.1.3 Impacto en los Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua. ....	105
6.2 Recomendaciones .....	106
6.2.1 Impacto en los procesos educativos de Gobierno y Directivos. ....	106
6.2.2 Impacto en los procesos educativos de enseñanza y evaluación de aprendizaje. ....	108
6.2.3 Impacto en los Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua .....	109
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>111</b>
<b>APÉNDICE.....</b>	<b>114</b>
Apéndice A: Carta de presentación.....	115
Apéndice B: Matriz de consistencia / categorización .....	116
Apéndice C: Matriz de indicadores de los instrumentos.....	118
Apéndice D: Instrumento de recolección de datos: Guías de entrevistas .....	122



Apéndice E: Instrumento de recolección de datos: Guías de grupos focales .....	128
Apéndice F: Formato de validación de instrumentos .....	136
Apéndice G: Formato de consentimiento informado .....	145
Apéndice H: Matriz de procesamiento de datos por instrumento.....	149
Apéndice I: Matriz de triangulación de datos. ....	150

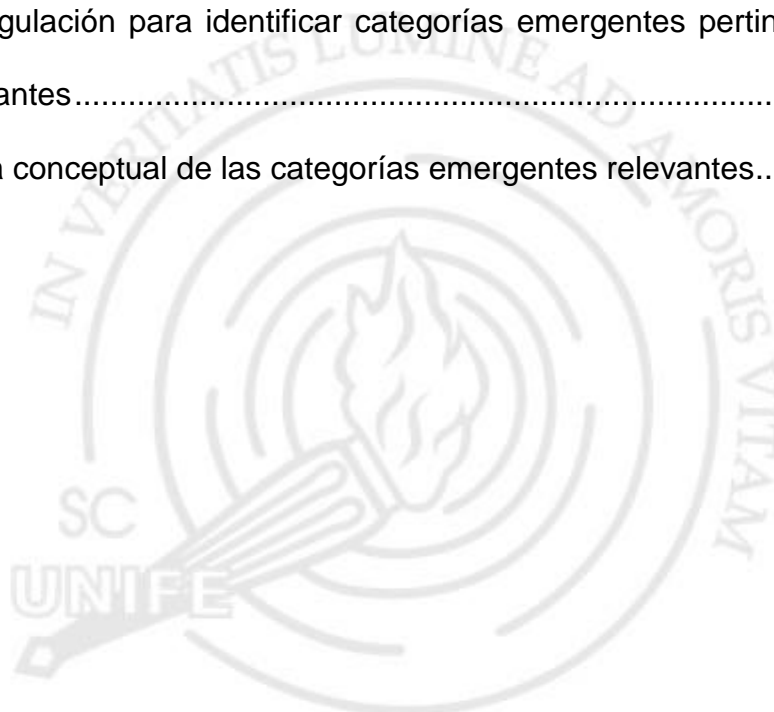


## LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1. Conceptos de Cultura Organizacional .....	29
2. Operacionalización de la categoría Cultura de Calidad Educativa .....	58
3. Operacionalización de la categoría Procesos Educativos .....	60
4. Muestra de directivos para entrevistas a profundidad .....	73
5. Ejemplo de triangulación para el caso de las entrevistas .....	74
6. Muestra de docentes para focus groups .....	75
7. Muestra de equipo directivo y administrativo para focus group .....	76
8. Ejemplo de pizarra colaborativa empleada para el focus .....	77
9. Ejemplo de triangulación para el caso de los focus groups .....	78
10. Ejemplo de triangulación de datos entre estamentos .....	79
11. Principales factores en encuesta de satisfacción a PPF .....	84
12. Categorías emergentes del análisis de contenido de las encuestas de satisfacción.....	86

## LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Proceso de triangulación de información aplicado .....	63
2. Categorías apriorísticas de la investigación .....	64
3. Factores evaluados en la encuesta de clima.....	66
4. Principales factores evaluados en la encuesta de satisfacción a PPFF .....	67
5. Triangulación para identificar categorías emergentes pertinentes y relevantes.....	99
6. Mapa conceptual de las categorías emergentes relevantes.....	100



## INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes retos que enfrentan los países es el de brindar una educación de calidad, reto que hoy con la coyuntura que se atraviesa a nivel mundial se torna más difícil, toda vez que las instituciones, en particular la de los países con menos recursos y tecnologías insuficientes, no están del todo preparadas para implementar estrategias efectivas para cumplir con los objetivos de aprendizaje deseados además del impacto económico social en las familias de escasos recursos.

Si a ello se añade que no siempre se cuenta con procesos educativos estándares y de calidad o que los procesos de acreditación se consideran más como un proyecto para obtener el certificado de calidad y que una vez obtenida la acreditación se vuelve a la rutina del día a día; hasta la siguiente auditoría o renovación de la acreditación, representando ello nuevamente un esfuerzo de toda la institución y muchas veces sin resultados positivos, sin que se haya logrado el cambio cultural necesario, la coyuntura y posibilidades de una calidad educativa se hace cada vez más lejana y difícil.

La presente investigación se realizó con la finalidad de identificar de qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres y se encuentra estructurada en seis capítulos. El primer capítulo trata sobre el problema de la investigación y en éste se presenta el planteamiento del problema de estudio, su justificación, delimitación y se formulan los objetivos generales y específicos de la investigación.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico, revisando antecedentes científicos nacionales e internacionales, así como se desarrolla las bases teóricas de las variables cultura de calidad educativa y procesos educativos, presentándose también la definición de los términos así como los supuestos de la investigación.

El tercer capítulo desarrolla el método de la investigación, detallando el nivel, tipo y diseño, las características de los participantes, la población, la muestra, las categorías de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos

En el cuarto capítulo se muestran los resultados obtenidos en la investigación, presentando los resultados descriptivos a partir del análisis de contenidos de encuestas e instrumentos diseñados para el recojo de información para el estudio de caso.

El capítulo quinto abarca la discusión de resultados obtenidos a partir del análisis de contenidos, revisión de antecedentes y la información recogida en las entrevistas y grupos focales, los cuales son contrastados a través de un proceso de triangulación de datos y que permite identificar categorías emergentes.

El sexto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como las limitaciones encontradas.

Finalmente, se presentan las referencias consultadas para la investigación y los apéndices.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Planteamiento del problema

Uno de los pilares estratégicos para que un país pueda desarrollarse de manera sostenible es la educación; tal como se puede apreciar en las distintas políticas y planes gubernamentales a nivel mundial así como en foros internacionales buscando recoger en su mayoría el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS 4), de la Asamblea General de las Naciones Unidas que establece que se debe brindar a todos la garantía de una educación de calidad inclusiva y equitativa al igual que oportunidades de aprendizaje permanente. Objetivo que fue materia de un foro internacional promovido por la Unesco en Incheon; el Foro Educación 2030, donde más de 1600 participantes de 160 países además de analizar la problemática suscribieron el compromiso de realizar una serie de acciones para el cumplimiento de dicho objetivo; en particular el compromiso con una educación de calidad y el promover oportunidades de aprendizaje de calidad y mejorar los resultados.

En el Perú, si bien existe la misma preocupación por la educación, conjuntamente con la seguridad y la corrupción, uno de los principales problemas es la ausencia de calidad educativa.

En tal sentido, el nivel de calidad educativa se puede corroborar con los resultados que se obtiene en rankings de educación a nivel mundial, como la prueba PISA (Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos) de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), donde el Perú, según Martins (2018), está ubicado por debajo de muchos países de la región presentando los siguientes resultados comparables en el periodo 2016 –

2018; al 2016 ocupaba el puesto 64 en el área de Ciencias, el puesto 63 en Lectura y el puesto 62 en Matemáticas, de un total de 70 países evaluados; al 2018 estos resultados no presentan mejora ocupando el Perú el puesto 64 en las tres áreas.

Ello nos indica que estamos aún lejos de lograr un resultado satisfactorio y mejorar nuestro posicionamiento a nivel incluso de la región. Una de las razones podría ser el que no se cuente con procesos educativos de calidad que garanticen el perfil de egresado en la educación básica regular, alineado a las competencias que se requieren para el nivel de educación superior en una línea de calidad educativa que trascienda en la sociedad.

Las evaluaciones internacionales, como la mencionada anteriormente, efectúan una comparación de los distintos sistemas educativos en cuanto a la calidad de los resultados académicos, evidenciando grandes diferencias en las capacidades de las áreas clave y fomento del conocimiento. Si bien han sido desalentadoras en algunos casos, en otras ha sido todo lo contrario. En efecto, los sistemas educativos de otros países como Canadá, Finlandia, Singapur, Japón y Corea prueban que la excelencia en educación es una meta alcanzable y a un costo razonable. También demuestran que el logro de resultados del aprendizaje adecuados puede alcanzarse y que en la agenda de casi todos los países del mundo se encuentra en primer lugar la reforma educativa.

No ocurre lo mismo en los países de nuestra región y de habla hispana donde la preocupación por la calidad educativa si bien la podemos encontrar de manera más específica tanto en los análisis de algunas tesis doctorales y artículos como en todo Plan Nacional de Educación y políticas de gobierno no pasa de enunciados y esfuerzos que aún no se han podido concretar en toda su

dimensión. Si bien en los últimos años, el Estado, ha venido desarrollando esfuerzos para mejorar la calidad educativa en los diversos niveles educativos, estableciendo procesos de acreditación como un mecanismo para fortalecer el modelo de calidad educativa; estos esfuerzos son aislados y en su mayoría se han orientado más al cumplimiento de una norma y como requisito para seguir operando antes que formar una verdadera cultura de calidad. Es necesario considerar el enfoque de la transversalidad educativa buscando identificar en los distintos procesos educativos y experiencias de aprendizaje las oportunidades de integrar en una cultura educativa de calidad a toda la comunidad educativa.

Por otro lado se puede apreciar que tanto en el ámbito regional como nacional si bien dentro de los Planes Nacionales de Educación se puede encontrar objetivos y estrategias orientados al fortalecimiento de la calidad educativa, evaluación del aprendizaje y a la profesionalización de los docentes, entre otros; los mecanismos que conduzcan al logro de dicha calidad no han sido tan efectivos.

En el gobierno de Colombia, por ejemplo, en sus leyes sobre la educación, se aprecia una mirada reflexiva, aplicando la estrategia de “evaluar para mejorar” como una herramienta que lleva de la reflexión a la práctica, analizando el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas del sistema educativo, en particular que los niños asistan al colegio de manera oportuna y con buenos resultados, para ello es necesario identificar las necesidades de los actores.

En la Ley de Educación de Colombia (1994), al igual que en la peruana, se busca la educación de calidad con equidad; su normativa está comprometida con la calidad en la educación según Ley 115 (1994), Ley 715 (2001) y decreto 2582 (2003). Sin embargo, es importante mencionar que los periodos de revisión



y evaluación varían; en el caso de Colombia es un proceso continuo que se realiza en cada período escolar velando por la mejora de la calidad mientras que en Perú se realiza en periodos que oscilan de 2 a 6 años.

En el caso del Perú, a través de la Ley 28740 (2006) se establece el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace) y se define como órgano operador del Sineace, entre otros, al Ipeba como instituto responsable para iniciar los procesos de evaluación, acreditación y certificación con el objetivo de promover la calidad educativa para la educación básica regular. Posteriormente, con la nueva Ley Universitaria No. 30220 (2014) se dispone que el Sineace ingrese a un proceso de reorganización para fortalecer sus procesos y que los órganos operadores desaparecen, asumiendo el Sineace el rol asignado al Ipeba en pro de la calidad educativa y los procesos de acreditación en coordinación con el Ministerio de Educación, quedando pendiente de formulación el Reglamento de la Ley. Cabe precisar que a la fecha dicho Reglamento se encuentra en la fase de formulación del Anteproyecto y el día 2 de agosto del 2020 ha sido presentado para su evaluación y discusión el Anteproyecto del Reglamento de la Ley del Sineace.

Es importante destacar que en tanto se implementaba el proceso de acreditación de la calidad educativa en el Perú, una red privada de instituciones de educación básica regular, inició un proceso de acreditación internacional con los estándares AdvancED de la acreditadora americana Advance Education Inc., que posteriormente fue reconocido por el Sineace (2016), a través de la Resolución de la Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N° 218 2016 Sineace/CDAH P. Cabe precisar que quince de las sedes de los colegios de

esta red privada fueron acreditadas, entre ellas la de San Martín de Porres que será materia de la investigación.

Posteriormente el Sineace, en su publicación del 04 de enero del 2017 informó que otras tres instituciones habían logrado la acreditación a nivel nacional.

A la fecha, si bien hay diversos esfuerzos a nivel nacional por iniciar procesos de autoevaluación con fines de acreditación, podría decirse que esta red privada de instituciones educativas mencionada anteriormente es la que a la fecha ha obtenido mayores logros en el ámbito de la acreditación de calidad en la educación básica regular en el Perú.

En ese sentido, el presente estudio se enfocó específicamente en el caso de esta red privada de instituciones de educación básica regular que fuera creada hace diez años, como una propuesta innovadora con el objetivo de ofrecer una educación integral, con formación en valores, uso de tecnología, trabajo colaborativo y ecosistema profesional bajo la mirada del logro de aprendizaje del estudiante teniendo en cuenta su diversidad y contexto.

Asimismo, esta red con el objetivo de proporcionar una educación de calidad quiso conocer si sus procesos educativos eran los adecuados, por lo que inició un proceso de acreditación voluntario, como se mencionara anteriormente, a través de un modelo de estándares internacionales (AdvancED) en el 2013 cuando aún no se había implementado del todo el proceso de acreditación nacional. Cabe precisar que el modelo AdvancED tiene coherencia con el modelo nacional tal como se evidencia en el documento del Modelo de Sineace en el acápite 2.3.2 de Coherencia con modelos internacionales.

En esa línea, lo que se buscó en la presente investigación fue identificar si existía una cultura de la calidad educativa en una de las instituciones de esta red y si ello impactaba en sus procesos educativos; en particular en aquellos procesos relacionados con la enseñanza y asesoría para el aprendizaje, la gestión y liderazgo y el uso de uso de resultados para la mejora continua.

Es importante tener en cuenta que los contextos actuales demandan una mirada integral (nacional e internacional) de la cultura de la calidad y su impacto en los procesos educativos, por ello enmarcado en la línea de investigación de la Escuela de Posgrado de la UNIFE denominada “calidad de la educación”, la presente investigación se constituye en un referente que toda institución de educación básica regular debe mantener, en su propósito de vincular las necesidades reales de la sociedad, y el crecimiento sostenido de las expectativas de desarrollo de nuestros estudiantes y de la nación. Estos resultados podrían contribuir, asimismo, con la identificación de la situación actual de la institución materia del análisis, qué buenas prácticas se han aplicado y qué cambios podrían haberse dado durante el proceso de acreditación internacional, identificando el impacto en los procesos educativos.

Por ello, se consideró fundamental analizar los procesos educativos y cómo éstos pueden conducir hacia una cultura de calidad educativa y es entonces que se planteó el siguiente problema:

¿De qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres?

Asimismo, se planteó los siguientes problemas específicos:

- ¿De qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los Procesos educativos de enseñanza y evaluación de aprendizajes en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres?
- ¿De qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los Procesos educativos de gobierno y directivos en una institución de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres?
- ¿De qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua en una institución de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres?

## **1.2 Justificación de la investigación**

A nivel teórico la investigación ha permitido analizar, comprender e identificar factores determinantes, estrategias o acciones que son necesarias para promover una cultura de calidad educativa; que mediante la reflexión y la observación según el autor Idalberto Chiavenato contribuyen a desarrollar o fortalecer una cultura organizacional, que permita lograr procesos educativos efectivos hacia una calidad educativa sostenible, bajo una mirada de mejora continua. Desde el punto de vista científico, el estudio se ha basado en planteamientos teóricos sistémicos de carácter internacional, que se aplican en distintos tipos de organizaciones en el mundo empresarial y conceptos que representan buenas prácticas de gestión organizacional.

A nivel metodológico el aporte de la investigación radica en compartir las buenas prácticas y estrategias aplicadas en el contexto organizacional al contexto de gestión de los procesos de calidad educativa. A partir de la

realización de análisis de informes de encuestas aplicadas, entrevistas a profundidad y grupos focales.

Desde el punto de vista institucional, se ha buscado identificar buenas prácticas que permitan atender las dificultades encontradas al pasar por un proceso de acreditación internacional y que contribuyan a fortalecer los factores que puedan mejorar los procesos educativos.

A nivel práctico, se buscó compartir buenas prácticas y estrategias que podrían permitir sentar las bases de un modelo de mejora continua de los procesos educativos a ser replicado por los directores y comunidad educativa en otras sedes e instituciones educativas en general y que sea de utilidad para procesos de acreditación tanto internacional como nacional, así como de una cultura de calidad educativa y mejora continua.

### **1.3 Delimitación y limitaciones de la investigación**

Se realizó una investigación cualitativa orientada al análisis reflexivo de cómo una cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos y en la mejora continua de los mismos.

El estudio se realizó tomando como referencia informes de resultados de encuestas de satisfacción aplicadas a padres de familia desde 2016 a la fecha en una institución privada de educación básica regular en la zona urbana del distrito de San Martín de Porres (SMP) de la provincia de Lima que cuenta con la acreditación internacional AdvancED 2016 y nacional 2017 por Sineace. Asimismo, se buscó data histórica de años anteriores con relación al nivel de satisfacción de los procesos educativos para poder identificar qué factores pudieron fortalecerse después del proceso de acreditación.

Es importante resaltar que en el proceso de revisión de la información académica se determinó la existencia de una escasa producción bibliográfica y de investigación actualizada sobre el tema de la presente tesis. De la misma manera no se encontraron instituciones educativas en donde se apliquen las buenas prácticas organizacionales o de cultura de calidad.

Otra limitación importante ha sido la coyuntura de la Pandemia Covid-19 que atraviesa la sociedad en general que no permitió contar con la accesibilidad física a fuentes de información por las restricciones de aislamiento y cuidado de la salud; por lo que nos limitamos a la consulta de fuentes disponibles en el entorno virtual, así como al análisis de los informes de las encuestas efectuadas, la realización de entrevistas a profundidad y grupos focales a distancia.

#### **1.4 Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1 Objetivo general.**

Analizar de qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres.

##### **1.4.2 Objetivos específicos.**

**OE 1** Describir de qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos de gobierno y directivos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres.

**OE 2** Identificar de qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos de enseñanza y evaluación de aprendizajes en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres.

**OE 3** Describir de qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

A través de la revisión de diversos trabajos de investigación, artículos en revistas especializadas, así como de la normativa y planes educativos a nivel internacional y nacional se pudo apreciar que cada vez cobra más importancia el lograr una calidad educativa.

Asimismo, es importante mencionar que en la revisión de investigaciones y publicaciones científicas se pudo identificar diversos autores que tratan de la cultura organizacional, calidad educativa o satisfacción en los procesos o servicios, pero de manera independiente. A continuación, se detalla aquellos que de alguna manera contribuyeron con el objetivo de la investigación.

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

La búsqueda de antecedentes científicos tanto a nivel nacional como internacional no fue una tarea fácil, toda vez que no se encontró muchas investigaciones enfocadas en el análisis de una cultura de calidad en la educación; el tema de cultura se asocia más al ámbito empresarial antes que al educativo; se tiende a hablar de cultura de evaluación. Es por ello que se vio necesario complementar la investigación con el análisis de leyes, normas, planes institucionales, artículos científicos y autores de base para las variables materia de la investigación.

#### **2.1.1 Antecedentes nacionales.**

En primer lugar tenemos a Rivera (2018) quien realizó una investigación en instituciones educativas de primaria en la provincia de Huaura para conocer la relación de la gestión educativa y el desempeño de los docentes en las dimensiones personal, pedagógica e institucional. La investigación es



descriptiva, sustantiva y de diseño correlacional para lo cual aplicó cuestionarios a directivos y docentes de 2 instituciones del distrito de Huaura considerando una muestra de 57 docentes.

El resultado del estudio determinó una correlación significativa entre las variables analizadas lo que permitió a la autora proponer una serie de recomendaciones para cada uno de los actores clave en particular a los directores como líderes pedagógicos y a los docentes en el sentido de garantizar logros de aprendizaje por medio de la mejora de la práctica pedagógica y la innovación.

En la misma línea tenemos a Huayllani (2018) quien efectuó un estudio en el que buscaba identificar cuál era la relación existente entre la gestión institucional y la calidad educativa en una institución educativa del distrito de Lucanas en Ayacucho para lo cual desarrolló una investigación cuantitativa del tipo descriptiva, diseño correlacional transversal con una muestra de 50 docentes. Buscaba con la investigación identificar en particular la relación con las siguientes dimensiones de calidad: dirección institucional; desempeño del docente; trabajo con la comunidad y la familia; uso de la información; y uso de recursos e infraestructura para el aprendizaje. Para la obtención de datos se aplicó guías de entrevistas y cuestionarios. Como resultado se determinó que había una correlación significativa entre la gestión educativa y la calidad en las distintas dimensiones analizadas y propone una serie de recomendaciones a fin de fortalecerlas además de mejorar la gestión por procesos y la organización de eventos académicos sobre gestión institucional y calidad educativa.

Un tercer autor que también analiza la relación entre la gestión educativa y la calidad es Albornoz (2018), quien buscó identificar en su investigación de

qué manera se relacionan ambas en una institución de educación básica inicial en Cajatambo a partir del entendimiento de por qué se debe tomar en cuenta la gestión educativa centrándose en los aspectos institucionales, pedagógicos, administrativos y comunitarios, y cómo ello puede redundar en la mejora de la calidad de la educación de los estudiantes. La investigación, de diseño experimental, transversal correlacional aplicó instrumentos de recolección de datos a partir de dos encuestas tomando como muestra a la totalidad de los trece docentes, por ser un número reducido.

Como resultado se obtuvo que sí existía una relación significativa entre las variables analizadas y en función a ello recomienda acciones específicas para el fortalecimiento de la gestión educativa en las dimensiones analizadas, dentro de las cuales se puede destacar la de realizar capacitaciones a los directivos en aspectos de planificación, ejecución y control para mejorar la gestión institucional; coordinar actividades conjuntas entre docentes y directivos para analizar y mejorar la gestión pedagógica y administrativa. Finalmente considera importante el fortalecer la gestión comunitaria a través de alianzas estratégicas y mayor participación de la comunidad.

Consideramos importante mencionar el estudio efectuado por Apaza (2016) quien además de analizar la historia de la educación en el Perú desde la época del Incanato y cómo contribuyó la Iglesia Adventista en los pueblos más alejados, identificó los factores clave de la calidad de la educación peruana y los comparó con los de los países desarrollados, concluyendo que éstos se encuentran entre la investigación y la formación de profesionales al servicio del prójimo y del Estado así como en la conexión entre el conocimiento y la acción. Continúa con el análisis de la evolución de la educación en la colonia hasta hoy

en día identificando las deficiencias y limitaciones tanto por parte del Estado en cuanto a políticas y presupuesto, como de los docentes en cuanto a los recursos para ejercer su profesión principalmente en zonas deprimidas y el limitado acceso de los estudiantes de bajos recursos a una educación de calidad.

Desde un punto de vista cualitativo el autor considera que la educación no se ha adaptado al entorno cambiante y que ello constituye un aspecto crítico a nivel mundial. Concluye que el reto para el Siglo XXI es necesario desarrollar estrategias creativas que permitan generar un efecto multiplicador y cerrar las brechas actuales, pero sobretodo tener una actitud positiva hacia el cambio y las nuevas tecnologías y formas de educar.

En el caso de Arévalo, Peralta y Sotelo (2015), estos autores realizaron una investigación del análisis del enfoque de calidad del Ipeba y la percepción de calidad de la comunidad educativa del Colegio San Roque a fin de identificar semejanzas y diferencias de ambas perspectivas. La investigación es descriptiva cualitativa por lo que el levantamiento de información fue a través de entrevistas a determinados actores de la comunidad educativa, en particular a un directivo del Ipeba, 3 directivos de la escuela, 5 docentes y 3 padres de familia del colegio y complementaron el estudio con grupos focales dirigidos a una muestra de 16 estudiantes de secundaria con el objetivo de describir el enfoque de calidad del Ipeba y los pasos a seguir para un proceso de acreditación; y contrastar con la percepción de los actores clave del colegio analizado.

Como resultado de la investigación concluyeron que existen divergencias en cuanto a la concepción de la calidad educativa y las expectativas sobre el proceso de acreditación de ambas entidades, el Ipeba y el Colegio San Roque.

En cuanto al proceso de autoevaluación que fuera aplicado en el colegio, los investigadores evidenciaron que tanto los docentes como los directivos mostraron dudas y desconocimiento con relación al proceso de acreditación y en particular a los indicadores de evaluación además de lo que implicó en horas de trabajo y estrés. Sin embargo, todo ello fue superado gracias al trabajo en equipo. Finalmente, el estudio propone recomendaciones importantes para la realización de un proceso de autoevaluación, en primer lugar informar adecuadamente en qué consiste el proceso y brindar los lineamientos, propiciar una relación de confraternidad para un buen clima laboral así como desarrollar un espíritu de autocrítica para analizar honestamente las fortalezas y debilidades de la institución.

### **2.1.2 Antecedentes Internacionales.**

Como se mencionara al inicio, no fue fácil encontrar investigaciones o tesis recientes con relación a los temas materia de nuestra investigación, en particular con relación a la cultura de calidad; en todo caso la mayoría estaban más relacionados con la calidad en la educación superior, sin embargo se pudo identificar artículos científicos bastante recientes que nos permitieron contar con elementos adicionales de análisis principalmente con relación a la cultura organizacional.

En primer lugar identificamos a Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, Rozo (2018) quienes en su investigación Cultura Organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables plantean como problema que la cultura organizacional constituye un tema controversial para diversos autores e investigadores dado que existen diversos enfoques teóricos en cuanto a su concepto e importancia y es por ello que plantean como propósito de su

investigación el realizar una revisión documental para analizar este concepto, para lo cual aplicaron el método cualitativo con un diseño bibliográfico de tipo documental empleando datos secundarios como fuente de información. En ese sentido la muestra seleccionada de tipo teórica contempló la revisión de cincuenta artículos de investigación formulados desde el año 2000 hasta el año 2017.

Lo más relevante de la investigación son las coincidencias encontradas en las definiciones teóricas en cuanto a relacionar la cultura con los valores, filosofía, mitos y otros conceptos que los miembros de la organización comparten y que no son palpables pero pueden observarse y ver sus efectos en las organizaciones. Ello se puede apreciar en algunas de las definiciones consignadas en un cuadro comparativo consignado en la investigación analizada donde se considera las posturas teóricas de diversos autores que han aportado al estudio de la cultura organizacional desde hace 20 años:

Tabla 1. *Conceptos de Cultura Organizacional*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
Anzola	2003	Conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido.
Schein	2004	Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.
Garibaldi, Wetzel & Ferreira	2009	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.
Cheung, Wong & Lam	2012	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.
Sampieri, Valencia & Soto	2014	Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones.

Fuente: Elaborado por Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, Rozo (2018)

Otro hallazgo importante en el estudio es el estudio de Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo quienes encuentran un significativo y directo impacto del clima organizacional en la cultura de la organización, toda vez que las percepciones de las personas determinan de forma sustancial las creencias, mitos, conductas y valores compartidos.

Asimismo, Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, Rozo (2018) analizan en particular el enfoque de Idalberto Chiavenato con relación a la cultura, quien la define como una forma en que interactúan las personas, sus actitudes predominantes, supuestos subyacentes, aspiraciones y asuntos relevantes. Los autores adoptan la postura teórica de Chiavenato quien afirma que la cultura organizacional no es algo palpable, y que solo puede ser observada en razón de sus efectos y consecuencias. Dicho autor, en su libro *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, asocia la estructura de la cultura con un iceberg resaltando en la parte superior los aspectos formales y visibles, relacionados con los aspectos de las operaciones y las tareas diarias; y en la parte inferior, los aspectos informales y ocultos, como los comportamientos afectivos y emocionales orientados hacia aspectos sociales y psicológicos. Otra definición importante que consideran los autores es la que efectúa Chiavenato como estratos de la cultura donde apunta que la cultura será más difícil de cambiar cuanto más profundo sea el estrato, distinguiendo cuatro niveles: artefactos (que son fácilmente observables), pautas de comportamiento (normas formales), valores y creencias (elementos que dirigen los comportamientos de los colaboradores así como formas de actuar y pensar de manera estructurada) y supuestos básicos (aspectos ocultos o inconscientes que

guían la forma de pensar y actuar). Cabe precisar que otros autores como Schein considera también estos estratos.

Otro aporte del estudio comparativo que debe destacarse es el concepto de organización positiva propuesto por Salanova, Llorens & Martínez (2016) que distinguen a las organizaciones que no solamente resaltan por su éxito financiero y excelencia organizacional, sino que además gozan de una fuerza laboral física y psicológicamente “saludable”. Consideran en este ámbito también que las organizaciones saludables promueven la salud y la seguridad, tanto a nivel individual como organizacional (Grueso, González & Rey, 2014).

Concluyen Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, Rozo (2018) después de haber analizado 50 investigaciones que escribir un artículo de revisión sobre cultura no es fácil por la ausencia de consenso en cuanto al término Cultura, cómo describirla, medirla o gestionarla, pero cuyas características constituyen pieza fundamental para crear organizaciones saludables e influir en el comportamiento organizacional.

En el ámbito educativo, tenemos a Lanarès (2018), líder mundial en asuntos de calidad en la educación superior que ha trabajado con universidades en más de veinte países, quien en un foro de la “Qualité G3” en la Universidad de Montreal, mencionó que no era suficiente adoptar estándares para obtener buenos resultados si no había una apropiación de la noción de cultura de calidad en las universidades y que para ello era necesario que los valores fueran compartidos por toda la comunidad universitaria, docentes, alumnos y personal administrativo. La llave del éxito para el autor es la priorización de valores que favorezcan la instauración de una cultura de calidad destacando dentro de éstos la reflexión, la responsabilidad, la comunicación y el enfoque sistémico. Además

será necesario que estos valores se concreten en comportamientos en el campus universitario. La investigación concluye que para lograr un verdadero cambio cultural será necesario un rol muy activo por parte de los líderes y con una fuerte dosis de perseverancia toda vez que enraizar una cultura de calidad es un proceso que toma tiempo.

Otros autores que también identifican la necesidad de una cultura sólida en las instituciones educativas son Dziminska, Fijalkowska, Sulkowsk (2018), quienes en su artículo “Trust-Based Quality Culture Conceptual Model for Higher Education Institutions - Modelo conceptual de cultura de la calidad basada en la confianza para las IES” consideran que las instituciones de educación superior juegan un rol crucial en el desarrollo sostenible de los países y para ello se torna fundamental desarrollar la confianza y lealtad de la comunidad educativa así como la reputación institucional como factores de éxitos para el éxito y continuidad.

Consideran además que el concepto de cultura de calidad es el sucesor natural de los conceptos de gestión y aseguramiento de la calidad y que las universidades enfrentan cambios profundos que exigen cada vez más mayor efectividad, eficiencia y transparencia, así como el formar talentos que puedan desempeñarse en un entorno cambiante y altamente competitivo. Es por ello que proponen como parte de su investigación el desarrollar un modelo conceptual de cultura de calidad que contemple los siguientes atributos: confianza, lealtad, reputación y cultura de calidad. La propuesta de dicho modelo toma como base 169 referencias de investigaciones que de manera directa o indirecta analizan el fenómeno de la cultura de calidad en las instituciones de educación superior.



Al igual que Lanarès (2018) consideran que el liderazgo y la comunicación son los elementos clave para conectar la cultura y comportamientos esperados con los aspectos gerenciales y estructurales en el funcionamiento de la institución educativa. Asimismo, consideran que estos aspectos estructurales y de gestión son los accionadores del cambio en la cultura de calidad debiendo considerar los siguientes aspectos: evitar la excesiva burocracia, desarrollar objetivos y metas colegiadas, transparencia en la toma de decisiones y acciones, así como la disponibilidad de recursos para dar soporte a las iniciativas de mejora de la cultura de calidad.

En tanto los autores analizados anteriormente centran sus investigaciones en la cultura organizacional y la necesidad de generar cambios en los procesos para lograr una calidad en la educación alineada a la nueva coyuntura; tenemos otros autores como Torres (2017) quien realizó una investigación en centros de educación primaria con el propósito de analizar la calidad educativa, a través del análisis y evaluación de diversos indicadores y aspectos, desde la perspectiva del docente, a partir de sus ideas y percepciones; determinar qué carencias, deficiencias y puntos débiles podían existir y realizar una propuesta de calidad educativa; obteniendo los resultados de diversos instrumentos que evaluaban competencias, capacidades, conceptos, valores, actitudes y procedimientos. El método aplicado fue cuantitativo, descriptivo empleando como instrumento una encuesta aplicada a una muestra de 379 docentes de educación primaria de un total de 25,751 utilizando un cuestionario de escala likert.

El estudio después de haber analizado diversos modelos de evaluación concluye que el docente es una pieza clave tanto para la definición de las políticas y normatividad educativas como en la propuesta de indicadores y

parámetros de medición de la calidad educativa de forma que puedan ser aplicados de manera práctica y continua; para lo cual consideran también el uso de modernas tecnologías como una necesidad importante.

Una investigación que encontramos muy relevante y alineada con el alcance de la presente investigación es la de Radic (2017) quien buscó en su estudio formular la propuesta de un modelo de evaluación y mejora de la calidad educativa con un acompañamiento de procesos de mejora y cambio en una red internacional de 90 colegios jesuitas en América Latina. Como objetivo de la investigación plantean el diseño de un Sistema de Evaluación y Mejora de la calidad educativa para los colegios de la red de FLACSI – federación de colegios jesuitas, que permita determinar la calidad de los centros escolares y acompañar los procesos de mejora y cambio.

Es una investigación evaluativa que considera tres fases para la implementación del modelo: diseño del modelo, validación y formulación de la versión definitiva. Se aplicó diversos instrumentos como el análisis de contenidos y bibliográfico, análisis de casos tanto para el levantamiento de información como para el diseño del modelo, a través de cuestionarios, reportes de participantes, registro de resultados, registro de observaciones mediante la técnica de estudio de casos. El diseño de la metodología corresponde a los parámetros de una investigación evaluativa. Se enfocaron en tres centros escolares tomando datos tanto cualitativos como cuantitativos. Posteriormente en el estudio extensivo seleccionó diez centros y asignó un profesional de apoyo a cada uno para validar el diseño a través de cuestionarios, reportes de los participantes, registros de resultados y registros de observaciones.

Uno de los aportes de esta investigación es la distinción de tres niveles de análisis: las políticas educativas como macrosistema, la escuela como microsistema y los procesos de formación docente y directiva. Además, esta investigación fue particularmente relevante para nuestra investigación pues también toma como referencia de análisis una red de instituciones educativas privadas.

A diferencia de otras propuestas el estudio concluye determinando cuatro aspectos fundamentales: el propósito educativo, complejidad en el modelo evaluativo, orientación a la mejora e incremento en la participación y responsabilidad de la escuela. Además, la mencionada investigación deja aportes al sistema educativo, a las escuelas y a la formación de directivos.

Finalmente se tiene a Niño y Sáchica (2015) quienes realizaron una investigación con relación a cómo una cultura institucional docente puede transformarse bajo un enfoque apreciativo como modelo de gestión en el Colegio Carlos Arango de Bogotá con el objetivo de descubrir las fortalezas de la organización, para convertir el Enfoque Apreciativo en un modelo de gestión, donde los protagonistas del cambio fueron los docentes, lo que permitió generar hábitos cotidianos en las acciones de los docentes y transformar así posturas explícitas e implícitas.

Plantearon asimismo el diseñar e implementar una estrategia de gestión educativa que permitiera la transformación de la cultura institucional docente a través del enfoque apreciativo. Para ello buscaron identificar en qué área, proceso y componente de gestión se puede intervenir para estructurar y aplicar la propuesta de gestión educativa. Se desarrolló bajo un enfoque cualitativo aplicando el diseño metodológico de la investigación-acción. La muestra censal

fue de un total de 107 docentes y 5 directivos docentes y emplearon las técnicas de observación no estructurada, entrevistas apreciativas, revisión de documentos y discusiones grupales. Como resultado de la investigación se constató que el área a intervenir era la Directiva en su proceso de cultura para fortalecer los componentes de reconocimiento de logros, comunicación y trabajo en equipo.

## **2.2 Bases teóricas**

Para llevar a cabo la presente investigación se tomó como referencias teóricas, las publicaciones de diversos autores reconocidos internacionalmente en cuanto a los conceptos materia del presente análisis: cultura de calidad educativa, procesos educativos y acreditación.

### **2.2.1 Calidad educativa.**

De manera general se puede decir que calidad es satisfacer las más altas expectativas del cliente cumpliendo con la calidad del producto o servicio; si llevamos el concepto de calidad al ámbito de la educación, entendiendo que la educación es un servicio, se podría decir que una educación de calidad, es aquella capaz de proporcionar los recursos, estrategias y herramientas necesarios para el desarrollo integral de las competencias de un individuo y que éste impacte en la sociedad desde la perspectiva de la trascendencia y transversalidad.

Es importante señalar que no hay una definición única de calidad de la educación y que, en la mayoría de las definiciones de las entidades normativas y países, la calidad de la educación se enfoca en el resultado esperado, perfil del egresado y en el derecho universal pero no precisan los elementos que la componen, tales como directrices, procesos o comportamientos esperados.

Según Unesco (2015), la educación es un derecho humano para todos sin distinción alguna y ésta debe ser accesible para todos y de calidad. Como organización de las Naciones Unidas responsable de la educación llevó a cabo la Agenda de Educación Mundial 2030 donde participaron países de diferentes continentes comprometidos con desarrollar estrategias y políticas que garanticen una educación con calidad, con criterios de equidad e inclusión y que todos tengan la oportunidad de un aprendizaje permanente. Este objetivo considera siete metas con resultados esperados y tres como medios para lograr dichos resultados entre los cuales se distinguen los siguientes componentes: universalidad en la educación primaria y secundaria, acceso a servicios de atención en la primera infancia y preescolaridad, igualdad para el acceso a la educación superior y técnica, sexos e inclusión y con visión en el desarrollo sostenible.

Díaz (2018) manifiesta que la calidad educativa puede ser es un concepto polisémico, entendida y manejada de maneras muy diversas. Siendo los factores o aspectos visibles los que influyen en sus opiniones. La modernidad en infraestructura, equipamiento, laboratorios, equipos de cómputo e internet, si todo ello no es moderno la educación es mala y la educación de calidad implica mucho más que ello. No obstante, hace mención que no necesariamente la educación por tener carácter privado garantiza una mayor calidad que la pública, dado que a veces en la realidad se puede encontrar una buena educación pública versus una pésima privada y bastante costosa.

Hernández (2016) en la reflexión teórica sobre la Declaración de Incheon Educación 2030 manifiesta que la calidad educativa para la Unesco se basa en el desarrollo cognitivo del educando, y que como indicador centra en el

estudiante el desarrollo de la ciudadanía y promoción de actitudes, así como el desarrollo afectivo y creativo; por ello la Unesco no sólo se compromete a impulsar la educación para todos sino garantizar a los niños que las escuelas y los ambientes de aprendizaje sean lugares seguros y que sean tratados con equidad; a través de un proceso inclusivo que permita abordar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los educandos tanto dentro fuera del sistema educativo.

Hernández (2016) concluye que una educación de calidad busca formar ciudadanos que en el futuro contribuyan a construir una sociedad más justa, humana y sana y que, independientemente de su esfera de actividad sean capaces de comprender la complejidad de las interrelaciones existentes entre ciencia, tecnología y los ámbitos social, económico, político y cultural y que tengan las herramientas necesarias para participar adecuadamente en los procesos de toma de decisiones.

A nivel nacional en el Perú, según la Ley 28044, Ley General de Educación, se establece que la calidad educativa requiere asegurar estándares adecuados a las metas técnicas y sociales, que permitan un nivel óptimo de formación, en particular en la educación básica regular para que las personas puedan desempeñarse como ciudadanos, enfrentar los retos del desarrollo y aprender de manera permanente; todo ello en un marco que contemple la pluralidad de nuestro país y distintas modalidades del sistema.

A su vez, el Sineace considera que en una aproximación a la calidad educativa deben delimitarse aspectos importantes como el reconocer que la educación con calidad es un bien público al servicio de los ciudadanos, que es un derecho humano fundamental que garantiza otros derechos y la centralidad

del estudiante como sujeto del mismo contemplando enfoques de equidad y pertinencia que respondan a la diversidad cultural. Dirigido al tipo de persona que queremos formar evidenciando una formación integral, que impacte en el tipo de sociedad que deseamos para el futuro de la educación en el país.

En ese sentido, podríamos considerar que la calidad educativa es un conjunto de propiedades o cualidades inherentes, esenciales, complejas, que exige una normativa según el contexto social en que se desarrolle donde intervienen todos los actores de la comunidad educativa y cada uno es un pilar en el desarrollo e impacto de la misma. En ellos se determinan criterios, factores a partir de los cuales se realiza la operatividad de los procesos educativos, los cuales deben ser suficientemente flexibles para adaptarse a distintas situaciones bajo la base de un enfoque de mejora continua.

Es importante resaltar que en los últimos años diversas entidades a nivel internacional vienen desarrollando esfuerzos de estandarizar e implementar una metodología de calidad educativa, así como la educación por competencias. Paralelamente a este proyecto de establecer estándares en cuanto a las competencias a desarrollar en el estudiante, surgen los esfuerzos de estandarizar buenas prácticas y gestión de procesos; y es allí que surgen los procesos de acreditación.

Hablar de calidad educativa lleva a un juicio de valor y bien común partiendo de un perfil ciudadano del egresado al término de su periodo escolar. El logro de aprendizajes de calidad es uno de los desafíos adaptativos más grande que enfrentan las instituciones educativas, en aras de transformar la sociedad.

A manera de conclusión podríamos decir que en el caso de Calidad Educativa; ésta se da cuando los diversos procesos en la gestión educativa cumplen con los objetivos normativos y estratégicos definidos logrando como resultado una formación integral en los estudiantes, entendiendo que es un derecho universal y que cumple con los criterios de funcionalidad, eficiencia, eficacia y mejora continua. Cuando estas características son positivas o beneficiosas y se logra un perfil del egresado preparado para desempeñar un rol en la sociedad, se habla de buena calidad educativa.

#### **2.2.1.1 Estándares de calidad educativa.**

Si bien en la revisión de la normatividad internacional y prácticas se pueden identificar diversos modelos de calidad y estándares, el presente estudio se enfoca en el análisis de los estándares AdvancED, los mismos que están alineados con los estándares propuestos por el Sineace y que han sido asimismo reconocidos por dicha institución. El modelo AdvancED cuenta con 5 estándares y considera 33 Indicadores para evaluar la calidad educativa de las instituciones educativas de educación básica regular.

A continuación, detallamos los estándares que contempla el modelo AdvancED aunque para fines de esta investigación sólo se ha enfocado en tres de los cinco estándares, estándares 2, 3 y 5 relacionados con Gobierno y Directivos, Enseñanza y Evaluación de Aprendizajes y Utilizando los resultados para la Mejora Continua.

- **Estándar 1: Propósito y Dirección**

La escuela mantiene y comunica su propósito y dirección, comprometida con altas expectativas de aprendizaje al igual que con valores y principios compartidos sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje.



- **Estándar 2: Gobierno y Directivos**

La escuela funciona bajo un modelo de gestión y dirección que promueve y apoya el desempeño de los estudiantes y la efectividad de la escuela.

- **Estándar 3: Enseñanza y Evaluación de Aprendizajes**

El currículo escolar, el diseño instruccional y las prácticas de evaluación guían y aseguran la efectividad del profesor y el aprendizaje de los estudiantes.

- **Estándar 4: Recursos y Sistemas de Apoyo**

La escuela tiene los recursos y provee los servicios que apoyan su propósito y visión para asegurar el logro de todos los estudiantes.

- **Estándar 5: Utilizando los resultados para la Mejora Continua**

La escuela implementa un sistema comprensivo de evaluación que genera una variedad de información sobre el aprendizaje de los estudiantes y su efectividad, y utiliza los resultados para dirigir el proceso de mejora continua. La escuela se compromete a realizar un proceso sistemático, inclusivo y comprensible.

### **2.2.1.2 Buenas prácticas.**

Fullan y Pinchot (2018) refieren un caso de éxito en una escuela de Estados Unidos describiendo cómo se estableció una cultura de mejora continua a través del trabajo con los docentes de mayor antigüedad y los equipos del colegio, focalizándose en el capital profesional de éstos y en los elementos que desarrollan la coherencia: con lo cual lograron un cambio dramático convirtiéndose en una cultura centrada en el aprendizaje de alumnos y equipo docente; con lo cual el logro de los alumnos se incrementó. Explican, asimismo, cómo la estrategia de empoderar a los docentes en roles específicos y fortalecer

su liderazgo contribuyó a los resultados obtenidos y se comprometieron con el cambio para lograr el objetivo final.

En ese sentido consideramos importante como una buena práctica el involucrar a los docentes desde el inicio en el proceso de formación de una cultura de calidad y empoderarlos para que desarrollen en primer lugar una cultura de autoevaluación sobre la cual se pueda desarrollar la mejora continua en la institución.

### **2.2.2 Cultura organizacional.**

Como se mencionara anteriormente, no hay un consenso con relación a la definición conceptual del término cultura organizacional en función a lo analizado en los antecedentes nacionales e internacionales, por lo tanto se ha estimado conveniente seleccionar a partir del estudio de Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, Rozo (2018) aquellos enfoques teóricos que más se aproximan a nuestro objetivo de estudio que es la cultura de calidad educativa y que además son mencionados de manera recurrente en distintas investigaciones como autores de base en cultura organizacional y que adicionalmente brinda mayores elementos para el análisis de las subcategorías que puedan desprenderse de la categoría seleccionada, como son Idalberto Chiavenato y Edgar Schein.

Alineando el término de cultura al ámbito educativo se puede mencionar a Lanarès (2018) y Dziminska, Fijalkowska, Sulkowsk (2018) quienes realizan sus investigaciones enfocados en instituciones de educación superior y consideran que elementos como el liderazgo, la comunicación, los valores compartidos, la confianza y la lealtad, son fundamentales para generar una cultura de calidad alineada con los aspectos estructurales y gerenciales de una institución educativa.

Asimismo, Niño y Sáchica (2015) analizan el término cultura organizacional y realizan un comparativo de cómo podrían aplicarse los distintos elementos que constituyen una cultura en el ámbito escolar a partir de un enfoque apreciativo y cómo la gestión directiva puede contribuir a un proceso de transformación cultural. A lo largo de la investigación se analiza conceptos de cultura propuestos por diversos autores llegando a la conclusión que existen varios marcos de interpretación o conceptos pero que todos presentan el “patrón cultural” como principal denominador; es decir, hay un conjunto de comportamientos comunes a los miembros de una organización que se rigen por un modelo o marco de referencia que está construido por la propia experiencia personal, hábitos adquiridos y lo transmitido por terceros y particularidades propias de la organización a la que pertenece. En ese contexto el aporte de Niño y Sáchica radica en cómo se puede implementar un modelo de gestión alternativo donde a partir de los mismos actores de la institución se pueda construir y fortalecer la cultura institucional desde una perspectiva crítica social. Consideran que para abordar una cultura se debe identificar sus principales componentes y describir cómo ellos operan de manera regular.

Por lo anteriormente expuesto se ha considerado conveniente recoger las definiciones que los autores anteriormente mencionados toman como autor de base a Chiavenato quien define la cultura como un conjunto de elementos entre los cuales se tiene valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra y que influyen en el comportamiento de las personas y las organizaciones. Este autor, asimismo, toma como referencia para los planteamientos que aplica al análisis de cultura a Edgar Schein como referencia.

En el análisis de los componentes o elementos que conforman una cultura diversos autores identifican distintos niveles o aspectos que pueden resumirse de acuerdo a lo que propone Chiavenato como el iceberg de la cultura organizacional en aspectos formales y visibles y aspectos informales y ocultos.

### ***2.2.2.1 Aspectos formales y visibles.***

Dentro de éstos se pueden considerar aquellos componentes relacionados con factores operacionales y las actividades diarias y que pueden ser visibles públicamente como los documentos normativos y de lineamientos estratégicos de la organización, entre ellos, la visión, misión, objetivos y estrategias, comunicación interna, estructura de la empresa, roles y funciones, políticas, procesos, indicadores de gestión y métodos de trabajo en general. Estos componentes pueden ser evaluados tanto a través de encuestas de satisfacción como de estándares de cumplimiento e indicadores de gestión.

### ***2.2.2.2 Aspectos informales y ocultos.***

En este caso se consideran los comportamientos afectivos y emocionales orientados hacia aspectos sociales y psicológicos que no pueden ser observados tan fácilmente de manera pública. Dentro de éstos se pueden considerar en primer lugar los valores, supuestos compartidos, expectativas, percepciones y actitudes de las personas, los estilos de liderazgo (pautas de influencia y de poder), los sentimientos, normas grupales y las relaciones afectivas principalmente. De alguna manera estos factores pueden ser identificados y evaluados a través de las encuestas de clima que usualmente se aplican en las organizaciones y que permiten identificar las brechas entre los comportamientos esperados por la cultura y los reales, así como el grado de identificación y compromiso de los colaboradores con ésta. Dentro de los factores que pueden

ser evaluados en una encuesta de clima se encuentran los valores y competencias que hayan sido priorizados como integridad, comunicación, liderazgo, orgullo, respeto, camaradería, credibilidad, entre otros.

Cabe precisar que para efectos de la presente investigación se contó con encuestas de satisfacción que permitieron analizar algunos de los aspectos formales y visibles de la cultura de la institución educativa materia de nuestro estudio relacionados con los procesos educativos que miden entre otros la renovación, intención de renovación, gestión de la escuela en actividades, la propuesta educativa, el vínculo con las familias y el desempeño docente así como resultados de encuestas de clima que nos proporcionaron la identificación de algunos de los aspectos no formales y ocultos que la conforman como son los factores de liderazgo, compromiso, camaradería, entre otros.

A partir del análisis de las encuestas aplicadas y en base a lo estudiado se ha identificado lo que hacen los actores y los resultados e indicadores obtenidos en los últimos años, lo que constituye valiosa información para identificar y validar la línea de investigación del presente estudio en secuencia, pertinencia, coherencia y alineamiento de cómo estos factores podrían impactar en la cultura de calidad educativa en la institución educativa analizada.

A partir de la revisión de los distintos antecedentes y bases teóricas se puede considerar que la cultura de calidad educativa es el conjunto de comportamientos que definen a una institución educativa a partir de los distintos componentes de una cultura como son los valores, creencias, normas, políticas, estándares de calidad entre otros y que son aceptados y practicados por los miembros de una comunidad educativa.

Cuando el equipo directivo, docente, administrativo y estudiantes están alineados con una misma visión compartida, el compromiso e identificación con la Institución constituye la esencia y se constituye en el ADN con el cual todos se sienten identificados (Herrada, Villar 2020).

### **2.2.3 Procesos educativos.**

Para Oropeza (2017), un proceso es un conjunto de actividades secuenciales, que interactúan o se interrelacionan y que transforman elementos de entrada, agregando valor para obtener un resultado o lograr su objetivo. Los procesos utilizan recursos para proveer productos o servicios, son sometidos a controles y deben ser monitoreados permanentemente a través de indicadores.

Por otro lado, los investigadores Moreno y Pacheco (2016) efectúan un análisis de la cadena de valor de una empresa mexicana líder en la industria cárnica y parten inicialmente con una fundamentación teórica de la cadena de valor mencionando que Michael Porter es quien popularizó este concepto como un punto de partida para el análisis de los procesos en una organización y la define como una manera de conocer los procesos de una empresa y entender la ventaja competitiva de cada uno de éstos a través del análisis sistemático de las distintas actividades realizadas en una empresa y cómo éstas se interrelacionan y desempeñan.

Es importante, por lo tanto, que las distintas actividades que se realizan en una organización se identifiquen hasta el mayor nivel de detalle, para definir claramente los límites de los procesos y, por lo tanto, los roles y responsabilidades, el quién lo hace, sean desarrollados en función al qué se hace y cómo se hace.

Para el caso de los procesos educativos, el Ministerio de Educación (2015) en la Resolución de Secretaría General 908-2015-Minedu aprueba la metodología para la gestión por procesos en la institución y presenta los Procesos de la Institución Educativa con el objetivo de orientar hacia la mejora de la gestión escolar y toma de base los objetivos de la Institución para la identificación de cada proceso; buscando con ello el alineamiento estratégico de brindar un servicio educativo de calidad para garantizar el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.

En la formulación del mapa de procesos educativos, el Minedu considera la siguiente clasificación:

- Estratégicos; son los procesos que proporcionan las directrices, definiendo las estrategias y objetivos de la institución donde se identifican los procesos de Gestión y Liderazgo, siendo el equipo directivo el responsable principal.
- Misionales u Operativos: procesos que representan el modelo de gestión de la escuela centrada en los aprendizajes distinguiéndose los de Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar, donde participan los docentes y equipo directivo; que tienen un impacto directo en la satisfacción de los estudiantes y padres de familia.
- De Soporte: donde el equipo administrativo y directivo tienen como responsabilidad los procesos que facilitan el funcionamiento de la Institución Educativa y permiten ofrecer los recursos de manera oportuna y eficiente para el buen desarrollo de los procesos misionales y estratégicos.

Es en función al mapa de procesos que se definen los estándares para la acreditación; para el caso de la presente investigación dado que el objeto de análisis son los estándares de AdvancED, se considerarán los

procesos que se detallan a continuación y que guardan relación con los macroprocesos de Dirección y Liderazgo y de Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar para los dos primeros casos y en el tercer caso sí se ha estimado por conveniente priorizar un proceso de mejora continua que por ahora no está considerado en el mapa de procesos para una Institución Educativa en el Minedu.

#### ***2.2.3.1 Procesos educativos de gobierno y directivos.***

El estándar 2 correspondiente a gobierno y directivos, considera como proceso principal el modelo de gestión y dirección que promueve y apoya la efectividad de la escuela y el desempeño de los estudiantes.

#### ***2.2.3.2 Procesos educativos de enseñanza y evaluación de aprendizajes.***

El estándar 3 del Modelo AdvancED considera los siguientes elementos como parte de los entregables a generar en los procesos de enseñanza y evaluación de aprendizajes como son la elaboración del currículo escolar, el diseño instruccional y las prácticas de evaluación con el objetivo de guiar y asegurar la efectividad del docente y el aprendizaje de los alumnos.

#### ***2.2.3.3 Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua.***

El estándar 5 considera el uso de los resultados para la mejora continua donde se contempla como proceso la implementación de un sistema de evaluación sobre el aprendizaje y su efectividad utilizando dichos resultados para dirigir un proceso sistemático, inclusivo y comprensivo de mejora continua.

#### **2.2.4 Modelo de Acreditación.**

La acreditación es el proceso mediante el cual se certifica y afirma, a través de un documento, que un individuo o institución dispone de las capacidades y facultades necesarias para desempeñar una tarea o misión



encomendada en un determinado lugar. Bajo este concepto se puede identificar diversos modelos de acreditación para evaluar la calidad en una institución educativa; para la presente investigación se tomará como objetivo de análisis dos modelos, el modelo nacional del Sineace y el modelo internacional de AdvancED para instituciones de educación básica regular; los mismos que pasamos a detallar a continuación.

#### **2.2.4.1 Modelo Nacional Sineace.**

En el Perú, mediante la Ley 28740 (2006), se crea el Sineace y en el 2007 se publica su Reglamento donde se le otorga la función de garantizar que las instituciones educativas brinden un servicio de calidad a la sociedad. Cabe precisar que esta función se alinea a los objetivos estratégicos establecidos en la Ley, en particular con los relacionados a la igualdad para todos en la calidad de las oportunidades y resultados educativos y en específico a la educación básica que se focaliza en el logro de aprendizajes pertinentes y de calidad para los estudiantes. Por ello, el Sineace asume el reto de elaborar un modelo de acreditación con estándares de calidad con fines de mejora para instituciones educativas.

El modelo nacional de Sineace, tiene como principio la reflexión del actuar de la escuela, promover un mayor análisis y valoración de lo que se propone y se hace, cuál es su resultado y cual su plan de mejora continua orientando a las instituciones educativas hacia la autorregulación.

Este modelo tiene relación entre los fines y principios de la educación peruana (PEN) a nivel de dimensiones, factores y estándares. Está centrado en la persona, posee 4 dimensiones, 8 factores y 18 estándares.

#### **2.2.4.2 Modelo Internacional AdvancED.**

AdvancED es una entidad norteamericana sin fines de lucro, con cien años de existencia que certifica la calidad, la sostenibilidad y los procesos de mejora continua en la educación, constituye una de las comunidades más grandes a nivel mundial de profesionales en el área educativa y que ha acreditado a más de treinta mil instituciones educativas.

Su principal objetivo es que los estudiantes logren altos niveles de aprendizaje y que sus colegios tengan procesos que garanticen que estos resultados se seguirán dando para todos los estudiantes. El modelo tiene un enfoque de mejora continua y hace sentir que las debilidades deben ser vistas como algo positivo pues constituyen una oportunidad para mejorar. Basado en el desempeño/rendimiento (performance based) utiliza herramientas diagnósticas para que las escuelas puedan realizar revisiones internas enfocadas en la evaluación de la ejecución.

El enfoque del modelo da un énfasis muy fuerte en la enseñanza aprendizaje más que en los procesos de gestión administrativa donde no es tan exigente en cuanto a la estandarización en el cumplimiento de pasos, lo cual se sustenta en los objetivos del propio modelo.

Promueve la planificación estratégica como un requisito de AdvancED Internacional y el establecimiento de metas de mejora continua y desarrollo de actividades específicas para el logro de los objetivos.

Al ser un modelo internacional toda la documentación está en inglés, teniendo las instituciones que hacer la traducción al español por su cuenta lo que puede impactar en la aplicación estricta de los indicadores; sin embargo, la evaluación externa es realizada por hispanohablantes.

El número de estándares e indicadores del modelo es inferior a los del Ipeba sin embargo ello se sustenta en el enfoque menos es más y considera un elemento no considerado en el modelo nacional que es el de la Innovación y Mejora Continua: para AdvancED no existen debilidades en los procesos sino oportunidades de mejora. Los colegios acreditados deberán diseñar, mantener y utilizar sistemas de documentación e información que permitan mejorar la práctica docente continuamente.

En el establecimiento de mecanismos de evaluación continuos como las encuestas anuales, sistemas de monitoreo continuo y análisis de resultados, se aplica una política de máxima transparencia en la información. Asimismo, promueve la homogeneidad educativa en sus diferentes niveles y clases así como el seguimiento individualizado para el alumno.

Por otro lado, impulsa la atención a la diversidad aplicando estrategias adaptadas a los alumnos con necesidades especiales, así como estímulos específicos, promueve la inclusión así la aplicabilidad a distintas realidades socio-económicas. Por ejemplo, en el Perú el modelo se ha aplicado tanto al colegio americano FD Roosevelt como a una red de colegios privados.

Asimismo, exige evidencias para la orientación profesional y el acompañamiento permanente durante todo el proceso del alumno.

Un aspecto importante a resaltar es que el modelo AdvancED demanda especial atención a los distintos tipos de aprendizaje y refuerzo de las inteligencias múltiples y que tomando como base los resultados de la adquisición de capacidades y competencias de los alumnos se realice un proceso continuo de revisión de elementos como el currículo, la docencia y evaluación teniendo como base los resultados de los alumnos y su adquisición de capacidades y

competencias. La supervisión de la práctica docente y estrategias de desarrollo (formación continua) y retención (crecimiento profesional, promoción) forman parte también del modelo analizado.

Finalmente reconoce la importancia de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como el uso de instalaciones idóneas para el proceso de enseñanza aprendizaje.

El modelo nacional de Sineace no especifica procesos para la acreditación ni etapas a diferencia del modelo AdvancED que tienen 3 niveles con respecto a la vigencia o alcance. Las dimensiones de Sineace se asemejan a los estándares de AdvancED con 33 indicadores en tanto que Sineace tiene 4 dimensiones, 12 factores y 34 estándares, siendo estos últimos más específicos.

En función al análisis de los dos modelos se ha visto por conveniente priorizar el estudio de los estándares 2, 3 y 5 del modelo AdvancED por un enfoque de complementariedad con el Modelo nacional de Sineace. Estos estándares son los siguientes: el estándar 2 Gobierno y Directivos, el estándar 3 Enseñanza y Evaluación del Aprendizaje y el estándar 5 Uso de recursos para la Mejora Continua.

El estándar 2 de Gobierno y Directivos determina que sus miembros aseguren la dirección efectiva de la escuela, con autonomía y liderazgo que evidencie la consistencia de su cultura con el propósito y dirección de la escuela, logrando el compromiso de los actores de la comunidad educativa, bajo supervisión y evaluación que permita el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

El estándar 3 cuyo tratamiento es sobre la enseñanza y evaluación de los aprendizajes, tiene como objetivo proveer de experiencias de aprendizaje

equitativo y retador, bajo el sustento de un currículo; permitiendo al estudiante aprender a aprender, facilitando todas las oportunidades de aprendizaje y desarrollo de las habilidades y competencias requeridas en la promoción de cada nivel. Cada proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación, debe estar monitoreado por el equipo directivo que apoya, supervisa y se involucra en las comunidades de aprendizaje colaborativo de los docentes, donde ellos en equipo analizan data informada que les permita la mejora de los procesos que tienen a cargo.

Los profesionales buscan el compromiso de los estudiantes con su propio aprendizaje, brindándoles diferentes estrategias y espacios de aprendizaje que puedan facilitar el logro de las expectativas de la meta trazada.

El estándar 5, cuyo objetivo es utilizar los resultados para la mejora continua, establece que la escuela debe mantener un sistema comprensivo de evaluación claro y definido, para ello se debe contar con profesionales capacitados en la evaluación, interpretación y uso de la información. A tal efecto cuentan con data informada que les permite analizar y tomar decisiones en base a la información obtenida con el objetivo de la mejora de los aprendizajes, siendo continuo el proceso y el compromiso de la escuela. Asimismo, también se brinda información a la comunidad educativa sobre el logro estudiantil y el de las metas del plan de trabajo escolar.

## **2.3 Definición de términos**

### **2.3.1 Calidad educativa**

Calidad se refiere a las características que son propias de un producto o servicio y a partir de las cuales es posible estimar su valor y cumplimiento de las expectativas o necesidades del receptor.

### **2.3.2 Cultura organizacional**

Se entiende por cultura al conjunto de aspectos formales y no formales que configuran el qué hacer de una institución y los comportamientos de sus miembros a través de una visión compartida y que constituye el ADN, es decir, la esencia de toda institución.

### **2.3.3 Procesos educativos**

Es un conjunto de actividades secuenciales que interactúan o están interrelacionadas, que transforman elementos de entrada, agregando valor para obtener un resultado o lograr su objetivo. Los procesos utilizan recursos para proveer productos o servicios, son sometidos a controles y deben ser monitoreados permanentemente a través de Indicadores.

## **2.4 Supuestos de investigación**

### **2.4.1 Supuesto de investigación general.**

La cultura de la calidad educativa impacta en los procesos educativos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres.

### **2.4.2 Supuestos de investigación específicos.**

2.4.2.1 La cultura de calidad educativa impacta en los procesos de gobierno y directivos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres.

2.4.2.2 La cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos de enseñanza y evaluación de aprendizajes en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres.

2.4.2.3 La cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua en una institución de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres.



## **CAPÍTULO III: MÉTODO**

### **3.1 Diseño de la investigación**

Desde el punto de vista metodológico, el presente estudio aplicó un enfoque cualitativo a partir de un paradigma interpretativo y la finalidad de la investigación fue analizar cómo la cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres.

El diseño ha sido el de una investigación descriptiva – estudio de caso, toda vez que buscó describir una situación específica a través de la caracterización intensiva de un estudio de caso buscando el conocimiento por profundización en una institución educativa específica (Cisterna, 2007).

Para poder efectuar una triangulación de datos se analizaron diversas fuentes; en primer lugar, la información que pudo recogerse de los referentes teóricos y de las entrevistas y grupos focales a realizar a directivos, docentes y equipo administrativo y en segundo lugar el análisis de contenidos a partir de los informes de los resultados de las encuestas de clima y satisfacción aplicadas en los últimos cinco años en la institución objeto de estudio. Todos estos datos fueron utilizados para la contrastación de los resultados y con un enfoque transversal. (Bancayán 2020).

#### **3.1.1 Descripción del caso.**

La presente investigación se enfoca en el análisis de caso de una institución privada de educación básica regular que pertenece a una red de colegios a nivel nacional y con presencia en algunos países del extranjero; que en el 2015 pasó por un proceso de acreditación con estándares internacionales



de calidad educativa. Teniendo en cuenta que la mención de las tesis es la de Autoevaluación, Acreditación y Certificación Profesional se estimó conveniente analizar cómo se había vivido dicho proceso y qué elementos habían impactado o tenido efecto en los procesos educativos evaluados. Cabe precisar que esta red desde que se creó en el 2010, inició con un área de calidad en paralelo con el área pedagógica y en ese sentido se aplicaron encuestas de satisfacción a los padres de familia, así como encuesta de clima institucional a sus colaboradores; con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora.

La elección de este caso es relevante, toda vez que estos estándares internacionales han sido validados por el Sineace y podría servir de referencia para otras sedes de la misma red u otras instituciones educativas que planifiquen realizar el proceso de acreditación.

Asimismo, se estimó conveniente tomar como elementos de análisis el contenido de las encuestas y complementarlo con la aplicación de instrumentos diseñados, para explorar a profundidad los aspectos más relevantes de la presente investigación.

## **3.2 Participantes**

### **3.2.1 Población.**

Está constituida por el total de docentes, familias y estudiantes de una institución privada de educación básica regular del distrito de San Martín de Porres. A la fecha esta institución cuenta con 40 docentes, 580 familias y 670 estudiantes de los grados inicial, primaria y secundaria.

### **3.2.2 Muestra.**

La muestra fue del 50% de los docentes que suman en total 20; y en el caso de Padres de Familia ha sido la muestra definida por la institución al aplicar

las encuestas de satisfacción cada año, que en principio considera como representatividad el 38% de padres de familia.

### 3.3 Categorías de investigación

#### 3.3.1 Categoría: Cultura de Calidad Educativa.

Es el conjunto de comportamientos que definen a una institución educativa a partir de los distintos componentes de una cultura como son los valores, creencias, normas, políticas, estándares de calidad entre otros y que son aceptados y practicados por los miembros de una comunidad educativa.

Cuando el equipo directivo, administrativo, docentes y estudiantes están alineados con una misma visión compartida, el compromiso e identificación con la Institución constituye la esencia y se constituye en el ADN con el cual todos se sienten identificados (Herrada, Villar 2020)

Para analizar esta variable se consideraron las dimensiones o niveles de cultura propuestos por Idalberto Chiavenato (2008) como son los aspectos formales o visibles y los aspectos informales u ocultos.

Tabla 2. Operacionalización de la categoría Cultura de Calidad Educativa

Sub categorías (Factores)	Definición Operacional
Sub categoría 1 Aspectos formales o visibles	Es el nivel más visible de la cultura, aunque a veces difícil de descifrar, dado por el entorno físico y social. Se considera aquellos componentes relacionados con factores operacionales y las actividades diarias y que pueden ser visibles públicamente como los documentos normativos y de lineamientos estratégicos de la organización, entre ellos, la visión, misión, objetivos y estrategias, comunicación interna, estructura de la empresa, roles y funciones, políticas, procesos, indicadores de gestión y métodos de trabajo en general.

Tabla 2...continuación

---

Sub categoría 2: Aspectos informales u ocultos	Se considera lo que “debe ser”. Todo aquello que indica cómo deben realizarse o pensarse las cosas, lineamientos para el comportamiento de las personas. En este caso se consideran los comportamientos afectivos y emocionales orientados hacia aspectos sociales y psicológicos que no pueden ser observados tan fácilmente de manera pública. Dentro de éstos se pueden considerar en primer lugar los valores, supuestos compartidos, expectativas, percepciones y actitudes de las personas, los estilos de liderazgo (pautas de influencia y de poder), los sentimientos, normas grupales y las relaciones afectivas principalmente. Dentro de los factores que pueden ser encontrados en esta categoría se encuentran los valores y competencias; como por ejemplo integridad, comunicación, liderazgo, orgullo, respeto, camaradería, credibilidad, entre otros.
---	--

---

Fuente: Comportamiento Organizacional, Idalberto Chiavenato (2008)

### **3.3.2 Categoría: procesos educativos.**

Para analizar esta variable se consideraron los estándares aplicados por AdvancED y los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada en los últimos años en la institución educativa analizada.

Consideraremos procesos educativos al conjunto de actividades secuenciales que interactúan o están interrelacionadas, que transforman elementos de entrada, agregando valor para obtener un resultado o lograr su objetivo. Los procesos utilizan recursos para proveer productos o servicios, son sometidos a controles y deben ser monitoreados permanentemente a través de Indicadores. Es importante medir el nivel de satisfacción de cómo se dan estos

procesos de manera periódica, ya que constituye la base de un análisis hacia la mejora continua (Herrada y Villar, 2020).

Tabla 3. Operacionalización de la categoría Procesos Educativos

Subcategorías (Factores)	Definición Operacional
Sub categoría 1: Estándar 3 Procesos educativos de enseñanza y evaluación de aprendizajes	El estándar 3 del Modelo AdvancED considera los siguientes elementos como parte de los entregables a generar en los procesos de enseñanza y evaluación de aprendizajes como son la elaboración del currículo escolar, el diseño instruccional y las prácticas de evaluación con el objetivo de guiar y asegurar la efectividad del docente y el aprendizaje de los alumnos.
Subcategoría 2: Estándar 2 Procesos educativos de gobierno y directivos	El estándar 2 correspondiente a gobierno y directivos, considera como proceso principal el modelo de gestión y dirección que promueve y apoya la efectividad de la escuela y el desempeño de los estudiantes, respeto, camaradería, credibilidad, entre otros.
Sub categoría 3: Estándar 5 Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua	El estándar 5 considera el uso de los resultados para la mejora continua donde se contempla como proceso la implementación de un sistema de evaluación sobre el aprendizaje y su efectividad utilizando dichos resultados

Fuente: Modelo de acreditación AdvancED

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos analizados fueron los informes de las encuestas de clima así como los de las encuestas de satisfacción de los procesos educativos que fueron aplicados en los últimos 5 años. En el primer se analizaron las encuestas de clima aplicadas a los docentes y personal administrativo de la institución, en casi un total del 100% y en el segundo caso se analizaron las encuestas de satisfacción por los procesos educativos aplicadas a los padres de familia, que representan una muestra de 38% de un total de 670 padres de

familia; En ambos casos se tomó como base las encuestas que vienen aplicándose en dicha institución en cada período analizado.

Asimismo, éstas fueron complementadas con entrevistas y grupos focales, que permitieron explorar con mayor detalle algunos factores importantes y permitieron identificar qué elementos de cultura se encuentran presentes en la institución y cuáles son las brechas.

Se utilizaron dos tipos de instrumentos, según los diseños especificados.

Para la categoría Cultura de calidad educativa, se analizaron los informes de resultados de la encuesta de clima aplicada a los colaboradores de la sede objetivo de la investigación; en tanto que para la categoría Procesos Educativos se tomó como referencia los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los padres de familia en los años 2016 a 2020.

Complementariamente se realizaron entrevistas a profundidad y se aplicaron grupos focales, que es un método o forma de recolectar información para una investigación.

Para el presente estudio se realizaron de manera específica tres entrevistas a profundidad a directivos de la red educativa analizada y cuatro grupos focales a docentes de inicial, unidocencia y polidocencia respectivamente, así como al equipo directivo y administrativo. Este instrumento se aplicó en grupos de 6 personas cada uno, donde se generaron preguntas bajo la interacción del grupo de forma dinámica.

Dada la coyuntura actual que atraviesa el país fueron realizados de manera virtual, con el uso de herramientas digitales para registrar la información vía la grabación de las sesiones y captura de las opiniones de los entrevistados

con aplicativos digitales que facilitaron la interacción y transcripción de la información brindada por los entrevistados.

Se aplicó la técnica de la entrevista a profundidad con preguntas semiestructuradas tanto en las entrevistas a directivos como en los focus a los docentes, para lo cual se hizo uso de aplicaciones que permitieron realizar el registro de las respuestas de manera sistemática. Asimismo, se llevó a cabo un ejercicio de personificación con los docentes que fueron convocados al focus group con el objetivo de identificar elementos culturales comunes o compartidos.

### **3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

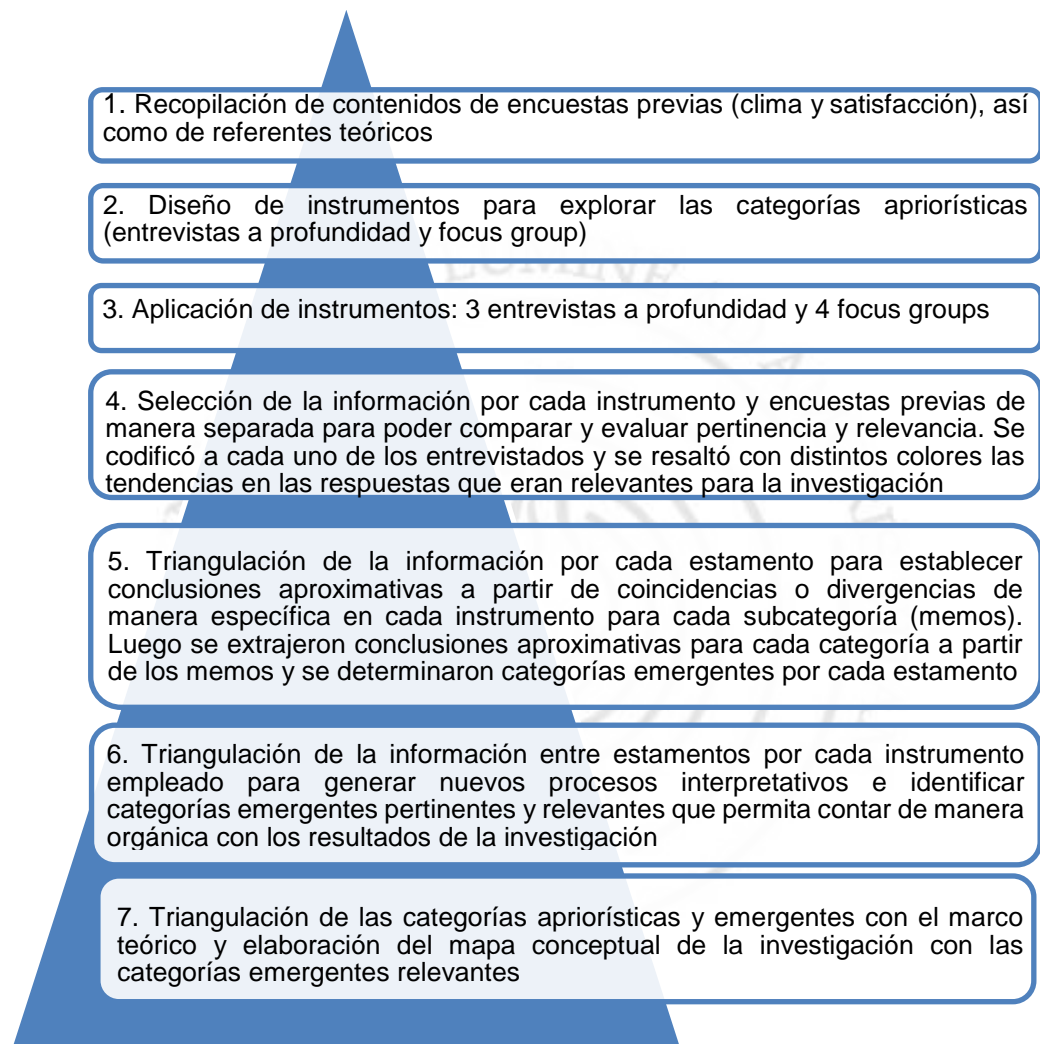
Para obtener la información materia de la investigación, se desarrollaron guías de entrevistas y de grupos focales como instrumentos para el relevamiento de información, las mismas que estuvieron conformadas con una lista de preguntas estructuradas y posibles preguntas abiertas.

Teniendo en cuenta que las entrevistas y grupos focales fueron efectuados usando plataformas digitales, se grabaron las sesiones y el registro de las respuestas fue documentado a través del uso de aplicaciones digitales, a través de pizarras interactivas.

Para el procesamiento y análisis de datos se aplicó el proceso de triangulación hermenéutica propuesto por Cisterna (2005), que consiste en reunir toda la información recopilada a lo largo de la investigación y efectuar un cruce dialéctico con aquella que sea pertinente para el objeto de estudio. Se aplicó una racionalidad interpretativa para agrupar la información de acuerdo a las categorías y subcategorías apriorísticas definidas inicialmente y posteriormente se identificaron categorías emergentes como resultado de la propia indagación y levantamiento de información de referencias significativas.

En el siguiente diagrama se resume los pasos seguidos para el proceso de triangulación de información en la presente investigación, tomando como base la metodología para una investigación cualitativa de Cisterna (2005):

Figura 1. Proceso de triangulación de información aplicado



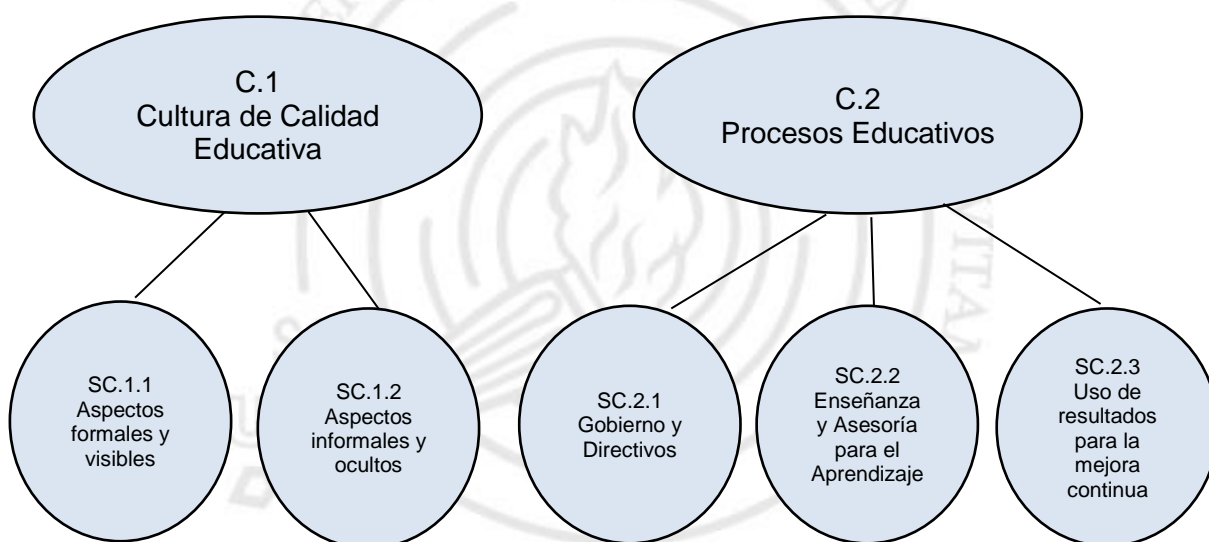
Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de los instrumentos empleados durante la investigación, donde se aplicó un enfoque cualitativo a partir de un paradigma interpretativo, tomando como estudio de caso una institución privada de educación básica regular.

Las categorías apriorísticas de investigación fueron Cultura de Calidad Educativa y Procesos educativos, como se puede apreciar en el siguiente mapa:

Figura 2. Categorías apriorísticas de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de relevar datos de las categorías materia de la investigación se aplicaron las técnicas de análisis de contenido de encuestas, entrevistas y grupos focales.

En primer lugar, se efectuó un análisis de contenido de encuestas utilizando los informes de las encuestas de clima así como las encuestas de

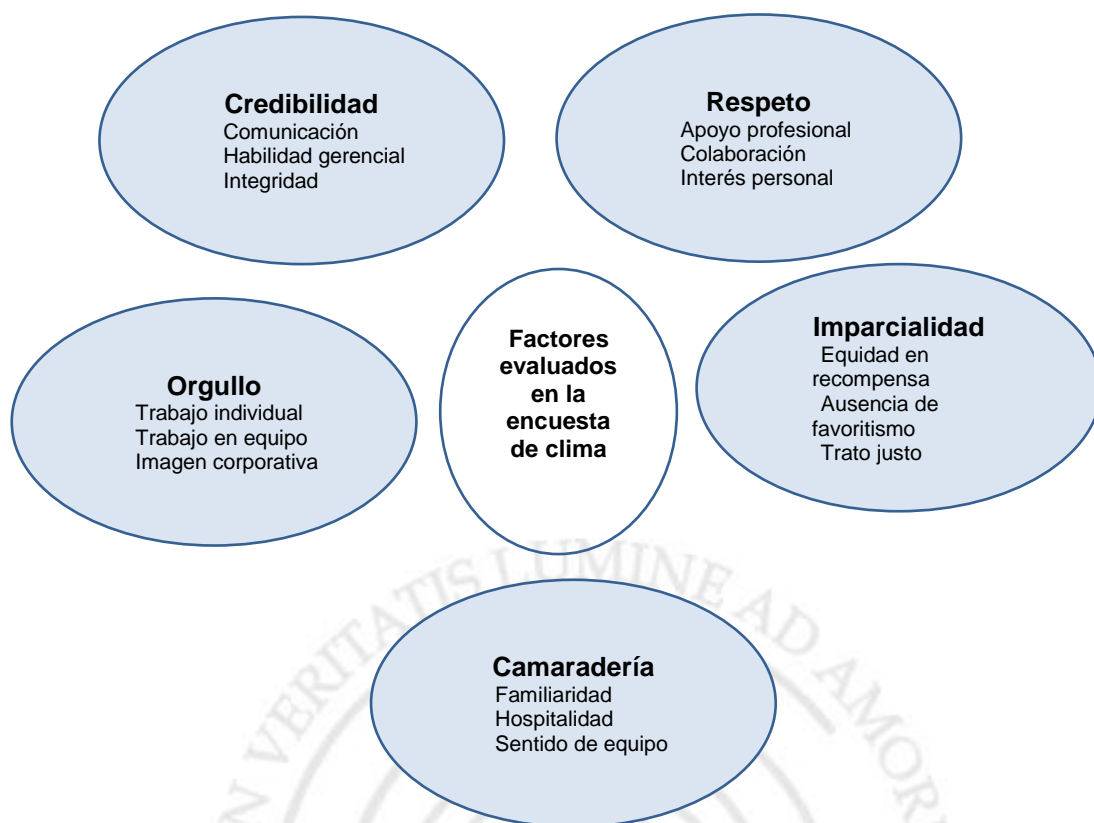


satisfacción de los procesos educativos, que fueron aplicados en los últimos 5 años en la institución analizada. En el primer caso se analizaron las encuestas de clima aplicadas a los docentes y personal administrativo de la institución y en el segundo caso las encuestas de satisfacción por los procesos educativos aplicadas a los padres de familia. En ambos casos se tomó como base las encuestas aplicadas en dicha institución desde el 2016 a la fecha. Cabe precisar que estas encuestas se aplican a las distintas sedes que conforman la red de colegios; donde se efectúan rankings por sedes y regiones en ambos casos.

En lo que corresponde a las encuestas de clima aplicadas a las distintas sedes de la red educativa se ha podido apreciar que se aplica un modelo similar al aplicado por la consultora Great Place to Work en su “Estudio Anual de Ambiente y Cultura Organizacional”, modelo aplicado a nivel internacional por las empresas y que está estructurado en dos partes: el “Culture Audit” que contempla la evaluación de las prácticas que tiene la empresa con relación a la cultura y gestión de las personas, la cual es respondida y documentada generalmente por el área de Recursos Humanos o de Administración y el “Trust index” , que es la encuesta aplicada a todos los colaboradores de la empresa o a la muestra que se defina previamente.

Los factores evaluados dentro de las cinco dimensiones consideradas en el Trust Index son los siguientes de acuerdo al siguiente esquema:

Figura 3. Factores evaluados en la encuesta de clima



Fuente: Elaboración propia

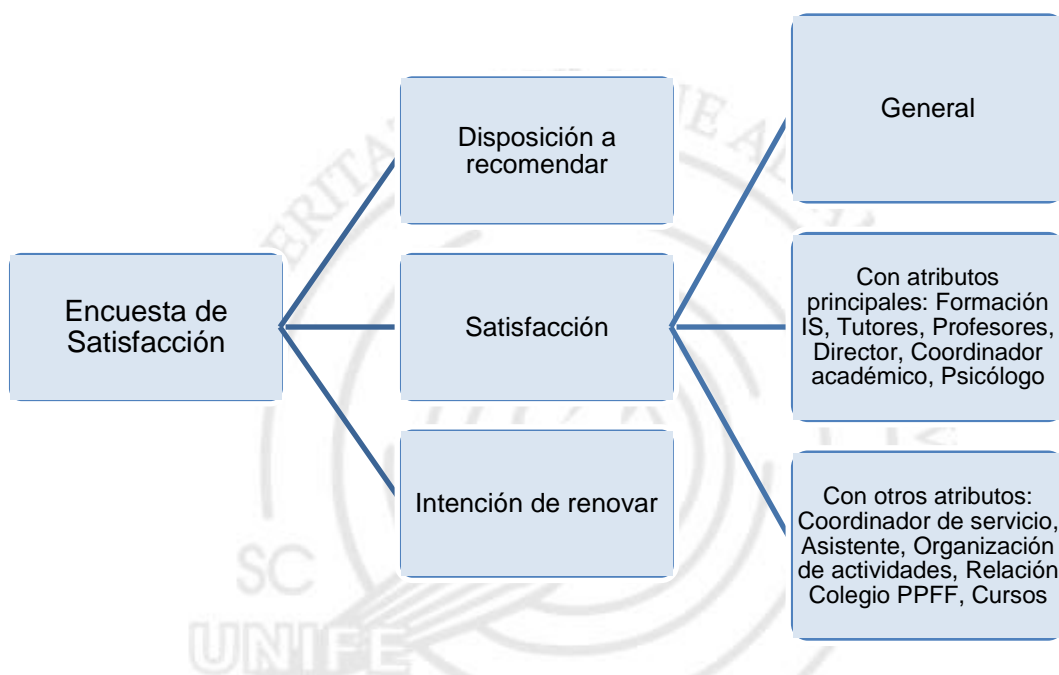
En el caso del "Trust Index" (lo que se evalúa es el nivel de confianza que existe en las empresas, a través de la percepción de los colaboradores con relación a determinadas relaciones que se dan en la organización entre jefes, compañeros y propiamente el trabajo, para lo cual las preguntas se categorizan en cinco dimensiones; Credibilidad, Respeto e Imparcialidad, que evalúa la relación entre el colaborador y su líder; Orgullo, que es la manera en que se relaciona el colaborador con su empresa y Camaradería, que mide la relación entre pares.

Este instrumento cuenta con 68 afirmaciones que se responden con una escala Likert de 1 a 5, en donde 1 es "casi siempre es falso" y 5 "casi siempre es verdadero". Estos factores son los que han sido evaluados en la encuesta de

clima aplicada a los colegios de la red y en particular en la sede analizada ha sido aplicada al total de los colaboradores (100% de la muestra).

En el caso de la encuesta de satisfacción la información obtenida se divide en tres ejes principales: a) Disposición a recomendar y b) Intención a renovar como preguntas generales y c) Satisfacción con preguntas específicas de acuerdo a los siguientes factores:

Figura 4. Principales factores evaluados en la encuesta de satisfacción a PPF



Fuente: Elaboración propia

Los atributos principales en el eje Satisfacción son: formación académica, formación personal (habilidades blandas), convivencia escolar, tutores, profesores, director, coordinador académico, psicólogo. A su vez la satisfacción con cada atributo está compuesta por varios ítems y cada ítem es la descripción de una característica del atributo. Por ejemplo, en el caso del atributo Satisfacción con profesores se consideran los siguientes ítems:

- El nivel de exigencia académica que le ponen a mi hijo.
- La anticipación con la que comunican las tareas y actividades.

- El apoyo que le brindan a mi hijo para que mejore su aprendizaje.
- El conocimiento que demuestran sobre los cursos que enseñan.

La escala de calificación es la de likert de 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho, 5 muy insatisfecho, para los niveles de satisfacción y el caso de disposición a recomendar y la intención a renovar, las respuestas van del no estoy dispuesto a definitivamente sí y la muestra ha sido en promedio del 35 % durante los años analizados.

Es importante mencionar que en el caso del factor disposición a recomendar consideran lo que se denomina también como factor NPS (net promoter score) que es un indicador bastante aplicado en marketing para evaluar la percepción sobre una marca y tener una medición de la satisfacción del cliente, a través de la intención a recomendar un producto o servicio y donde se califica al cliente ya sea como detractor, cliente pasivo o promotor de la marca.

Para la recolección de datos se estimó conveniente aplicar entrevistas a profundidad a directivos de la red (en el ámbito corporativo y regional) y grupos focales (*focus groups*) a los colaboradores (equipo directivo, administrativo y docentes) de la institución analizada.

Partiendo del hecho de que en el diagnóstico de una cultura se trata de observar y analizar la manifestación de lo simbólico a través de los comportamientos de las personas y que se debe detener la mirada en situaciones de encuentro o interacción, así como también en las prácticas cotidianas para detectar regularidades en el accionar de los sujetos, se recomienda las técnicas como los focus group o entrevistas a profundidad para obtener dicha información como menciona García Navarro (2017) en su

investigación donde propone un modelo de diagnóstico de cultura organizacional.

Asimismo, García Escribano (2019) en un taller de estrategias cualitativas señala que los focus groups constituyen información exploratoria y están orientados a buscar percepciones, motivaciones, creencias, valores y actitudes de los consumidores. En el caso de nuestra investigación los consumidores serían los colaboradores de la institución educativa en estudio.

En ese sentido se decidió emplear estos instrumentos pues permitían recoger datos directamente de fuente primaria y obtener una diversidad de opiniones que coinciden o se contraponen, instrumentos que fueron diseñados por las investigadoras con el objetivo de explorar con mayor detalle algunos factores importantes y poder identificar qué elementos de cultura se encontraban presentes en la institución y cuáles eran las brechas.

Teniendo en cuenta las categorías y subcategorías apriorísticas seleccionadas y los enfoques teóricos analizados a lo largo de la investigación, se consideró conveniente para el diseño de los instrumentos e indicadores aplicar criterios que permitieran identificar qué elementos de la cultura tanto formales como informales estaban presentes en la institución, así como información relativa a las prácticas orientadas a los procesos educativos en el marco de los estándares analizados.

Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación a través del juicio de expertos para lo cual se elaboró un portafolio de validación, cumpliendo con los criterios de rigurosidad científica requeridos de pertinencia, relevancia y claridad, conteniendo una carta de presentación (Apéndice N° A) con los siguientes documentos:

- Matriz de Consistencia / Categorización (Apéndice N° B)
- Matriz de indicadores de los instrumentos (Apéndice N° C)
- Instrumentos de recolección: Guías de entrevistas (Apéndice N° D) y guías de grupos focales (Apéndice N° E)
- Formato de validación de instrumentos (Apéndice N° F)

El equipo de expertos estuvo conformado por dos doctoras en Educación participantes como docente y asesora en el Curso Virtual de Actualización de Maestría y Doctorado quienes brindaron valiosas recomendaciones que permitieron afinar los instrumentos diseñados.

Para obtener la información materia de la investigación, se desarrollaron guías de entrevistas y de grupos focales como instrumentos para el relevamiento de información, las mismas que estuvieron conformadas con una lista de preguntas estructuradas y posibles preguntas abiertas. Para formular las preguntas se consideró los criterios ya evaluados previamente por la institución, así como elementos de las referencias científicas y que se consideró pertinente explorar a profundidad para formular las preguntas Asimismo, se establecieron indicadores para las categorías y subcategorías apriorísticas definidas a través de la matriz de indicadores para los instrumentos diseñados (ver Apéndice N° C).

Teniendo en cuenta que las entrevistas y grupos focales fueron efectuados usando plataformas digitales, se grabaron las sesiones y el registro de las respuestas fue documentado a través del uso de aplicaciones digitales.

Para preservar la confidencialidad y ética en la investigación, antes de iniciar el levantamiento de información se sostuvo una reunión con la gerente corporativa de calidad para presentarle los objetivos y alcance de la investigación

y se envió una carta solicitando a los directivos de la red la autorización para llevar a cabo las entrevistas y focus group así como el acceder a los informes de las encuestas de clima y satisfacción aplicadas en la institución educativa analizada, precisando que se mantendría el anonimato de la Institución y de los informantes, así como su uso sería estrictamente para fines académicos.

El levantamiento de la información se llevó a cabo durante dos semanas; para la realización de las entrevistas se usaron las guías de entrevistas elaboradas para los Directivos Corporativos de Calidad y Regionales respectivamente (ver Apéndice N° D) donde las preguntas iniciales permitieron efectuar repreguntas con el objetivo de que el entrevistado responda con mayor claridad o profundice en sus opiniones y para los focus groups se aplicaron las guías de focus group a los tres grupos de docentes y al equipo directivo y administrativo (ver Apéndice E).

De igual forma se informó a las directoras regionales y participantes en los focus group de los objetivos de la investigación y cómo se llevaría a cabo el recojo de la información indicando que sería necesario grabar las sesiones para tener una evidencia de la actividad realizada, preservando la confidencialidad y anonimato, para lo cual se generaron los formatos de consentimiento informado (ver Apéndice G).

La conformidad de los informantes quedó registrada mediante la firma del consentimiento informado, donde se evidencia el compromiso de mantener el anonimato de los informantes y posteriormente hacerles llegar los resultados del estudio de investigación.

Dada la coyuntura actual que atraviesa la humanidad en cuanto a la pandemia y por consiguiente el país, como ya fuera mencionado anteriormente

los instrumentos fueron aplicados de manera virtual con el uso de herramientas digitales, para registrar la información vía la grabación de las sesiones y captura de las opiniones de los entrevistados con aplicativos digitales que facilitaron la interacción y transcripción de la información brindada por los entrevistados.

Para el procesamiento de la información se tuvo en cuenta los indicadores definidos previamente para cada una de las categorías y subcategorías apriorísticas definidas. Para el proceso de codificación de la información primero se efectuó el procesamiento de manera individual tanto para el análisis de contenido de las encuestas de clima y satisfacción como para cada instrumento diseñado (focus groups y entrevistas). Se emplearon dos semanas adicionales para el proceso de codificación de la transcripción de la información y elaboración de los comentarios preliminares, conclusiones aproximativas e identificación de categorías emergentes (ver Apéndice H) por cada instrumento y luego se procedió a efectuar la triangulación de datos de los 4 elementos de análisis para obtener las categorías emergentes comunes y más relevantes para la investigación (ver Apéndice I).

Se tomó la decisión de determinar las categorías emergentes de acuerdo a la contrastación de las evidencias obtenidas durante el análisis y tomando también como referencias los enfoques teóricos analizados. En función a ello se procedió a realizar el proceso de triangulación de la información.

A continuación, se procederá a detallar el proceso realizado para cada uno de los instrumentos diseñados:

### **Instrumento: Entrevistas a Profundidad**

Para el presente estudio se realizaron de manera específica tres entrevistas a profundidad a directivos de la red educativa analizada. En el caso



de las entrevistadas se seleccionó a las dos directoras regionales de la sede en estudio desde el año que se inició el proceso de acreditación y a la representante del área corporativa de calidad quien también había participado en el proceso de acreditación.

Tabla 4. *Muestra de directivos para entrevistas a profundidad*

Rol en la institución	Antigüedad en la institución
Directora Corporativa de Calidad	10 años
Directora Regional 1	8 años
Directora Regional	8 años

Fuente: Elaboración propia

Cada una de las entrevistas tuvo una duración aproximada de noventa minutos y al inicio de cada sesión se efectuó una presentación de las investigadoras, se agradeció de antemano el apoyo a las entrevistadas y se les brindaba una explicación resumida del objetivo de la investigación, cuáles eran los aspectos que se quería explorar para posteriormente solicitarles que se presentaran indicando su rol en la institución, cuántos años llevaban trabajando y qué era lo que más les gustaba de pertenecer a la institución.

La técnica de la entrevista a profundidad se aplicó de manera individual con el objetivo de evaluar la percepción con relación al proceso de acreditación AdvancED y la importancia de contar con una cultura de calidad educativa para la red de colegios analizada.

Al mismo tiempo, determinar cómo percibían la preparación del equipo directivo y docente de los colegios para adoptar y mantener una cultura de calidad y el uso de estándares. En ese sentido a través de preguntas abiertas semiestructuradas se exploraron los siguientes aspectos: el proceso de

Acreditación AdvancED, los estándares a analizar, el rol de los directores regionales y del área corporativa de calidad, las estrategias de comunicación empleadas, las buenas prácticas en los colegios de la red y la cultura de calidad educativa a fin de identificar aspectos formales y visibles y aspectos informales y ocultos. Se efectuó un ejercicio de visualización de la institución en tres años y se solicitó que dijeran en una sola palabra lo que representaba la cultura de la red para ellas.

Posteriormente se procesaron los resultados de las tres entrevistas y se procedió a seleccionar la información codificando a cada una de las entrevistadas y se resaltó con distintos colores las tendencias en las respuestas más relevantes para el estudio; luego se procedió a establecer los memos para cada subcategoría apriorística y se extrajeron conclusiones aproximativas y determinaron categorías emergentes para cada categoría apriorística.

Tabla 5. Ejemplo de triangulación para el caso de las entrevistas

Categoría apriorística	Subcategoría apriorística	Preguntas en entrevistas	ENTREVISTADAS			Memos	Conclusiones aproximativas	Categorías emergentes
			DIRECTORA CORPORATIVA	DIRECTORA REGIONAL				
			DR1	DR2	DR3			
Cultura de calidad educativa	Aspectos formales y visibles: estrategias de comunicación	7. ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los directivos y los docentes? Explique en qué consisten	<p>Hay despliegue de las estrategias y principales lineamientos de la corporación a las direcciones regionales y éstas a su vez comunican a las direcciones de sede para que <b>cascaeen a los docentes</b>. Se recoge el pensar de las sedes a partir de <b>focus groups en las sedes nuevas</b> y después se consolida. Hay <b>reuniones de planeamiento y seguimiento formales</b></p>	<p>Si, lo que se recibe de información de la corporación se le transmite a las <b>direcciones de sede y al equipo docente y administrativo</b>. También hay <b>reuniones de planeamiento, de coordinación, de feedback, de revisión de resultados</b>. Un ejemplo bien concreto cuando nos juntamos en el verano para establecer y empezar a trabajar en nuestro plan regional y a establecer nuestras metas, así como <b>las comunidades de aprendizaje</b>.</p>	<p>Si y ahora con la pandemia lo hacemos <b>de manera virtual con las sedes</b> que tengo en distintas ciudades del país, incluso se trabaja con herramientas como el <b>Classroom en clase de formación</b>. Formalmente hay <b>reuniones de revisión de resultados, de presentación de metas, de coordinación y acompañamiento</b>. Hay también reuniones entre pares. <b>Podría fortalecerse la comunicación entre cada sede y la corporación</b></p>	<p>Hay reuniones formales que se dan para los distintos niveles y ahora con la virtualidad se han mantenido. Se tiene como ejemplo: <b>Feedback, de coordinación, Classroom, Planeamiento, focus</b> para recojo de información de sedes, revisión de resultados.</p>	<p>La comunicación interna es efectiva, flujos comunicacionales adecuados (ascendente, descendente y horizontal). Buen uso de las herramientas virtuales. Comunidad de aprendizaje, entre pares (horizontal), acompañamiento y monitoreo.</p>	<p><b>Comunicación efectiva Comunidades de aprendizaje</b></p>

Fuente: Elaboración propia

### **Instrumento: Focus group**

Se consideró relevante realizar cuatro grupos focales a docentes de inicial, unidocencia (primaria) y poli docencia (secundaria) respectivamente, así como al equipo directivo y administrativo.

Para la selección de los informantes se tomó en cuenta que el número total de docentes que laboran en la institución educativa es de 40 y se seleccionó a una muestra representativa para cada uno de los niveles de enseñanza, considerando además la antigüedad en la institución de forma a contar en cada focus docentes con menos de 2 años, entre 2 y 5 y más de 5 años como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 6. *Muestra de docentes para focus groups*

Nivel escolar	Docentes Kimsa (de 3 años a más)	Docentes Iskay (2 años)	Docentes Pani (nuevos)	Participantes por nivel
Inicial	3	2	1	6
Unidocencia	3	2	1	6
Polidocencia	7	1	1	9

Fuente: Elaboración propia

Esta denominación de Kimsa, Iskay y Pani a los docentes está en alineamiento con la cultura azteca y antigüedad en la institución toda vez que la red tiene sedes en Perú y México.

En el caso de los participantes al focus group del equipo directivo y administrativo fue la totalidad del equipo, es decir 5 participantes con las siguientes características:

Tabla 7. Muestra de equipo directivo y administrativo para focus group

Rol en la institución	Antigüedad de 3 años a más	Antigüedad 2 años	Antigüedad 1 año
Equipo directivo			
Coordinador académico			1
Coordinador de Servicios		1	
Psicóloga	1		
Equipo administrativo			
Asistente de sede		1	
Técnico de soporte			1

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, el criterio de selección de los participantes se basó en contar con una muestra diversa tanto en la vivencia en el proceso de acreditación como en el nivel de conocimiento y adaptación al sistema de la red y a su cultura.

Los focus groups tuvieron una duración aproximada de noventa minutos en cada caso y al igual que en el caso de las entrevistas, al iniciar la dinámica del focus, se efectuó una presentación de las investigadoras, se agradeció de antemano el apoyo a los participantes y se les brindaba una explicación resumida del objetivo de la investigación, cuáles eran los aspectos que se quería explorar para posteriormente solicitar a cada uno de los participantes del focus se presentaran indicando su rol en la institución, cuántos años llevaban trabajando y qué era lo que más les gustaba de pertenecer a la institución.

Cabe precisar que el focus group aplicado a los docentes de inicial constituyó el piloto y con ello se pudieron ajustar algunas preguntas y perfeccionar el uso de una herramienta digital de registro de las respuestas de todos los participantes en una pizarra colaborativa, lo permitió tener la evidencia de todas las respuestas y facilitó el procesamiento y calificación con colores.

Tabla 8. Ejemplo de pizarra colaborativa empleada para el focus

No. pregunta	15	16	17
	¿Existen reuniones o dinámicas para intercambio de información entre el equipo directivo y los docentes? ¿podrían detallar?	¿Qué otro tipo de comunicación hay en la sede?	¿Qué mecanismos aplican para comunicarse a uds la estrategia corporativa? ¿Y para revisar los resultados? ¿Con qué frecuencia se realiza?
D01	SI, DURANTE LAS SEMANA SE REALIZAN REUNIONES CON EL NIVEL, Y CON TODOS LOS DOCENTES, ASÍ MISMO REUNIONES DE CLIMA, PRECUPANOSÉ POR CÓMO NOS SENTIMOS.	De manera virtual, reuniones de clima entre otras celebraciones.	MEDIANTE REUNIONES, PARA REVISAR LOS RESULTADO LO REALIZAN CADA BIMESTRE, Correos electrónicos.
D02	Realizamos distintas reuniones pedagógicas, de integración, colaborativas, entre otros, Compartiendo valiosa información con todas sus colaboradoras	diálogo directo, correo electrónico o a través de nuestra coordinadora de área	a través correos electrónicos con GDH o capacitaciones por parte de un especialista que comparte la información con el equipo
D03	Reuniones semanales de nivel, reunes de sede como escuela, capacitaciones antes del inicio de clases, talleres.	Reuniones de clima, celebraciones especiales.	Correos electrónicos, reuniones virtuales, grupos de whatsapp, reuniones masivas a través de youtube.
D04	si muchos, caps, boletines de sede y de institución, noticias de la semana, llamadas, acompañamientos, reuniones, talleres, actividades de clima, capacitaciones.	whatsapp de sede, llamadas, reuniones de clima, caps y correos.	gmail, reuniones de región, eva, reuniones de sede, y correos.
D05	si, reuniones acompañados con el equipo directivo, la comunicación e información es fundamental entre el equipo directivo y los maestros.	Reuniones, clima laboral etc.	Reuniones por áreas , llamadas grupales, capacitaciones, notificaciones por correo.
D06	Si, reuniones por niveles, con coordinadores de bimestre.	Reuniones de clima.	reunión por niveles a través de plataformas virtuales, al mes 2 veces mínimo.

Fuente: Elaboración propia

En los cuatro focus group además de las preguntas que se realizaron se efectuó un ejercicio de personificación, una pregunta de proyección de visualización de lo que sería la institución en tres años y se aplicó una pregunta tanto en las entrevistas como en los focus, con relación a que se definiera en una sola palabra lo que significaba la cultura de la red. Ello con el objetivo de identificar cuál sería aquella imagen en común que tienen los miembros de una institución y poder resaltar aquellos elementos culturales comunes o compartidos, aspectos no visibles u ocultos, materia de esta investigación.

Al igual que en el caso de las entrevistas, se procedió a codificar a cada uno de los participantes en los distintos focus a partir de las respuestas en la pizarra colaborativa para después, identificar las tendencias más resaltantes en cada focus y consolidar lo más relevante en los distintos focus para extraer las conclusiones aproximativas y determinar las categorías emergentes a partir de la aplicación de este instrumento.

Como ejemplo se muestra el análisis efectuado a una de las preguntas para triangular las respuestas de los distintos focus realizados:

Tabla 9. Ejemplo de triangulación para el caso de los focus groups

Categoría apriorística	Subcategoría apriorística	Preguntas en focus	Focus group Inicial	Focus group Unidocencia	Focus group Polidocencia	Focus group Equipo directivo y administrativo	Memos	Conclusiones aproximativas	Categorías emergentes
Cultura de calidad educativa	Aspectos formales	¿Existen reuniones para intercambio de información entre el equipo directivo y los docentes? ¿Qué otro tipo de comunicación hay en la sede? ¿podrían detallar?	Hay varias: boletines de sede y de institución, noticias de la semana, llamadas, acompañamiento, reuniones, talleres, actividades de clima, capacitaciones, whatsapp de sede, y correos	Si reuniones específicas, por área, nivel, clima, reuniones de Integración, capacitación, actividades, noticias de la semana (información redactada que se comparte de manera semanal), el grupo de whatsapp, agenda a recordar	Reuniones periódicas de área, región, coordinación, red, con equipo directivo, con psicólogas, noticias de la semana, plataforma de la familia de la red: website, Conexiones zoom, meet, correos institucionales, website, boletines, whatsapp	Reuniones por zoom, noticias de la semana, whatsapp grupal, intranet de la familia de la red: website, gmail corporativo, llamadas. Sesiones virtuales, correos, plataformas educativas,	La información que se recibe es detallada y continua por diferentes medios, además es reconocida y valorada. Existe también una Website interna donde se gestiona información diversa tanto para el equipo docente, administrativo y directivo como para las familias y estudiantes, con particularidades de actividades, recursos y repositorio de información.	Existen diversos canales de comunicación tanto al interior de la sede como con los padres de familia, con la región y con la corporación. Las redes sociales y plataformas virtuales son usadas de manera efectiva. Hay un grado de satisfacción significativo con relación a la comunicación en la sede	Comunicación efectiva Redes sociales Clima

Fuente: Elaboración propia

Una vez efectuada la triangulación para cada uno de los instrumentos, se procedió a efectuar la triangulación entre los distintos estamentos para generar nuevos procesos interpretativos e identificar categorías emergentes pertinentes y relevantes que permitiera contar de manera orgánica con los resultados de la investigación.

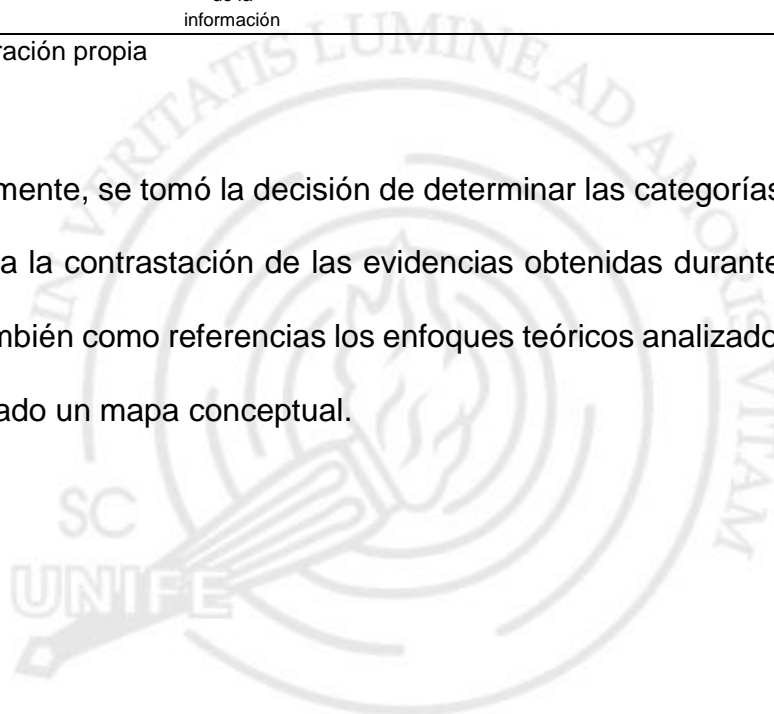
Como resultado de ello se consolidaron en una matriz de triangulación las categorías emergentes para las categorías apriorísticas en cada estamento a fin de determinar las más pertinentes y relevantes para la investigación; es decir se consideró el análisis de los contenidos de las encuestas de clima y satisfacción, así como los resultados de las entrevistas y focus groups.

Tabla 10. Ejemplo de triangulación de datos entre estamentos

Categoría apriorística	Subcategoría Apriorística	Entrevista	Focus group	Análisis de contenido encuestas de Clima	Análisis de contenidos de encuestas de satisfacción	Categorías emergentes
Cultura de calidad educativa	Aspectos formales y viables	Rol del directivo Sistemas de la red: estándares marco de escalas efectivas. Sistematización de los procesos cultura de medición Alineamiento comparativo Comunicación efectiva Perfiles Digitalización de la información	Rol del director de sede Impacto de la acreditación Comunicación electiva Data informada Procesos efectivos Gestión institucional	Reconocimiento Buen trato Equidad Sede consolidada Comunicación efectiva Rol del directivo	Comunicación efectiva Gestión institucional exigencia académica	Visión compartida Gestión institucional perfil directivo Sistema de Red Comunicación efectiva Buenas practicas

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se tomó la decisión de determinar las categorías emergentes de acuerdo a la contrastación de las evidencias obtenidas durante el análisis y tomando también como referencias los enfoques teóricos analizados obteniendo como resultado un mapa conceptual.



## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo daremos a conocer los resultados obtenidos de la triangulación de datos efectuada a partir del análisis de contenidos de las encuestas de satisfacción y de clima, así como de los instrumentos aplicados, es decir las entrevistas a profundidad y focus group para posteriormente contrastarlos con los antecedentes científicos y referencias teóricas.

Se analizará de manera exhaustiva cada uno de los puntos mencionados de forma que se pueda analizar si los objetivos y supuestos de la investigación son válidos y qué estrategias se pueden plantear que contribuyan con otras investigaciones e instituciones a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

### **5.1 Análisis de contenido de las encuestas**

En la revisión de los resultados de las encuestas aplicadas tanto a los colaboradores de la sede con relación al clima laboral y a los padres de familia con relación al nivel de satisfacción de los procesos en la sede, se puede apreciar que desde el 2016, fecha en que se inicia el proceso de acreditación, hay una tendencia creciente en los niveles de satisfacción, inclusive a pesar de la coyuntura actual por la que atraviesa el país por la pandemia y que ha impactado también económicamente y consecuentemente a las familias.

Aun así, el nivel de deserción en la sede analizada en el presente año, ha sido baja y la intención de renovar para el próximo año, presenta un índice de 83%. En el caso de los colaboradores el nivel de satisfacción general es del 93%, cifra por encima del promedio obtenido no solamente en la red de colegios analizada sino a nivel de benchmarks internacionales.



¿Cuáles son esos factores que influyen para que la sede obtenga estos resultados tan alentadores y satisfactorios?

### **5.1.1 Encuesta de Clima.**

Analizaremos primero los factores evaluados en la encuesta de clima por casi el 100% de los colaboradores de la institución analizada durante el transcurso del 2016 al 2020. En las dimensiones que evalúan la relación del trabajador con su líder como son la Credibilidad, Respeto e Imparcialidad tenemos lo siguiente:

En Credibilidad, la comunicación, las habilidades gerenciales y la integridad obtienen un nivel de satisfacción por encima del 90% y en particular los aspectos que evalúan la confianza y el empoderamiento, así como la conducta ética y honesta obtienen un resultado por encima del 95%. Ello denota un liderazgo cercano y sólido en valores.

En Respeto, el apoyo profesional y reconocimiento, así como la colaboración están por encima del 90%. Destaca el aspecto que los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo con 94% en los últimos tres años y ello se refleja en la frase compartida de “Aprende del error pero no te encariñes de él” así como la apertura a las ideas y sugerencias de todo el equipo.

En Imparcialidad, la equidad en recompensa, la ausencia de favoritismo y el trato justo presentan a la fecha resultados por encima del 90% destacando con valores por encima del 96% el buen trato independientemente de la posición en la organización, de la edad, del nivel socioeconómico, del sexo u orientación sexual; lo que demuestra el buen trato, gestión de la diversidad y equidad en la institución.

En Orgullo, que evalúa la relación del colaborador con la propia organización, se tiene que los factores trato individual, trabajo en equipo e imagen corporativa están en promedio por encima del 93%, destacando dos items que demuestran el gran orgullo que sienten los colaboradores de trabajar en la institución: “Cuando veo lo que logramos me siento orgulloso”, 99% y “Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad” con un 100%.

Para el caso de Camaradería, dimensión que evalúa la relación del colaborador con sus pares, los factores familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo también presentan un promedio por encima del 92% destacando con el máximo puntaje el “cuando ingresas a la organización, se te hace sentir bienvenido”; asimismo, el sentir de los colaboradores, es que es un lugar entretenido para trabajar, sentimiento de familia o equipo y que se puede contar con la colaboración de las personas.

Finalmente, la encuesta de clima concluye con una evaluación de la satisfacción general de 93%, donde los colaboradores responden a la pregunta de si dirían que es un gran lugar donde trabajar con 96%, en el presente año a pesar del año trabajado en la virtualidad y con la coyuntura.

Por lo tanto, podría decirse que los resultados de clima laboral son altamente satisfactorios y si consideramos la postura teórica de Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, donde precisa que el clima es el reflejo de la cultura en una organización, destacada en la investigación de Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, Rozo (2018), tenemos varios aspectos a considerar dentro de los factores evaluados positivamente en la encuesta como categorías

emergentes, dentro de las cuales se puede destacar las siguientes: comunicación, compromiso, orgullo, trabajo en equipo, confianza.

En ese sentido, los instrumentos diseñados y aplicados para la presente investigación estuvieron enfocados como parte de los objetivos en explorar los aspectos más relevantes y las buenas prácticas que podrían haber contribuido para lograr los resultados de clima obtenidos y qué aspectos debían trabajarse para lograr la sostenibilidad de éstos u oportunidades de mejora de cara a los nuevos retos.

En el análisis de la encuesta de clima se identificó como categorías emergentes, la comunicación efectiva, liderazgo, confianza, empoderamiento, valores, reconocimiento, trabajo en equipo, compromiso, orgullo, desarrollo del talento, mejora continua, familia, innovadora.

#### **5.1.2 Encuesta de Satisfacción a Padres de Familia.**

En el caso de la encuesta de satisfacción a padres de familia un reto importante, que se mide año a año y se establece ranking entre las sedes de la red es el mantener o mejorar los indicadores de satisfacción general, disposición a recomendar y el de intención a renovar así como el nivel de participación en las encuestas de los padres de familia.

En estos indicadores es importante resaltar que la sede analizada tiene resultados positivos desde el 2016 y que presentó un crecimiento importante en el 2019; aunque debido a la coyuntura nacional en el 2020 decrecieron ligeramente algunos de ellos, pero el de intención a renovar se mantuvo en los rangos pasando del 82 al 83%.

No obstante, cabe destacar que durante los años analizados los resultados en los distintos atributos evaluados están por encima del 75%, es decir en una escala de likert del 1 al 5 en el nivel superior es decir muy satisfecho.

A continuación, se presentan los tres factores que se evalúan de manera general, para posteriormente pasar a detallar los resultados de las preguntas específicas.

*Tabla 11. Principales factores en encuesta de satisfacción a PPF*

Factores	2016	2017	2018	2019	2020
Satisfacción general	81	77	74	82	75
Disposición a recomendar	78	79	81	90	78
Intención a renovar	83	77	80	82	83

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, inclusive teniendo en cuenta el nivel de deserción que se viene dando a nivel nacional, la institución analizada mantiene niveles por encima del promedio esperado en cualquier encuesta de satisfacción y si se compara los resultados de la sede con las distintas sedes consolidadas de la red se tendrá que se encuentra ubicada encima del promedio de 70% con un 78%.

Asimismo, si se analiza al detalle los resultados de satisfacción de los distintos atributos evaluados con los indicadores seleccionados, se tiene que todos los indicadores sin excepción presentan valores por encima del 80% en el 2019 y una tendencia creciente desde el 2016. Inclusive en el 2020 a pesar de la coyuntura que atraviesa el país y en particular el sector educación, el menor puntaje obtenido es de 74% y que corresponde a los factores Tutores,

Profesores, Coordinador académico y Psicólogo que en el 2019 obtuvieron 88, 92, 94 y 89 % respectivamente, lo cual es totalmente comprensible dado que el año escolar fue llevado de manera remota y no pudieron desplegarse estrategias de acompañamiento presencial además del proceso de adaptación y curva de aprendizaje para las clases virtuales tanto por parte de los docentes como de los estudiantes.

Destacan, sin embargo, los resultados obtenidos en organización de actividades y cursos que mejoran el nivel de satisfacción del 2019 al 2020 de 88% y 80% a 90% y 86% respectivamente, lo que refleja el esfuerzo desplegado por la institución de mantener el nivel académico de los cursos y cumplir con los logros de aprendizaje además de haber desarrollado estrategias alternativas para la organización de actividades que propicien el vínculo entre los miembros de la comunidad educativa, como son las reuniones entre padres de familia, olimpiadas, celebraciones, las mismas que no dejaron de realizarse aunque fuera de manera virtual evidenciándose las acciones realizadas por el equipo directivo para que el impacto en la institución por la coyuntura se diera de la mejor manera posible.

A continuación, se presenta las categorías emergentes por cada uno de los atributos evaluados y que por razones de confidencialidad de la institución los indicadores y preguntas detalladas, así como los resultados específicos no podrán ser compartidos.

Tabla 12. *Categorías emergentes del análisis de contenido de las encuestas de satisfacción*

Categoría apriorística	Sub categoría apriorística	Satisfacción de atributos	Principales indicadores	Categorías emergentes		
Procesos educativos	Gobierno y Directivos	Director	Presencia, disponibilidad, involucramiento, acompañamiento	Gestión y Liderazgo Atención al usuario		
		Coordinadores				
	Enseñanza y evaluación de aprendizaje	Psicólogo	Metodología aplicada, uso de la tecnología, Exigencia académica	Propuesta pedagógica		
		Asistente de sede				
		Organización de actividades y Relación con Padres de Familia			Canales de comunicación, actividades, cantidad de información	Comunicación efectiva
		Académica				
Personal	Personal	Valores, oportunidades de socializar, habilidades blandas	Valores Soporte emocional			
	Tutores	Comunicación con PPF y estudiantes, interés hacia el desarrollo integral	Acompañamiento			
	Profesores	Estrategias y recursos, nivel de exigencia y apoyo, habilidades para enseñar	Desempeño docente Vínculo estudiante-docente			
Cursos	Cursos	Evaluación de cursos dictados	Exigencia académica			
Cultura de calidad educativa	Aspectos formales e informales	Convivencia escolar	Normas de convivencia, Respeto Estrategias para cumplimiento de normas y clima escolar agradable	Normatividad Clima escolar		

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Análisis de los instrumentos aplicados

Como fuera mencionado anteriormente, tomando como base los resultados de las encuestas de clima y satisfacción proporcionadas por la institución, así como la revisión de la normatividad, los estándares para la acreditación de una calidad educativa, los antecedentes científicos y bases teóricas para las categorías y subcategorías apriorísticas seleccionadas, se diseñaron y aplicaron entrevistas a profundidad y grupos focales que permitieran explorar e identificar la existencia de elementos de cultura de calidad educativa que pudieran impactar en los procesos educativos de la institución analizada.

### **5.2.1 Entrevistas a profundidad a gerente corporativa y directoras regionales.**

Es importante mencionar que las tres ejecutivas entrevistadas tienen más de 8 años en la organización, vivieron el proceso de acreditación AdvancED y han desempeñado más de un cargo en su trayectoria en la red; en el caso de las directoras regionales ambas fueron anteriormente directoras de sede y ahora se desempeñan como regionales y han tenido o tienen a su cargo la sede materia de la investigación. En el caso de la gerente corporativa de Calidad, ella tuvo a su cargo inicialmente el proceso de acreditación AdvancED y actualmente tiene el cargo de Innovación Corporativa y lidera procesos de mejora continua. En los tres casos las entrevistadas demostraron una profunda identificación y compromiso con la red de colegios y su reconocimiento por el gran desempeño de la sede de San Martín de Porres analizada destacando el importante rol desempeñado por su equipo directivo.

A lo largo de las entrevistas se exploraron aspectos, como el proceso de Acreditación AdvancED y sus estándares, el rol de las direcciones regionales y del área corporativa de calidad, las estrategias de comunicación vigentes, buenas prácticas en la red de colegios analizada y posibles aspectos formales y visibles, así como aspectos informales y ocultos dentro del marco de una cultura de calidad educativa.

En la entrevista realizada a la gerente de calidad corporativa, el aspecto que más destacó fue que con la formación de la red de colegios se crea, de manera simultánea, el área pedagógica y la de calidad, lo que favoreció que desde el inicio, se diera el enfoque de calidad en los procesos y que si bien ello, permitió a que el proceso de acreditación bajo estándares internacionales se

diera con éxito, lo importante fue confirmar que lo que se venía haciendo en materia de recojo de información, planes de mejora y determinación de objetivos era la ruta indicada.

Hoy después de 4 años de haberse concluido el proceso de acreditación, la entrevistada considera que ya no se requiere el enfoque de re acreditarse bajo dichos estándares; sino alinearse con el modelo del Sineace y además que la acreditación en sí, se ha dejado de lado porque cree que ya están insertos dentro de la dinámica de las escuelas y la organización los procesos de mejora continua.

En cuanto a los mecanismos de interacción mencionó que al inicio se aplicaba una mirada bastante cuantitativa con relación al cumplimiento y rendición de cuentas, pero que actualmente se viene trabajando en el empoderamiento de las regiones. A nivel corporativo se da la mirada del sistema pero cada región es autónoma con sus sedes que la conforman. Es por ello que a nivel trimestral se da la revisión de las estrategias a nivel regional y semestral en las sedes.

Como buenas prácticas mencionó la mejora continua, la comunicación en cascada y el empoderamiento de equipos; como lecciones aprendidas que el desempeño de la sede depende de la madurez y experiencia del equipo directivo, el enfoque en resultados y no en el usuario, así como el continuo cambio que se da frente al contexto.

En cuanto a los retos para los próximos dos años, consideraba que el plan estratégico inicial debería replantearse frente a la coyuntura actual y desarrollarse una nueva propuesta educativa alineada a ésta. Destacó, no obstante, la rápida capacidad de respuesta que tuvieron a la crisis por la



pandemia y que esa reacción rápida se pudo dar gracias a los procesos de mejora permanente y priorizando los esfuerzos hacia aquellas acciones de mayor impacto.

Por otro lado, en las entrevistas a las directoras regionales, éstas manifestaron que definitivamente el proceso de acreditación si generó impactos positivos y que sirvió para confirmar, cómo se venían haciendo los procesos e identificar las oportunidades de mejora y que hoy se trabaja con estándares en función al Sistema de la red, pero que al inicio si hubo la necesidad de un motor externo que generara la motivación y el compromiso de las personas que integraron el equipo del proceso de acreditación, así como un equipo directivo sólido y que hubiera pasado por un proceso parecido. Actualmente, los procesos de mejora continua están insertos dentro de la dinámica de las escuelas y la organización.

Adicionalmente precisan que la sistematización de los procesos ha sido sumamente importante para tener a la mano todos los recursos que se requieren y hacer un uso adecuado de éstos además de contar con una mayor orientación al liderazgo pedagógico; tener el propósito de lograr el aprendizaje y buscar el alineamiento corporativo con indicadores de logro de la gestión y marco de escuelas efectivas a nivel de red.

Con relación al rol de las direcciones regionales en el proceso de acreditación informaron que fue el área de Calidad Educativa corporativa quien lideró el proceso de acreditación, coordinando de manera directa con los directores de la sede, brindando acompañamiento y asesoramiento. Las direcciones regionales eran informadas y no tenían un involucramiento tan directo, dependía de cada regional. El rol de cada Director Regional era priorizar

e identificar los elementos clave e impulsar procesos de mejora continua, así como asignar a los participantes de las sedes en el proceso. Hoy en día juegan un papel clave que es el lograr que los directivos se desarrollen y cumplan con los objetivos establecidos.

En cuanto a las estrategias de interacción y comunicación precisaron que hay reuniones formales que se dan para los distintos niveles y ahora con la virtualidad éstas se han mantenido. Se tiene como ejemplo: espacios de feedback, reuniones de coordinación, planeamiento, focus para recojo de información de sedes, revisión de resultados, comunidades de aprendizaje, entre otros. El despliegue de la información es en cascada, la corporación se la transmite a las direcciones regionales, éstas a las direcciones de sede quienes comunican a sus colaboradores las estrategias.

Algo que sienten que se ha perdido con los años y el crecimiento de la red es la relación más personalizada que la Corporación tenía con las sedes, el Gerente General solía hacer visitas a los colegios.

Con relación a los procesos de mejora continua consideran que, si bien hay dicho enfoque, se requieren lineamientos más claros y específicos, antes había el marco de las escuelas efectivas y se tenía más claro lo que se esperaba de cada director, “ahora te dan la cifra pero no el cómo llegar”. Por otro lado, consideran que los procesos de cambio e innovación son constantes y que no termina de consolidarse un cambio y ya se está generando otro, lo cual si bien genera dinamismo no todas las sedes pueden incorporarlos en el mismo ritmo.

En cuanto al nivel de desempeño diferenciado de las sedes que se evidencia en las encuestas de satisfacción, consideran que los resultados están muy ligados al modelo de gestión y experiencia de los directores, tanto

académica como administrativa, no solamente en otras instituciones sino al nivel de involucramiento y adaptación al sistema de la red de colegios.

Con relación a la pregunta de cómo ha impactado la nueva normalidad en el desempeño de los colegios, consideran que sí hubo un nivel de impacto alto, pero hubo la capacidad de reacción rápida a través del uso de las herramientas digitales, además de mucho soporte emocional a todos, padres de familia, docentes, estudiantes, equipo directivo y administrativo, aunque es importante mencionar que observaron que el nivel de desempeño de los docentes varió. Por ejemplo a aquellos que les iba muy bien en lo presencial les afectó en un mayor grado, siendo que otros cuyo nivel de desempeño estaba en proceso pudieron consolidarlo en la virtualidad.

Como buenas prácticas mencionaron la cultura de mejora continua, la comunicación en cascada, la organización de actividades como las olimpiadas virtuales, encuentro de maestros, encuentro de líderes y de PFFF; la motivación a los equipos a través de las sesiones de planeamiento estratégico con directores; la ayuda al equipo y escuelas en prácticas de trabajo colaborativo; así como el uso de recursos clave y el aprender a escuchar a los docentes.

En cuanto a las lecciones aprendidas coincidieron con el área corporativa en que el desempeño de la sede, depende del nivel de madurez del equipo directivo; que el foco no debe ser sólo orientado al resultado sino, en el usuario o contexto además del cambio continuo que se da sin consolidar el anterior. Finalmente consideran que “deben atreverse y no quedarse dormidos: saber escuchar a todos”.

Como retos para los próximos dos años consideran importante fortalecer la calidad educativa desde la mirada de la propuesta pedagógica y el rol de las

familias, co-crear soluciones centradas en el aprendizaje, fortalecer el uso de las herramientas digitales, la digitalización de la información y trabajar la autonomía de las sedes a través de un modelo de gestión descentralizado.

Con relación a las fortalezas y oportunidades de mejora en la sede de San Martín de Porres consideran que las principales fortalezas son la organización y sistematización, el liderazgo sólido y compromiso del equipo, la gran preocupación y flexibilidad para seguir aprendiendo; que no se castiga por el error sino se motiva a investigar. Como oportunidades de mejora proponen el crecimiento del coordinador académico porque es nuevo y desarrollar un poco más la autonomía en el equipo.

Frente a la solicitud de que defina la cultura de la red en una sola palabra se tiene los siguientes conceptos: Compromiso y alineación, mejora continua, caótica en el sentido de que siempre te movilizas.

Como categorías emergentes preliminares de los resultados de las entrevistas se tiene la comunicación, compromiso, familia consolidada, rol del director, socioconstructivismo, cultura de la red versus cultura de la sede, acompañamiento continuo, atención al usuario, desarrollo integral de la persona, mejora continua, procesos efectivos, plan de intervención versus plan de desarrollo personal.

### **5.2.2 Grupos focales a docentes, equipos directivo y administrativo.**

El objetivo de los grupos focales fue evaluar la percepción que tienen los colaboradores de la Sede San Martín de Porres, con relación al proceso de acreditación y la importancia de contar con estándares. Al mismo tiempo que se pueda identificar cómo perciben la cultura de calidad educativa en la sede así como los procesos de gestión pedagógica, evaluación y enseñanza aprendizaje

hacia una mejora continua. Esto fue evaluado a través de sesiones grupales que permitieron la discusión y reflexión de los participantes respecto al tema de evaluación.

Cabe precisar que en los cuatro focus group además de las preguntas que se realizaron se efectuó un ejercicio de personificación, una pregunta de proyección de visualización de lo que sería la institución en tres años y se aplicó una pregunta tanto en las entrevistas como en los focus, con relación a que se definiera en una sola palabra lo que significaba la cultura de la institución analizada. Ello permitiría identificar cuál sería aquella imagen en común que tienen los miembros de una institución y poder resaltar aquellos elementos culturales comunes o compartidos, aspectos no visibles u ocultos, materia de esta investigación.

Con relación a los tres grupos focales realizados a los docentes, se ha podido identificar varias coincidencias independientemente del tipo de docente (inicial, unidocencia o polidocencia) y antigüedad en la institución principalmente se puede destacar el alto nivel de compromiso e identificación con la institución, reconocen el liderazgo sólido de la directora de la sede y la importancia de la calidad educativa enfocada en la mejora continua.

Con relación a cómo vivieron en la sede el proceso de acreditación los docentes, que se encontraban laborando en ese entonces, mencionaron que fue un proceso riguroso y complejo, pero beneficioso que les generó motivación principalmente al ser reconocidos con estándares internacionales y ver que venían haciendo las cosas con calidad y de manera efectiva. En el caso de los docentes nuevos o que ingresaron posteriormente al proceso de acreditación mencionaron que recibieron poca información con relación al proceso de

acreditación, su significado y beneficios; en ese sentido los estándares no son conocidos a profundidad por todos los colaboradores de la sede.

A la pregunta de si la gestión directiva contribuía a su desarrollo personal y profesional, todos los participantes de los distintos focus respondieron no solamente de manera afirmativa sino que brindaron ejemplos concretos de ello, evidenciándose así el acompañamiento continuo, las capacitaciones y feedback como herramientas de impacto, la escucha empática y la empatía hacia el bien común generando confianza; lo que ha permitido que los colaboradores estén todos unidos en una sola meta y visión, basada en el trabajo colaborativo para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, los docentes evaluados tienen una visión compartida con relación al concepto de calidad educativa en la institución y destacan dos ideas fuerza, que es el atender las necesidades del usuario y que está enfocada en la mejora continua.

Asimismo, consideran que los estándares favorecen el norte del aprendizaje del estudiante y dan la guía al docente para el logro de dicho aprendizaje a través del acompañamiento continuo con interés genuino y su plan de desarrollo personal que les permite identificar las oportunidades de mejora.

En cuanto a los mecanismos de comunicación y reuniones en la sede mencionan que hay diversas reuniones internas y externas ahora virtuales así como comunicación vía correo o boletines corporativos para estar informados y al día de lo que ocurre tanto en la sede como en la red y para tomar conocimiento de las estrategias, además de una serie de actividades con los estudiantes y padres de familia. Mencionan la realización de talleres, actividades de clima, llamadas, uso de redes sociales, website de colaboradores, comunidades de

aprendizaje, website de sede para padres de familia, reuniones masivas en youtube, entre otros.

Con relación a cómo se evalúan los resultados de aprendizaje y qué medidas se aplican mencionaron que hay procesos de medición y acompañamiento continuo, data informada que permite desarrollar un plan de intervención por aula y tomar decisiones de manera bimestral. En la actualidad se ha mantenido a través de sesiones virtuales, con los padres de familia y estudiantes.

Las sesiones de focus group concluyeron con preguntas orientadas a identificar los principales elementos para definir lo que es la cultura en la institución; en ese sentido cuando se les solicitó que mencionaran las principales razones por las que trabajaban y permanecerían en el colegio, los aspectos más saltantes fueron, por el buen clima institucional, vínculos y unión, porque se centran en el desarrollo de la persona, en su crecimiento profesional y existe la filosofía del trabajo en equipo, además de la seguridad y solidez que se tiene por trabajar en la institución. En cuanto a lo que más valoran de la institución resaltaron al equipo humano, los valores, el trabajo en equipo, la organización y crecimiento. Cabe precisar que estas respuestas pueden ser validadas con los resultados de las encuestas de clima efectuadas en los últimos años y que fueron mencionadas anteriormente en la presente investigación.

En el ejercicio de personificación donde se les mostró diversas imágenes de personas, la mayoría coincidió en la imagen de una persona que proyectaba buena vibra, trabajo en equipo, facilitador de aprendizaje y comunidad.

Cuando se les pide que se proyecten al 2023, manifiestan que ven a la red con proyección internacional, creciendo en países incluso donde se hable el

inglés, haciendo un uso intensivo de tecnologías y con una propuesta pedagógica innovadora y proyectos creativos.

Finalmente, a la pregunta en una palabra cómo definiría la cultura de la sede San Martín de Porres, hubieron varias coincidencias resaltando los siguientes términos: familia, innovadora o creativa, valores, trabajo en equipo, inspiradora.

Si se compara estos resultados con los del focus group aplicado al equipo directivo y administrativo se tiene que hay una alta coincidencia con las respuestas aunque provienen de una mirada más de gestión que propiamente pedagógica, por lo que se mencionan aquellos aspectos diferenciadores y que brindan aportes adicionales a la investigación.

Un aspecto a mencionar es que consideran que al ingresar un nuevo colaborador en particular un docente, no se les brinda toda la información con relación a los estándares y el proceso de acreditación y normativa, si se les comunica el ser una sede acreditada a nivel nacional e internacional, pero que hay una receptividad y acogida muy favorable por parte del equipo de forma colaborativa. Uno de los coordinadores recientemente promovido y que anteriormente fuera docente contó una anécdota que refleja lo que es el espíritu colaborativo del equipo y cómo se da la bienvenida a los nuevos miembros: el día anterior al inicio de clases debía tener preparada el aula para recibir a los estudiantes y no sabía por dónde empezar y ya era el final del día, cuando en eso aparecen varios profesores y le dicen “no te preocupes que te apoyaremos para que todo esté en orden” y al cabo de dos horas tuvo todo listo; después de agradecerles y manifestarles cómo se sentía, los profesores le dijeron que allí no



acababa todo, que ahora era el turno de ir a apoyar a otro compañero. Con este ejemplo se puede evidenciar cómo se viven los valores en la institución.

Una pregunta que sólo fue realizada a este grupo fue el de cómo impacta el trabajar con estándares en su práctica directiva o administrativa a lo que los participantes mencionaron, que impacta en el sentido de tener claridad sobre las acciones a desarrollar mediante el análisis continuo de resultados; que les permitía tener una visión clara de los procesos y pasos a seguir para lograr las metas y objetivos trazados. Ello les implicaba asumir retos, prepararse mejor para mantener los estándares o incluso ir más allá, en mejora de la comunidad educativa. En el ámbito como persona y profesional estiman que con metodologías claras pueden tener un orden y mayor claridad de cuáles son los lineamientos y protocolos que se deben seguir para cumplir con los objetivos encomendados.

En cuanto a la evaluación de resultados de desempeño docente es formativa y se lleva a cabo por los coordinadores académicos o directores, los cuales desempeñan el rol de “coaches” en el acompañamiento y monitoreo, a este proceso se le denomina evaluación de competencias 90° o 360° bajo el Marco de Buen Desempeño Docente, que se complementa con un Plan de Desarrollo Profesional, se enfocan en las necesidades profesionales del docente y verificar si está siendo óptima su labor, para en función a ello identificar brechas y oportunidades de mejora, para lo cual hacen uso de diversas herramientas como la plataforma top, evaluación 360°, feedback 90° y 360°, Plan de Desarrollo Personal en complemento con el Plan de intervención.

Al igual que los docentes coinciden con las razones por las cuales trabajan en la sede y lo que más valoran es la calidad de las personas, el equipo, el

sentirse pieza importante, el clima laboral, el trabajo colaborativo y la buena organización.

Por lo anteriormente expuesto y analizando los resultados de los cuatro focus groups se podría decir que las principales categorías emergentes a partir de la aplicación de este instrumento son: mejora continua, comunicación efectiva, acompañamiento continuo, desarrollo integral de la persona, atención al usuario, gestión de los aprendizajes, plan de desarrollo, data informada, alineamiento corporativo, valores compartidos, clima laboral, familia consolidada, gestión por competencias.

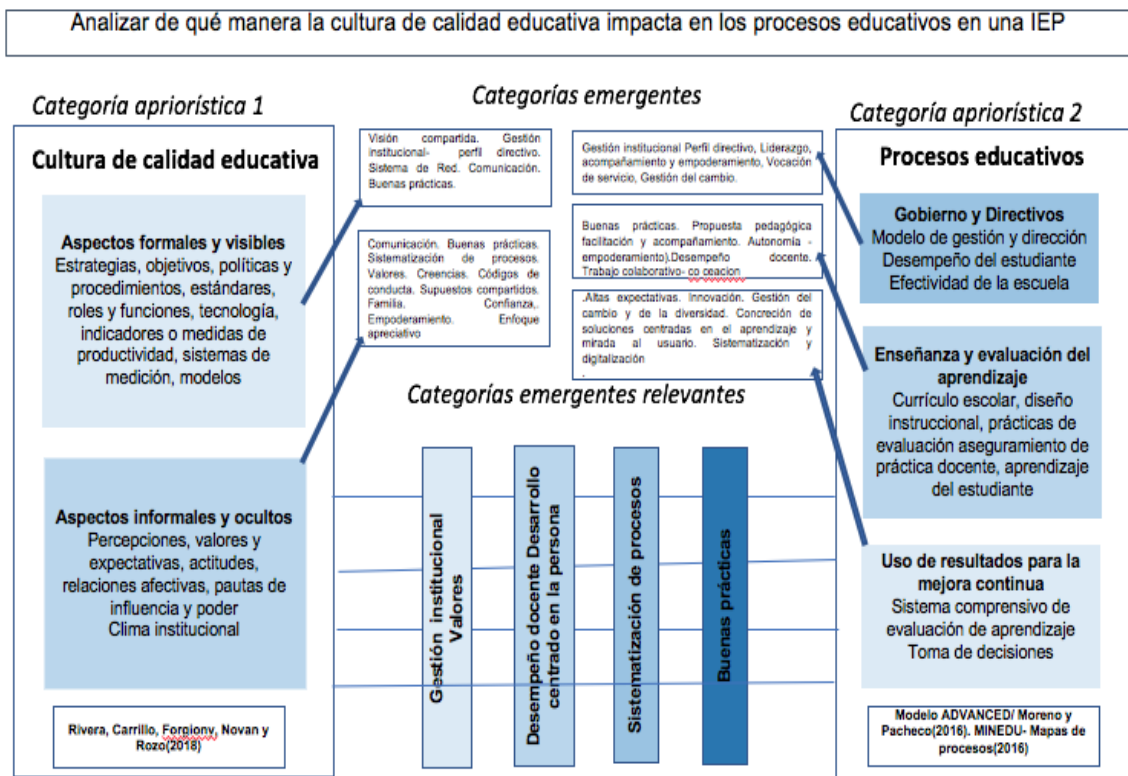
### **5.3 Triangulación de datos**

Para poder efectuar una triangulación de datos se analizaron diversas fuentes; en primer lugar, la información que pudo recogerse de los referentes teóricos, en segundo lugar, el análisis de contenidos a partir de los informes de los resultados de las encuestas de clima y satisfacción aplicadas en los últimos cinco años en la institución objeto de estudio y finalmente, el procesamiento y análisis de las entrevistas y grupos focales realizados a directivos, docentes y equipo administrativo. Todos estos datos fueron utilizados para la contrastación de los resultados y con un enfoque transversal.

En primer lugar, se efectuó la triangulación con el análisis de los contenidos de las encuestas de clima a colaboradores, de satisfacción a padres de familia, así como con los resultados de las entrevistas a las 3 direcciones corporativas, los 3 focus groups realizados 20 docentes y 1 focus group al equipo directivo y administrativo conformado por 5 personas. En la siguiente figura se muestra el detalle de las categorías emergentes inicialmente por cada categoría

apriorística para posteriormente identificar las categorías emergentes más pertinentes y relevantes con el objetivo de la investigación.

Figura 5. Triangulación para identificar categorías emergentes pertinentes y relevantes



Fuente: Elaboración propia

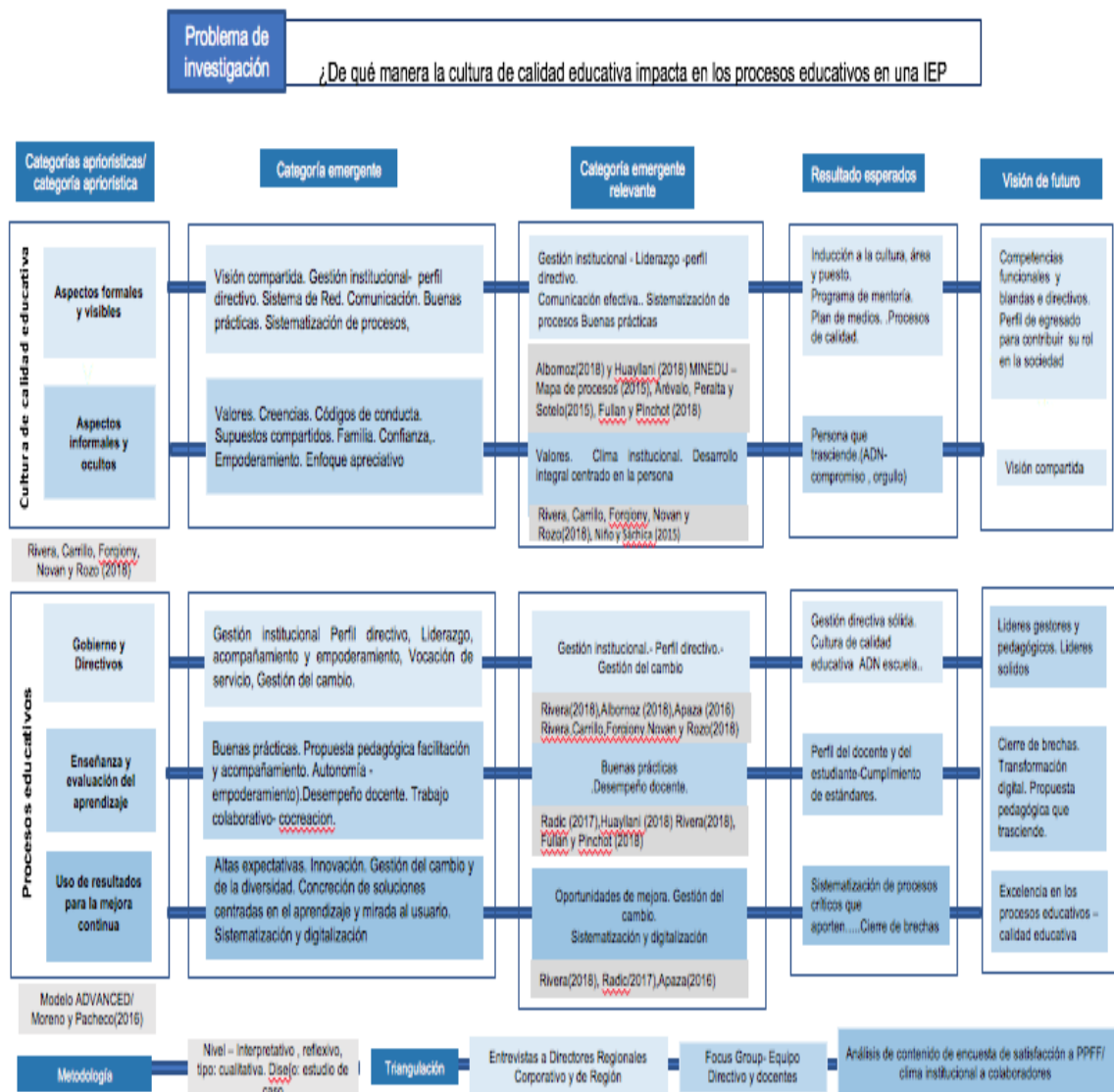
Posteriormente, se procedió a efectuar la triangulación de las categorías apriorísticas y emergentes con el marco teórico a fin de elaborar el mapa conceptual que sintetiza las categorías emergentes relevantes, donde se podrá apreciar que éstas aportan significativamente y de manera transversal a las dos categorías apriorísticas de la presente investigación.

Cabe precisar que la ruta metodológica seguida para el procesamiento, análisis y discusión de resultados se ha basado en los procesos de triangulación propuestos por Cisterna (2005), quien precisa que la triangulación hermenéutica es la acción de reunir y cruzar de forma dialéctica toda la información recogida y

pertinente al objetivo de la investigación a fin de constituir el “corpus representativo de los resultados” del estudio.

Como resultado final del proceso de triangulación se presenta a continuación el mapa conceptual que comprende las categorías emergentes relevantes, así como un aporte adicional en cuanto a los resultados esperados y la visión de futuro.

Figura 6. Mapa conceptual de las categorías emergentes relevantes



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

En función a los resultados obtenidos del análisis de contenidos de las encuestas de clima y satisfacción disponibles, de la recolección de datos a través de la aplicación de instrumentos y al análisis de los diferentes antecedentes, bases teóricas y referencias; la presente investigación llega a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, coincidimos con los distintos autores que no hay una única definición para el término cultura, sin embargo, hay una serie de elementos comunes que contribuyen a la formación de una identidad única para cada institución. Algunos que son visibles y otros con mayor dificultad de ser observados de manera evidente, que son denominados según diversos autores como aspectos ocultos y que constituyen el ADN de una organización, y que rigen el comportamiento de las personas que la conforman.

En el caso particular de la institución materia del estudio de caso, los entrevistados perciben que la cultura de la institución educativa tiene como un componente único el de calidad educativa y mejora continua a través del sistema de la red de colegios analizada y se ha podido identificar que los colaboradores tienen una visión compartida, valores comunes enfocados principalmente en el compromiso y su rol en la sociedad y todo ello contribuye en impactar significativamente en los procesos educativos. Refuerza esta afirmación los resultados de las encuestas de clima y satisfacción en los últimos 5 años.

Por lo tanto, con relación a los supuestos de investigación planteados se ha podido constatar que la cultura de calidad educativa impacta de manera

directa en los procesos educativos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres; en particular en los tres supuestos específicos planteados:

### **6.1.1 Impacto en los procesos educativos de Gobierno y Directivos**

Se ha podido identificar que los resultados de desempeño de las sedes recaen en el nivel de desarrollo de cada equipo directivo y que cuando están consolidados, se pueden lograr mejores resultados.

El liderazgo que se evidencia en la sede objetivo del estudio es horizontal y desarrolla el empoderamiento del equipo, así ello no esté estipulado en el rol del director, a través del trabajo colaborativo y en equipo, donde todos aportan y sobretodo suman. Se aprecia delegación de funciones con pautas claras bajo un mismo objetivo, hacia la visión compartida de la sede. Este liderazgo es reconocido por los colaboradores como horizontal y con un doble rol, el de gestor y como líder pedagógico.

Sin embargo, se puede apreciar distintos niveles de madurez en la gestión, formación académica y de experiencia en los directores de las otras sedes, según lo recogido en las entrevistas a las directoras regionales, por lo que no hay un desempeño uniforme en los distintos equipos directivos lo que impacta en los resultados de desempeño de cada sede y por consiguiente en el equipo docente y estudiantes, tornándose necesario fortalecer el perfil del equipo directivo, no solamente en el ámbito pedagógico sino de gestión, lo cual refuerza la importancia de la gestión institucional como una categoría emergente relevante a fortalecer y consolidar.

Por otro lado, el acompañamiento y monitoreo en el aspecto personal y profesional que se da en la sede es muy valorado por los colaboradores, lo cual

hace que todos unan energías conformando una comunidad de aprendizaje continuo, se sienten importantes, valorados y únicos en su labor diaria, generando un ambiente de confianza, apreciados como la familia SMP, como lo mencionaban abiertamente en los focus groups y que son aspectos por los cuales valoran trabajar en la sede y que impacta en un alto nivel de identificación con la institución.

Se puede evidenciar, asimismo, una comunicación efectiva con los distintos grupos de interés, tanto al interior de la sede como con los padres de familia y con la corporación. Los flujos de comunicación ascendentes, descendentes y horizontales, son efectivos y enfocados en el usuario, inclusive con la coyuntura por la pandemia estos flujos no se han visto afectados pues haciendo uso de la tecnología se han llevado a cabo una serie de actividades virtuales, así como establecidas redes digitales para dicha interacción y con ello mantener el buen clima institucional. Asimismo, la comunicación en cascada es fluida y los colaboradores tienen claro los lineamientos estratégicos y las metas a seguir, aunque podría fortalecerse la comunicación directa con la corporación como refieren que era al inicio cuando el número de sedes era menor.

El enfoque apreciativo compartido centrado en la valoración del ser humano ha sido fundamental, siendo modelado el sistema, con equidad y justicia. La relevancia está en el valor del ser humano y atender a sus necesidades, donde cada rol lo vivencia siendo un gran aprendizaje para el estudiante formado en una cultura axiológica, donde se evidencia como valores compartidos la vocación de servicio, la pasión por lo que hacemos, respeto, buena vibra, compromiso y orgullo.

Otros aspectos importantes promovidos por el proceso de la gestión de gobierno y directivos en la sede es el desarrollo de habilidades blandas como la motivación, confianza, supuestos compartidos, familia consolidada, dar y generar, lo cual ha ido fortaleciéndose año a año de manera progresiva.

Lo anteriormente expuesto puede ser corroborado con los resultados reflejados en la encuesta de clima institucional con una alta valoración de muy satisfechos y que permite brindar elementos para consolidar una cultura de calidad educativa.

### **6.1.2 Impacto en los procesos educativos de Enseñanza y evaluación de aprendizaje.**

A lo largo de la investigación se ha podido identificar una serie de buenas prácticas que contribuyen a fortalecer los procesos educativos de enseñanza y evaluación de aprendizaje donde se puede destacar el desempeño docente, el desarrollo integral de la persona, las comunidades de aprendizaje, el liderazgo, el apoyo mutuo, el trabajo en equipo y colaborativo.

En ese sentido, se evidencia un equipo docente motivado y empoderado donde los supuestos compartidos constituyen un lenguaje propio de la sede, y no solamente el proceso de aprendizaje recae en los docentes y estudiantes, los padres de familia, también se encuentran involucrados en la propuesta educativa del sistema, en el desarrollo personal y el rol fundamental que les toca desempeñar.

Finalmente se debe destacar como una práctica ya consolidada y que permite el desarrollo y crecimiento la rendición de cuentas que se traduce posteriormente en un Plan de Desarrollo Personal que será validado con un Plan de intervención con el objetivo de cerrar brechas a través de una capacitación



continua que permita que la propuesta pedagógica que trascienda y se cumpla con la calidad educativa requerida.

### **6.1.3 Impacto en los Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua.**

La mejora continua está en el ADN de la sede SMP, siempre “se suben al balcón, miran despacio y analizan de acuerdo a la data informada” qué más deben realizar y que pueden realizar, pensando siempre con altas expectativas en cada proceso de acuerdo a la creación de soluciones en equipo, centradas en el aprendizaje, mirada y necesidades del usuario tomando en cuenta el contexto.

Se aprecia una dinámica de mejora continua, el cambio es permanente en la red de colegios como un proceso continuo de ejecución de nuevos proyectos, donde no se termina uno y ya se empieza otro. Sin embargo, no se evidencia un adecuado proceso de gestión del cambio diferenciado, para cada sede de acuerdo a su nivel de desarrollo, evidenciándose dificultades en el ritmo de adaptación o implementación de los procesos de gestión.

No obstante, esa dinámica de mejora continua y las buenas prácticas en gestión de procesos, transformación digital, trabajo colaborativo y co-creación de soluciones fue lo que permitió una respuesta rápida a la crisis, coyuntura mundial y hacer frente a los procesos educativos de manera virtual, sin que éstos se vieran impactados en gran magnitud al dejar la presencialidad. El disponer de herramientas tecnológicas y contenidos virtuales fue una ventaja competitiva.

A la fecha, se ha iniciado la sistematización de algunos procesos específicos, sin embargo, éstos deben seguirse identificando y analizando

procesos finos, para lograr consolidar dichos objetivos. La digitalización es un desafío enfrentado que da sus frutos, sin embargo es solo un inicio.

Por lo tanto, se puede concluir que en la institución privada de educación básica regular de la sede de San Martín de Porres, si existe una cultura de calidad educativa que ha venido consolidándose a través de un liderazgo sólido e inspirador, que es compartida por todos los miembros que conforman la sede y que definitivamente ello impacta de manera positiva en los procesos educativos en general y en particular en los de gobierno y directivos; enseñanza y evaluación de aprendizaje así como, en el uso de resultados para la mejora continua.

## **6.2 Recomendaciones**

En función a lo anteriormente expuesto y tomando como base la revisión de las buenas prácticas y análisis efectuados de las propuestas teóricas y resultados de la triangulación de datos presentamos a continuación recomendaciones y acciones que podrían implementarse a corto plazo y con un impacto significativo, no solamente en la sede sino en las distintas sedes que conforman la red.

### **6.2.1 Impacto en los procesos educativos de Gobierno y Directivos.**

Con el objetivo de fortalecer la gestión institucional, es importante lograr un perfil único de directivos que contemple tanto competencias de gestión y pedagógicas, como blandas para lo cual es importante diseñar un programa de inducción y desarrollo de competencias a equipos directivos, que contemple en primera instancia la inducción al sistema de la institución materia del presente estudio y la cultura institucional de manera general para luego hacer inducción específica de acuerdo al rol que le toque desempeñar al colaborador, ya sea

como director, coordinador o psicólogo. Paralelamente sería conveniente identificar al interior de la red los potenciales mentores y formadores a aquellos directores, coordinadores académicos, coordinadores de servicios, psicólogos de experiencia, convirtiéndolos en especialistas del dominio que han logrado mayores resultados en el transcurso del tiempo de manera progresiva para darles la oportunidad de ser mentores de sus colegas de cargo y de alguna manera generar una línea de carrera y potencial para asumir nuevos retos. Ello podría ser complementado con un programa de formación de mentores.

También podría considerarse dentro del programa de fortalecimiento de la gestión institucional a aquellos docentes que por su trayectoria en la sede puedan seguir creciendo en posiciones de coordinación o directivas a mediano plazo. Ello permitiría seguir desarrollando el modelo en la formación que tendrán los equipos directivos y de esa forma se genere el efecto cascada a los docentes, además de incluir dentro de los cursos base de los colaboradores, las competencias de liderazgo y empoderamiento en todos los puestos de la red.

Otra acción que se considera importante es el continuar con el seguimiento y monitoreo de las necesidades de aprendizaje de la propuesta pedagógica de la red, así como atender las necesidades de cierre de brechas, para lo cual se podría incentivar el estudio autónomo de cursos con apoyo de profesores de experiencia por área, así como talleres de habilidades blandas y fortalecimiento de los valores institucionales, gestionados de forma colaborativa por psicólogas especialistas de cada región.

Se recomienda compartir las buenas prácticas de comunicación efectiva de la sede con la región, así como el enfoque apreciativo, holístico, centrado en la persona como tal, bajo bienestar personal, de mirar su interior y luego dar a

los demás, hacia el bien común basado en la vocación de servicio y pasión por lo que hacemos, tanto en la sede como a otras sedes de la región y de la red, generando así un valor agregado importante al sistema.

### **6.2.2 Impacto en los procesos educativos de enseñanza y evaluación de aprendizaje.**

Es importante continuar con las buenas prácticas propias de la sede que han logrado resultados comprobados tanto cuantitativos como cualitativos, aportando al bienestar general del estudiante y de la comunidad educativa. Se ha logrado la calidad de los procesos educativos y que ésta sea proyectada a la región, a fin de enriquecer su práctica y experiencia a través de las comunidades de aprendizaje por área. Es importante destacar la buena práctica de “modela el modelo” en cada ámbito que deberá fortalecerse con miras a desarrollar el liderazgo, el apoyo mutuo, trabajo en equipo, el empoderamiento y la motivación.

Asimismo, se recomienda consolidar la práctica de padres innovadores involucrados en la propuesta con un programa de inducción a padres de familia y estudiantes nuevos, así como a los antiguos en aspectos digitales teniendo en cuenta el desafío del nuevo contexto.

Otro aspecto a consolidar, es el Plan de Intervención de acuerdo a las necesidades de los estudiantes versus el Plan de Desarrollo Personal para empoderar su práctica e impactar en el aprendizaje de los estudiantes. Para ello se debe comprometer al padre de familia en el aprendizaje integral del estudiante, así como el docente debe empoderarse de su plan de intervención, para ello se debe sensibilizar a los colaboradores para tal fin con capacitaciones en este proceso.

En el caso de docentes nuevos, también es importante el plan de inducción a la cultura de calidad, a los procesos educativos y al rol que desempeñarán a fin de reducir la curva de aprendizaje y periodo de adaptación al sistema. Al igual que en el caso del equipo directivo se recomienda docentes mentores bajo un programa planificado, que puedan acompañar a los nuevos por lo menos durante sus primeros seis meses en la institución; si bien hoy ello se da de manera informal, su formalización genera beneficios importantes.

### **6.2.3 Impacto en los Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua**

Teniendo en cuenta que los cambios son un proceso permanente y continuo en la red de colegios, se sugiere implementar un proceso de gestión del cambio desde la corporación, que permita la adecuada implementación de cada una de las mejoras continuas través de estrategias ad hoc a través de una adecuada comunicación, capacitación y gestión de impactos por el cambio. Se pueda terminar todo proceso de cambio, cerrar el círculo y tener resultados para luego empezar otro, pero ello debe ser informado y consensuado. La innovación en una mejora continua que presenta buenos resultados siempre y cuando los actores sean parte de la construcción de ésta.

Se considera relevante identificar qué procesos finos deben ser sistematizados y diseñar un plan de acción priorizado en función a su impacto para definir cuáles se realizarán a corto, mediano y largo plazo a nivel de sede y región. De manera complementaria se sugiere formar equipos de mejora de procesos multifuncionales y de distintas sedes que puedan ser capacitados en metodologías ágiles y de gestión de procesos, para con ello lograr sinergias y el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Considerando que la nueva normalidad demandará el uso intensivo de tecnologías complementariamente se recomienda formar una comisión de digitalización con especialistas de cada área que permita identificar los tics útiles para la práctica docente y aprendizaje de los estudiantes según las áreas.

Finalmente es importante recordar que la cultura en una organización no es estática sino que evoluciona como un ser vivo y como concluyen Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, Rozo (2018) después de haber analizado 50 investigaciones sobre la cultura en las organizaciones, la cultura tiene una serie de elementos que la conforman y cuyas características constituyen pieza fundamental para crear organizaciones saludables e influir en el comportamiento organizacional; hoy la sede de San Martín de Porres, demuestra tener un excelente clima institucional y procesos educativos que generan un alto nivel de satisfacción en los distintos grupos de interés; lo que constituye el reflejo de una cultura de calidad educativa sólida; sin embargo, ello no implica que no se deba seguir desarrollando y fortaleciendo aquellos aspectos que contribuirán a que ésta sea sostenible en el tiempo y sirva de modelo para otras instituciones tanto al interior de la red como de otras instituciones educativas.

## REFERENCIAS

- Albornoz, D. (2018). *Gestión y calidad educativa en la institución educativa inicial N° 52 -copa – Cajatambo 2016*. Perú. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Apaza, A. (2016). Breve historia de la educación en el Perú, Perú, San Martín. Apuntes Universitarios, *Revista de Investigación*, 6(2), Universidad Peruana Unión.
- Arévalo, K. Peralta, J. y Sotelo, J. (2015) *Descripción, confrontación y análisis del enfoque de calidad del Ipeba y la percepción de calidad del colegio San Roque*. Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chiavenato, I. (2008) *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. México. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Cisterna, F. (2007). *Manual de Metodología de la investigación cualitativa para educación y ciencias sociales*. Texto de apoyo a la docencia. Universidad del Bio Bio. Recuperado de <https://n9.cl/r5s3o>
- Congreso de Colombia (1994). *Ley de educación de Colombia*. Recuperado de <https://www.losangelescartagena.edu.co/archivos/doc3.pdf>
- Díaz, C. (2018). *Los desafíos de la educación básica regular de calidad en el Perú*. Recuperado de <file:///Users/tita.villar/Downloads/596-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2151-1-10-20181206.pdf>
- Dziminska, Fijalkowska, Sulkowsk (2018). Trust-Based Quality Culture Conceptual Model for Higher Education Institutions. *MDPI Journal Sustainability*. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/8/2599>
- Fullan, P. (2018). *The Fast Track to Sustainable Turnaround*. Recuperado de <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2018/09/Fullan-Pinchot-The-Fast-Track-Ed-Leadership-March-2018.pdf>
- García Escribano, JJ (2019) *Taller: Estrategias cualitativas: focus groups*. Universidad de Murcia. Recuperado de [https://eventos.um.es/files/event/28493/editorFiles/file/VIIIJornadasOBS2019/FOCUS%20GROUP\\_25-2-2019.pdf](https://eventos.um.es/files/event/28493/editorFiles/file/VIIIJornadasOBS2019/FOCUS%20GROUP_25-2-2019.pdf)
- García Navarro, V. (2017) *Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional*. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf)
- Hernández (2016) *Declaración de Incheon* Recuperado de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/ESP-Marco-de-Accion-E2030-aprobado.pdf>

- Huayllani, M. (2018) *La gestión institucional y la calidad educativa de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas*. Perú. Universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle.
- Lanarés, J (2018) *Comment instaurer une culture de la qualité dans une université?*- Recuperado de <https://nouvelles.umontreal.ca/article/2018/10/31/comment-instaurer-une-culture-de-la-qualite-dans-une-universite/>
- Martins, A. (2016). *Pruebas PISA: ¿cuáles son los países que tienen la mejor educación del mundo? ¿Y cómo se ubica América Latina?.* BBC Mundo. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38211248>
- Ministerio de Educación (2003) *Ley General de Educación de Perú*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Ministerio de Educación (2015). *Resolución de Secretaría General 908-2015-Minedu* Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/110477/\\_908-2015-MINEDU - 23-12-2015 12 04 53 -RSG N 908-2015-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/110477/_908-2015-MINEDU_-_23-12-2015_12_04_53_-RSG_N_908-2015-MINEDU.pdf) y [http://www.minedu.gob.pe/transparencia/pdf/manual\\_procedimientos/mapa de procesos minedu.pdf](http://www.minedu.gob.pe/transparencia/pdf/manual_procedimientos/mapa_de_procesos_minedu.pdf)
- Moreno, S y Pacheco M. (2016). *Análisis de la cadena de valor de una empresa mexicana líder en la industria cárnica*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/309534102 Analisis de la cadena de valor de una empresa mexicana lider en la industria carnica](https://www.researchgate.net/publication/309534102_Analisis_de_la_cadena_de_valor_de_una_empresa_mexicana_lider_en_la_industria_carnica)
- Niño, O. y Sáchica, M. (2015) *Enfoque apreciativo como estrategia de transformación de la cultura institucional docente*. Bogotá. Universidad libre Colombia.
- Oropeza, R. (2017), *Rediseño de Procesos, Manual de Normas y Procedimientos*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/mrrobertooroepza/seminario-rediseo-de-procesos.p.10>
- Radic,J. (2017) *Sistema de evaluación y mejora de la Calidad educativa. La experiencia de la Red de la Federación Latinoamericana de colegios Jesuitas (flacsi)*. España. Universidad Autónoma de Madrid.
- Rivera, E. (2018) *Relación entre la gestión educativa y el desempeño docente en instituciones educativas primarias de la Provincia de Huaura*. Perú. Universidad Femenina del Sagrado Corazón.
- Rivera D., Carrillo S., Forgiony J., Nuván I., Rozo A. (2018), *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*.



SINEACE, (2016) *Modelo de acreditación para Instituciones de Educación Básica*. Recuperado de <https://n9.cl/wp9me>

SINEACE, (2016). *Resolución-N°218-2016-SINEACE-CDAH-P*. Recuperado de <https://n9.cl/pq33>

Torres, C. (2017) *Análisis de la calidad educativa en Andalucía desde la perspectiva del profesorado de educación primaria*. España. Universidad de Sevilla.



## APÉNDICE

Apéndice A: Carta de presentación

Apéndice B: Matriz de consistencia / categorización

Apéndice C: Matriz de indicadores de los instrumentos

Apéndice D: Instrumentos de recolección: guías de entrevistas

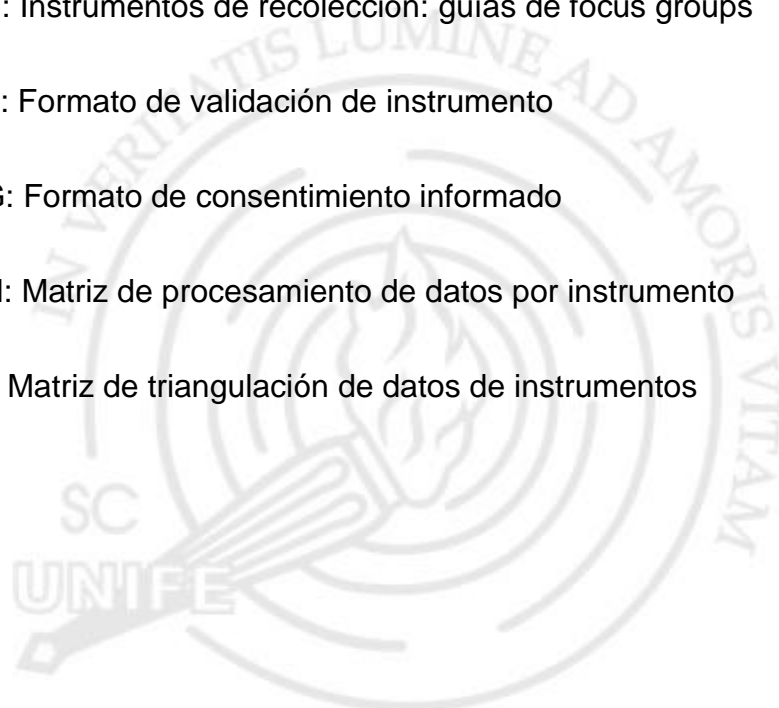
Apéndice E: Instrumentos de recolección: guías de focus groups

Apéndice F: Formato de validación de instrumento

Apéndice G: Formato de consentimiento informado

Apéndice H: Matriz de procesamiento de datos por instrumento

Apéndice I: Matriz de triangulación de datos de instrumentos



## APÉNDICE A

### Carta de presentación



#### MODELO DE CARTA SOLICITANDO JUICIO DE EXPERTOS

Fecha: .....del 2020

#### Doctor

.....  
Docente de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón  
Presente. -

De nuestra consideración:

Nos es grato dirigirnos a usted a fin de saludarla cordialmente y presentarnos como estudiantes del **Programa de la Maestría en Educación** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón - UNIFÉ, y a su vez informarle que nos encontramos desarrollando nuestra tesis titulada "**CULTURA DE CALIDAD EDUCATIVA Y PROCESOS EDUCATIVOS EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR**", para lo que se ha realizado diversos instrumentos como las Guías de Entrevista a Directivos y Guías de Grupos Focales a docentes, equipo directivo y administrativo, elaborado por las investigadoras: Esther Miryam Herrada Ormeño y Estela María Del Carmen Villar Gálvez.

En tal sentido y siendo necesario obtener evidencias de la validez del contenido de los ítems de los instrumentos, agradeceremos su colaboración como experto en este proceso de validación, para lo cual adjuntamos a la presente el **Portafolio de Validación de Instrumentos**, el mismo que adjunta la Matriz de Consistencia, Matriz de instrumento – Operacionalización, Instrumentos de recolección, Formato de validación de instrumentos, de tal manera que usted pueda señalar si son pertinentes, relevantes y con claridad. En caso de considerar que dichos ítems deban ser mejorados sírvase brindar sus comentarios en la columna de observaciones.

Agradeciendo de antemano su gentil colaboración, hacemos propicia la oportunidad para expresarle nuestros sentimientos de estima personal.

Atentamente,

-----  
**Esther Miryam Herrada Ormeño**  
**Gálvez**

-----  
**Estela María Del Carmen Villar**

#### PORTAFOLIO DE VALIDACIÓN

- Carta de Presentación
- Matriz de Consistencia / Categorización
- Matriz de indicadores de los instrumentos – Operacionalización: Guías de entrevistas y de grupos focales
- Instrumentos de recolección
- Formato de validación de instrumentos

## APÉNDICE B

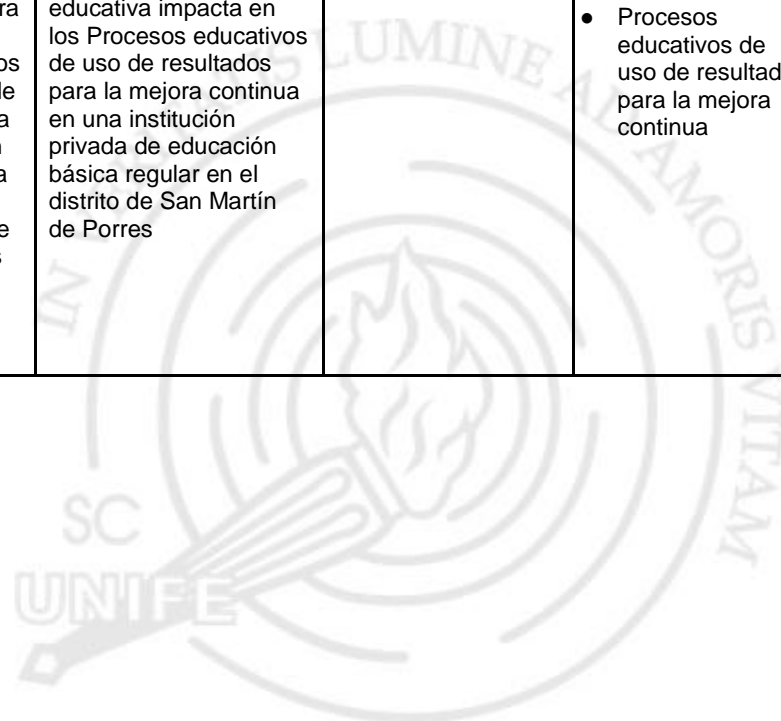
### MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

TIULO DEL PROYECTO: CULTURA DE CALIDAD EDUCATIVA Y PROCESOS EDUCATIVOS EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

AUTORES: ESTHER MIRYAM HERRADA ORMEÑO Y ESTELA MARÍA DEL CARMEN VILLAR GÁLVEZ

PROBLEMA	OBJETIVOS	SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	METODOLOGÍA	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
¿De qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres?	Analizar de qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres	La cultura de la calidad educativa impacta en los procesos educativos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres	Cultura de calidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos formales y visibles</li> <li>• Aspectos informales y ocultos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel: Análisis interpretativo - reflexivo</li> <li>• Tipo: cualitativa</li> <li>• Diseño: Descriptivo - estudio de caso</li> <li>Unidad de análisis: Docentes, Equipo Directivo, Administrativos y Padres de Familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenidosl y guía de análisis de contenidos.</li> <li>• Grupos focales y guía de focus groups</li> <li>• Entrevista y guía de entrevista</li> </ul>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿De qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los Procesos educativos de Gobierno y Directivos en una institución de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres?</p> <p>¿De qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los Procesos educativos de</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Identificar de qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos de Gobierno y Directivos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres</p> <p>Analizar de qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los Procesos educativos de enseñanza y evaluación de aprendizajes en una</p>	<p><b>Supuestos específicos</b></p> <p>La cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos de Gobierno y Directivos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres</p> <p>La cultura de calidad educativa impacta en los Procesos educativos de enseñanza y evaluación de aprendizajes en una institución privada de</p>	Procesos educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos educativos de Gobierno y Directivos</li> <li>• Procesos educativos de</li> </ul>		

<p>enseñanza y evaluación de aprendizajes en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres?</p> <p>¿De qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua en una institución de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres?</p>	<p>institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres</p> <p>Describir de qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres</p>	<p>educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres</p> <p>La cultura de calidad educativa impacta en los Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres</p>		<p>enseñanza evaluación de aprendizajes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua</li> </ul>		
---	--	---	--	--	--	--



## Apéndice C

### Matriz de indicadores de los instrumentos

#### MATRIZ DE INDICADORES DEL INSTRUMENTO ENTREVISTA A DIRECTIVO CORPORATIVO DE CALIDAD

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS
<b>Cultura de Calidad Educativa</b>	<b>Aspectos formales y visibles</b>	Existen mecanismos de comunicación para la gestión estratégica en las sedes	6, 7, 8
		Conocen los roles para el proceso de acreditación	4,5
		Identifican buenas prácticas en las distintas sedes	14
		Identifican la práctica de recoger lecciones aprendidas	14
	<b>Aspectos informales y ocultos</b>	Evidencian acciones de desarrollo de una cultura de calidad educativa	9, 10
		Reconoce claramente la cultura de la red de colegios	11
identifica mecanismos de interacción entre las sedes en la mejora educativa		6, 7,8	
<b>Procesos Educativos</b>	<b>Estándar 3:</b> Procesos educativos de enseñanza y asesoría para el aprendizaje	El proceso de acreditación ha contribuido positivamente en la calidad de los procesos y en su desempeño	1, 2, 3
		Identifica la situación y el impacto de la nueva normalidad en el desempeño de los colegios	13
	<b>Estándar 2:</b> Procesos educativos de gobierno y directivos	Gestiona adecuadamente los procesos educativos.	5, 12
	<b>Estándar 5:</b> Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua	Identifica buenas prácticas en las distintas sedes y se recogen lecciones aprendidas	14
		Participa activamente en los procesos de mejora continua	

**MATRIZ DE INDICADORES DEL INSTRUMENTO ENTREVISTA A DIRECTIVO REGIONAL**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS
<b>Cultura de Calidad Educativa</b>	<b>Aspectos formales y visibles</b>	Existen mecanismos de comunicación para la gestión estratégica en las sedes	6, 7, 8
		Conocen los roles para el proceso de acreditación	4,5
		Identifican buenas prácticas en las distintas sedes	14
		Identifican la práctica de recoger lecciones aprendidas	14
	<b>Aspectos informales y ocultos</b>	Evidencian acciones de desarrollo de una cultura de calidad educativa	9, 10
		Reconoce claramente la cultura de la red de colegios	11
identifica mecanismos de interacción entre las sedes en la mejora educativa		6, 7,8	
<b>Procesos Educativos</b>	<b>Estándar 3:</b> Procesos educativos de enseñanza y asesoría para el aprendizaje	El proceso de acreditación ha contribuido positivamente en la calidad de los procesos y en su desempeño	1, 2, 3
		Identifica la situación y el impacto de la nueva normalidad en el desempeño de los colegios	13
	<b>Estándar 2:</b> Procesos educativos de gobierno y directivos	Gestiona adecuadamente los procesos educativos.	5, 12
	<b>Estándar 5:</b> Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua	Identifica buenas prácticas en las distintas sedes y se recogen lecciones aprendidas	14
		Participa activamente en los procesos de mejora continua	15
		Conoce la realidad de cada una de las sedes a su cargo	16

MATRIZ DE INDICADORES DEL INSTRUMENTO GUÍA DE FOCUS GROUP A DOCENTES

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS
Cultura de Calidad Educativa	Aspectos formales y visibles	Existen mecanismos de comunicación en la sede con los docentes	13,14
		Reconocen la importancia de realizar procesos de calidad educativa	2,5
		Conocen los estándares del modelo AdvancED	4
		Identifican impacto en su gestión de trabajar con estándares	2,5
	Aspectos informales y ocultos	Evidencian acciones de desarrollo de una cultura de calidad educativa	7, 11, 12
		Valoran el trabajar en la institución	15, 16
		Reconocen claramente la cultura de la red de colegios	18, 19, 20
Procesos Educativos	Estándar 2: Procesos educativos de gobierno y directivos	La gestión lleva a cabo un proceso de inducción adecuado, presentando los estándares	3
		Reconocen acciones para el desarrollo personal y profesional	6
	Estándar 3: Procesos educativos de enseñanza y asesoría para el aprendizaje	El proceso de acreditación ha impactado en la calidad de los procesos y en su desempeño	1, 2, 3, 6
		Identifican impacto en los estudiantes de trabajar con estándares de calidad	7, 8, 9
	Estándar 5: Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua	Identifican buenas prácticas en la evaluación de resultados y recogen lecciones aprendidas	10, 11, 12
		Participan activamente en los procesos de mejora continua	14



**MATRIZ DE INDICADORES DEL INSTRUMENTO GUÍA DE FOCUS GROUP A EQUIPO DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS
<b>Cultura de Calidad Educativa</b>	<b>Aspectos formales y visibles</b>	Existen mecanismos de comunicación en la sede con los docentes	7, 8
		Reconocen la importancia de realizar procesos de calidad educativa	2,5
		Conocen los estándares del modelo AdvancED	4
		Identifican impacto en su gestión de trabajar con estándares	2,5
	<b>Aspectos informales y ocultos</b>	Evidencian acciones de desarrollo de una cultura de calidad educativa	9, 10, 11
		Valoran el trabajar en la institución	15,16
		Reconocen claramente la cultura de la red de colegios	17, 18, 19
		Identifican elementos que favorecen un buen clima laboral y excelente lugar para trabajar	16
<b>Procesos Educativos</b>	<b>Estándar 2:</b> Procesos educativos de gobierno y directivos	La gestión lleva a cabo un proceso de inducción adecuado, presentando los estándares	3
		Reconocen acciones para el desarrollo personal y profesional	6, 10, 11
	<b>Estándar 3:</b> Procesos educativos de enseñanza y asesoría para el aprendizaje	El proceso de acreditación ha impactado en la calidad de los procesos y en su desempeño	1, 2, 5
		Identifican impacto en su gestión directiva o administrativa el trabajar con estándares de calidad	10
	<b>Estándar 5:</b> Procesos educativos de uso de resultados para la mejora continua	Identifican buenas prácticas en la evaluación de resultados y recogen lecciones aprendidas	11, 12, 13
		Participan activamente en los procesos de mejora continua	12

## Apéndice D

### Instrumento de recolección de datos: Guías de entrevistas

#### TÉCNICA: ENTREVISTA

#### INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

#### GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVO CORPORATIVO DE CALIDAD

Proyecto de tesis: “Cultura de calidad educativa y procesos educativos en una institución privada de educación básica regular “

#### DISEÑO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL A PROFUNDIDAD A DIRECTIVO CORPORATIVO DE CALIDAD

1. **Objetivo de la entrevista:**

Evaluar la percepción que tiene el directivo corporativo de calidad con relación al proceso de acreditación AdvancED y la importancia de contar con una cultura de calidad educativa para los colegios de la red. Al mismo tiempo, determinar cómo percibe la preparación del equipo directivo y docente de los colegios para adoptar y mantener una cultura de calidad y el uso de estándares.

2. **Aspectos o temas a tratar:**

- Proceso de Acreditación AdvancED: estándares a analizar
- Rol de directores regionales y del área corporativa de calidad
- Estrategias de comunicación
- Buenas prácticas en los colegios de la red.
- Cultura de calidad educativa: aspectos formales y visibles, aspectos informales y ocultos

3. **Participante:** 1 Directiva Corporativa de Calidad.

4. **Entrevistador:** El entrevistador es el mismo investigador.

5. **Tiempo:** 60 a 90 minutos para entrevista individual a profundidad

6. **Ambiente:** la entrevista se realizará en plataforma virtual, será grabada y transcrita de manera automática con un aplicativo.

7. **Recursos y materiales:** El guión de la entrevista, lista de entrevistados, computadora y aplicativo para realizar y procesar la entrevista.

8. Lista de temas de interés y el planteamiento de las preguntas:

Categoría	Temas	Preguntas	Preguntas de respaldo
Procesos Educativos	Proceso de Acreditación AdvancED - Aspectos formales y visibles	<p>1.¿Considera que el proceso de acreditación ha generado beneficios en la calidad de los procesos educativos de los colegios de la red? ¿Cuáles son los principales beneficios o ventajas? Explique sobre ello</p> <p>2.¿Podría detallar qué elementos o factores fueron fundamentales para que se cumplieran los objetivos de acreditación?</p> <p>3. ¿Cómo ha impactado la acreditación AdvancED en el desempeño de los colegios de la red? Explique sobre ello</p>	¿Por qué considera que no?
Cultura de Calidad Educativa	Rol de directores regionales y del área corporativa de calidad - Aspectos formales y visibles	<p>4. ¿Cuál fue el rol del equipo corporativo en este proceso? Explique su participación</p> <p>5.¿Y cuál fue rol de las direcciones regionales?</p>	¿Por qué considera que no tuvieron un rol definido?
Cultura de Calidad Educativa	Estrategias de comunicación - Aspectos formales y visibles	<p>6. ¿Cuáles son los mecanismos de interacción que se han establecido con las distintas sedes para la sostenibilidad de la calidad educativa? ¿Podría desarrollar cada uno de los mecanismos expuestos?</p> <p>7. ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los directivos y los docentes? Explique en qué consisten</p> <p>8. ¿Qué mecanismos aplican para comunicar la estrategia corporativa a las sedes? ¿Y para revisar los resultados? ¿Con qué frecuencia se realiza?</p>	¿Por qué considera que no hay estrategias de comunicación?
Cultura de Calidad educativa	Aspectos formales y visibles así como aspectos informales y ocultos	9.¿Qué estamos haciendo hoy que deberíamos dejar de hacer para mantener la cultura de calidad educativa en la red?	

		<p>10. ¿Qué deberíamos continuar haciendo y qué deberíamos empezar a hacer?</p> <p>11. ¿En una sola palabra cómo definiría la cultura de la institución?</p>	
Procesos educativos	Procesos educativos	<p>12. ¿Por qué consideran que algunas sedes logran mejores resultados que otras en las encuestas de satisfacción que anualmente se aplican a los PFFF?</p> <p>13. ¿Cómo ha impactado la nueva normalidad en el desempeño de los colegios de la red?</p>	
Procesos educativos	<p>Buenas prácticas en los colegios de la red</p> <p>Estándar 5: Uso de recursos para la mejora continua</p>	14. ¿Podría mencionar buenas prácticas y lecciones aprendidas de las distintas sedes? Detalle 3 en cada caso	

#### 9. CIERRE Y DESPEDIDA

- Consultar si el entrevistado desea agregar algún comentario final o tiene alguna pregunta
- Agradecer por su tiempo y valioso aporte.
- Comentar que cuando se termine la investigación se compartirá los resultados y recomendaciones a fin de que puedan ser tomados como un aporte.
- Despedirse.

#### INVESTIGADORAS

**Esther Miryam Herrada Ormeño**  
**Estela María Del Carmen Villar Gálvez**

**TÉCNICA: ENTREVISTA**  
**INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA**  
**GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVO REGIONAL**

**Proyecto de tesis: “Cultura de calidad educativa y procesos educativos en una institución privada de educación básica regular “**

**DISEÑO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL A PROFUNDIDAD A DIRECTIVO REGIONAL**

**1. Objetivo de la entrevista:**

Evaluar la percepción que tiene el directivo corporativo de calidad con relación al proceso de acreditación AdvancED y la importancia de contar con una cultura de calidad educativa para los colegios de la red. Al mismo tiempo, determinar cómo percibe la preparación del equipo directivo y docente de los colegios para adoptar y mantener una cultura de calidad y el uso de estándares.

**2. Aspectos o temas a tratar:**

- Proceso de Acreditación AdvancED: estándares a analizar
- Rol de directores regionales y del área corporativa de calidad
- Estrategias de comunicación
- Buenas prácticas en los colegios de la red
- Cultura de calidad educativa: aspectos formales y visibles, aspectos informales y ocultos

**3. Participante:** 2 directoras regionales, se efectuarán individualmente.

**4. Entrevistador:** El entrevistador es el mismo investigador.

**5. Tiempo:** 60 a 90 minutos para entrevista individual a profundidad

**6. Ambiente:** la entrevista se realizará en plataforma virtual, será grabada y transcrita de manera automática con un aplicativo.

**7. Recursos y materiales:** El guión de la entrevista, lista de entrevistados, computadora y aplicativo para realizar y procesar la entrevista.

8. Lista de temas de interés y el planteamiento de las preguntas:

Categoría	Temas	Preguntas	Preguntas de respaldo
Procesos Educativos	Proceso de Acreditación AdvancED - Aspectos formales y visibles	<p>1. ¿Considera que el proceso de acreditación ha generado beneficios en la calidad de los procesos educativos de los colegios de la red? ¿Cuáles son los principales beneficios o ventajas? Explique sobre ello</p> <p>2. ¿Qué elementos o factores fueron fundamentales para que se cumplieran los objetivos de acreditación?</p> <p>3. ¿Cómo ha impactado la acreditación AdvancED en el desempeño de los colegios de la red? Explique sobre ello</p>	¿Por qué considera que no?
Cultura de Calidad Educativa	Rol de directores regionales y del área corporativa de calidad - Aspectos formales y visibles	<p>4. ¿Cuál fue el rol del equipo corporativo en este proceso? Explique su participación</p> <p>5. ¿Y cuál fue rol de las direcciones regionales?</p>	¿Por qué considera que no tuvieron un rol definido?
Cultura de Calidad Educativa	Estrategias de comunicación - Aspectos formales y visibles	<p>6. ¿Cuáles son los mecanismos de interacción que se han establecido con las distintas sedes para la sostenibilidad de la calidad educativa? ¿Podría desarrollar cada uno de los mecanismos expuestos?</p> <p>7. ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los directivos y los docentes? Explique en qué consisten</p> <p>8. ¿Qué mecanismos aplican para comunicar la estrategia corporativa a las sedes? ¿Y para revisar los resultados? ¿Con qué frecuencia se realiza?</p>	¿Por qué considera que no hay estrategias de comunicación?
Cultura de Calidad educativa	Aspectos formales y visibles así como aspectos informales y ocultos	9. ¿Qué estamos haciendo hoy que deberíamos dejar de hacer para mantener la cultura de calidad educativa en la red de colegios?	

		<p>10. ¿Qué deberíamos continuar haciendo y qué deberíamos empezar a hacer?</p> <p>11. ¿En una sola palabra cómo definiría la cultura de la institución? ¿Por qué?</p>	
Procesos educativos	Procesos educativos	<p>12. ¿Por qué consideran que algunas sedes logran mejores resultados que otras en las encuestas de satisfacción que anualmente se aplican a los PFFF?</p> <p>13. ¿Cómo ha impactado la nueva normalidad en el desempeño de los colegios de la red?</p>	
Procesos educativos	<p>Buenas prácticas en los colegios de la red</p> <p>Estándar 5: Uso de recursos para la mejora continua</p>	<p>14. ¿Podría mencionar buenas prácticas y lecciones aprendidas de las distintas sedes? Detalle 3 en cada caso.</p> <p>15. ¿Qué retos deberán tenerse en cuenta para los próximos 2 años??</p> <p>16. Con relación a la sede SMP: ¿cuáles son sus tres principales fortalezas y cuáles sus oportunidades de mejora?</p>	

#### 9. CIERRE Y DESPEDIDA

- Consultar si el entrevistado desea agregar algún comentario final o tiene alguna pregunta
- Agradecer por su tiempo y valioso aporte.
- Comentar que cuando se termine la investigación se compartirá los resultados y recomendaciones a fin de que puedan ser tomados como un aporte.
- Despedirse.

**INVESTIGADORAS**  
**Esther Miryam Herrada Ormeño**  
**Estela María Del Carmen Villar Gálvez**

## Apéndice E

### Instrumento de recolección de datos: Guías de grupos focales

**TÉCNICA: GRUPO FOCAL (FOCUS GROUP)**

**INSTRUMENTO: GUÍA DE FOCUS GROUP**

#### 5. Instrumento de recolección de datos Guía de Focus Group

##### 5.1 GUÍA DE FOCUS GROUP A DOCENTES

**Proyecto de tesis: “Cultura de calidad educativa y procesos educativos en una institución privada de educación básica regular “**

#### DISEÑO DE FOCUS GROUP A DOCENTES

##### 1. Objetivo del focus group:

Evaluar la percepción que tienen los colaboradores de la institución educativa de la Sede San Martín de Porres con relación al proceso de acreditación y la importancia de contar con estándares. Al mismo tiempo que se pueda determinar cómo perciben la cultura de calidad educativa en la sede así como los procesos de gestión pedagógica, evaluación y enseñanza aprendizaje hacia una mejora continua. Esto será evaluado a través de sesiones grupales que permitan la discusión y reflexión de los participantes respecto al tema de evaluación.

##### 2. Aspectos o temas a tratar:

- Proceso de Acreditación AdvancED: : impacto de trabajar con estándares
- Rol de la gestión directiva
- Estrategias de comunicación
- Buenas prácticas en los colegios de la red
- Cultura de calidad educativa

3. **Participante:** Serán tres grupos donde participarán docentes de la sede SMP de acuerdo a la siguiente distribución: primer grupo 6 docentes de inicial, segundo grupo 6 docentes de primaria (unidocencia) y el tercer grupo 8 docentes de secundaria (polidocencia).

4. **Entrevistador:** El moderador es el mismo investigador. Cabe mencionar que uno de los investigadores siendo parte del equipo directivo de la institución analizada, asumirá un rol principalmente de observador.

5. **Tiempo:** 90 minutos cada focus group

6. **Ambiente:** el focus group se realizará en plataforma virtual, será grabada y transcrita de manera automática con un aplicativo.

7. **Recursos y materiales:** El guión del focus group, listado de participantes, computadora y grabadora (aplicativo speechnotes), fotos de imágenes para la dinámica de personificación con el objetivo de que escojan una que represente para ellos la imagen de la institución.



**8. Lista de temas de interés y el planteamiento de las preguntas:**

- Buenas tardes, mi nombre es Estela Villar, quisiera agradecerles de antemano por su participación en esta sesión y sus valiosos aportes para nuestra investigación.
- No trabajo para la red de colegios sino que estamos haciendo una Tesis para la Maestría de Educación de la UNIFE conjuntamente con Miryam Herrada y el objetivo de esta sesión es averiguar sobre sus percepciones del modelo AdvancED y aplicación de estándares en la red de colegios y qué necesitamos para consolidar una cultura de calidad efectiva. Es por ello que les pido su opinión con la mayor apertura y transparencia. La idea no es generar polémica sino que cada uno va a hablar de acuerdo a lo que piense y sienta con relación a los temas que vamos a discutir durante la sesión. ¡Todas las ideas son válidas!
- Antes de empezar me gustaría que se presenten de manera muy breve comentando: ¿Hace cuánto tiempo trabajan en la institución? ¿Qué cargo desempeñan actualmente? y ¿Cuál ha sido su experiencia durante estos años?
- Teniendo en cuenta que es un proyecto de investigación necesitamos tener evidencia de la información obtenida por lo que requerimos grabar lo tratado durante la reunión como parte de la dinámica para poder registrar los datos y obtener resultados. Asimismo, les solicitamos registrar sus respuestas de manera sucinta en la pizarra que hemos generado en el drive. Cabe precisar que les garantizamos la confidencialidad de la información emitida.

Categoría	Temas	Preguntas	Preguntas de respaldo
Procesos Educativos	Proceso de Acreditación AdvancED	<p>1. Después de haberles efectuado la presentación de nuestra investigación, ¿quisiéramos saber quiénes de uds vivieron en la sede el proceso de Acreditación?</p> <p>2. ¿Cuáles son los principales beneficios que se ha logrado con ello? ¿Podría detallarlos?</p> <p>3. En el caso de los que no vivieron el proceso de Acreditación, ¿qué información recibieron con respecto a ello al ingresar?</p> <p>4. ¿Qué conocen de los estándares Advanced?</p> <p>5. ¿Cómo ha impactado la acreditación AdvancED en el desempeño de la sede?</p>	En el caso de que no hayan vivido el proceso y digan que no recibieron información, preguntar cómo fue la inducción
Procesos Educativos	Estándar 2 del Modelo AdvancED: Procesos de Gobierno y Directivos	<p>6. ¿Consideran que la gestión directiva contribuye en tu desarrollo personal y profesional?</p> <p>¿Por qué? ¿Qué ejemplos podrían proporcionar?</p>	

Procesos Educativos	Estándar 3 del Modelo AdvancED: Procesos de enseñanza y evaluación de aprendizajes	<p>7. ¿Por qué es importante realizar procesos de calidad? ¿Qué es para uds calidad educativa? ¿Podrían explicar para ello?</p> <p>8. ¿Cómo impacta en los estudiantes el trabajar con estándares de calidad?</p> <p>9. ¿Cómo impacta en tu práctica docente el trabajar con estándares?</p>	
Procesos Educativos	Estándar 5 del Modelo AdvancED: Procesos de uso de resultados para la mejora continua	<p>10. ¿Cómo se mide los resultados de enseñanza aprendizaje?</p> <p>11. ¿Cuentan con un sistema de información periódico que permita identificar oportunidades de mejora? ¿En cuáles procesos y cómo lo aplican?</p> <p>12. ¿Qué acciones aplican a partir de los resultados?</p>	
Cultura de Calidad Educativa	Estrategias de comunicación - Aspectos formales y visibles	<p>13. ¿Existen reuniones para intercambio de información entre el equipo directivo y los docentes? ¿Qué otro tipo de comunicación hay en la sede? ¿Podrían detallar?</p> <p>14. ¿Qué mecanismos aplican para comunicarles a uds. la estrategia corporativa? ¿Y para revisar los resultados? ¿Con qué frecuencia se realiza?</p>	
Cultura de Calidad educativa	Aspectos formales y visibles así como aspectos informales y ocultos	<p>15. Mencione las principales razones por las que usted trabaja y permanecería en la institución.</p> <p>16. ¿Qué es lo que más valoran de trabajar en la institución?</p> <p>17. ¿Qué otras instituciones que usted conozca, son excelentes lugares para trabajar y por qué?, ¿cuáles son esas cosas que hacen para que sus colaboradores siempre estén a gusto?.</p>	
Cultura de Calidad Educativa	Aspectos informales y ocultos	<b>Ejercicio de personificación</b>	

		<p>Supongamos que la institución es una persona, ustedes durante unos segundos se van a imaginar cómo es esa persona. Concéntrense en las características que tiene ésta.</p> <p>¿Qué características físicas tiene, (vieja, joven, qué edad, cómo se viste)?</p> <p>¿Qué características tiene como persona (amable, cercana, seria, divertida, exigente)?.</p> <p>18. Ahora observe las imágenes que le mostramos, ¿cuál cree que es la persona que mejor la representa? ¿por qué?</p> <p>19. Cierre sus ojos, y piense que estamos en el año 2023. Cómo se imagina que es ahora la red de colegios?: veo, pienso y me pregunto.</p> <p>20. En una sola palabra ¿Cómo definiría la cultura de la sede SMP?</p>	
--	--	--	--

## 9. CIERRE Y DESPEDIDA

- Ya estamos llegando al final de nuestra sesión, quisierámos saber si quieren agregar algún comentario final o sugerencia; queremos agradecerles nuevamente su participación tan activa, sus aportes han sido muy valiosos y nos permitirán enriquecer nuestra investigación.
- Comentar que cuando se termine la investigación se compartirá los resultados y recomendaciones a fin de que puedan ser tomados como un aporte.
- Nos despedimos.

**INVESTIGADORAS**  
**Esther Miryam Herrada Ormeño**  
**Estela María Del Carmen Villar Gálvez**

## **DISEÑO DE INSTRUMENTO FOCUS GROUP A EQUIPO DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO**

### **1. Objetivo del focus group:**

Evaluar la percepción que tienen los colaboradores de la institución educativa Innova Schools en la Sede San Martín de Porres con relación al proceso de acreditación y la importancia de contar con estándares. Al mismo tiempo que se pueda determinar cómo perciben la cultura de calidad educativa en la sede así como los procesos de gobierno y directivo, gestión pedagógica, evaluación y enseñanza aprendizaje hacia una mejora continua. Esto será evaluado a través de sesiones grupales que permitan la discusión y reflexión de los participantes respecto al tema de evaluación.

### **2. Aspectos o temas a tratar:**

- Proceso de Acreditación AdvancED: : impacto de trabajar con estándares
- Rol de la gestión directiva
- Estrategias de comunicación
- Buenas prácticas en los colegios Innova
- Cultura de calidad educativa

### **3. Participantes:**

Será un grupo donde participarán colaboradores de la sede SMP que desempeñan roles directivo, de coordinación académica o soporte administrativo.

### **4. Moderador:**

El moderador es el mismo investigador. Cabe mencionar que uno de los investigadores siendo parte del equipo directivo de la institución analizada, asumirá un rol principalmente de observador.

### **5. Tiempo:** 1 hora y 30 minutos cada focus.

### **6. Ambiente:**

El focus group se realizará en plataforma virtual, será grabado y transcrito de manera automática con un aplicativo.

### **7. Recursos y materiales:**

El guión del focus group, listado de participantes, computadora y grabadora (aplicativo speechnotes), fotos de imágenes para la dinámica de personificación con el objetivo de que escojan una que represente para ellos la imagen de Innova Schools.

### **8. Lista de temas de interés y el planteamiento de las preguntas:**

- Buenas tardes, mi nombre es Estela Villar, quisiera agradecerles de antemano por su participación en esta sesión y sus valiosos aportes para nuestra investigación.
- No trabajo para la institución, sino que estamos haciendo una Tesis para la Maestría de Educación de la UNIFE conjuntamente con Miryam Herrada y el objetivo de esta sesión es averiguar sobre sus percepciones acerca del modelo AdvancED y aplicación de

estándares en la red de colegios y qué necesitamos para consolidar una cultura de calidad efectiva. Es por ello que les pido su opinión con la mayor apertura y transparencia. La idea no es generar polémica sino que cada uno va a hablar de acuerdo a lo que piense y sienta con relación a los temas que vamos a discutir durante la sesión. ¡Todas las ideas son válidas!

- Antes de empezar me gustaría que se presenten de manera muy breve comentando: ¿Hace cuánto tiempo trabajan en la institución? ¿Qué cargo desempeñan actualmente? y ¿Cuál ha sido su experiencia durante estos años?
- Teniendo en cuenta que es un proyecto de investigación necesitamos tener evidencia de la información obtenida por lo que requerimos grabar lo tratado durante la reunión como parte de la dinámica para poder registrar los datos y obtener resultados. Asimismo, les solicitamos registrar sus respuestas de manera sucinta en la pizarra que hemos generado en el drive. Cabe precisar que les garantizamos la confidencialidad de la información emitida.

Categoría	Temas	Preguntas	Preguntas de respaldo
Procesos Educativos	Proceso de Acreditación AdvancED	<p>1. Después de haberles efectuado la presentación de nuestra investigación, quisiéramos saber quiénes de uds vivieron en la sede el proceso de Acreditación?</p> <p>2. Cuáles son los principales beneficios que se ha logrado con ello?</p> <p>3. En el caso de los que no vivieron el proceso de Acreditación, qué información recibieron con respecto a ello al ingresar?</p> <p>4. ¿Qué conocen de los estándares de AdvancED?</p> <p>5. ¿Cómo ha impactado la acreditación AdvancED en el desempeño de la sede?</p>	En el caso de que no hayan vivido el proceso y digan que no recibieron información, preguntar cómo fue la inducción
Procesos Educativos	Estándar 2 del Modelo AdvancED: Procesos de Gobierno y Directivos	6. ¿Consideran que la gestión directiva contribuye en tu desarrollo personal y profesional? ¿Por qué?. ¿Qué ejemplos podrían proporcionar?	

Cultura de Calidad Educativa	Estrategias de comunicación - Aspectos formales y visibles	<p>7. ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los directivos y los docentes? ¿Qué otro tipo de comunicación hay en la sede? ¿podrían detallar?</p> <p>8. ¿Qué mecanismos aplican para comunicar la estrategia corporativa a las sedes? ¿Y para revisar los resultados? ¿Con qué frecuencia se realiza?</p>	¿Por qué considera que no hay estrategias de comunicación?
Procesos Educativos	Estándar 3 del Modelo AdvancED: Procesos de enseñanza y evaluación de aprendizajes	<p>9. ¿Por qué es importante realizar procesos de calidad? ¿Qué es para usted calidad educativa? ¿Podrían explicar sobre ello?</p> <p>10. ¿Cómo impacta en tu práctica de gestión directiva o administrativa el trabajar con estándares?</p>	
Procesos Educativos	Estándar 5 del Modelo AdvancED: Procesos de uso de resultados para la mejora continua	<p>11. ¿Cómo se mide los resultados del marco de buen desempeño del docente?</p> <p>12. ¿Cuentan con un sistema de información periódico que permita identificar oportunidades de mejora en los docentes? ¿En cuáles procesos y cómo lo aplican?</p> <p>13. ¿Qué acciones aplican a partir de los resultados?</p>	
Cultura de Calidad educativa	Aspectos formales y visibles así como aspectos informales y ocultos	<p>14. Mencione las principales razones por las que usted trabaja y permanecería en la institución.</p> <p>15. ¿Qué es lo que más valoran de trabajar en la institución?</p> <p>16. ¿Qué otras instituciones que usted conozca, son excelentes lugares para trabajar y por qué?, ¿cuáles son esas cosas que hacen para que sus colaboradores siempre estén a gusto?</p>	

Cultura de Calidad Educativa	Aspectos informales y ocultos	<p><b>Ejercicio de personificación</b></p> <p>Supongamos que la institución es una persona, ustedes durante unos segundos se van a imaginar cómo es esa persona, concéntrense en las características que tiene ésta.</p> <p>¿Qué características físicas tiene, (vieja, joven, qué edad, cómo se viste)?</p> <p>¿Qué características tiene como persona (amable, cercana, seria, divertida, exigente)?.</p> <p>17. Ahora observe las imágenes que le mostramos, ¿cuál cree que es la persona que mejor la representa? ¿por qué?</p> <p>18. Cierre sus ojos, y piense que estamos en el año 2023. ¿Cómo se imagina que es ahora la institución: veo, pienso y me pregunto.</p> <p>19..En una sola palabra ¿cómo definiría la cultura de la sede SMP?</p>	
------------------------------	-------------------------------	---	--

## 1. CIERRE Y DESPEDIDA

- Ya estamos llegando al final de nuestra sesión, quisierámos saber si quieren agregar algún comentario final o sugerencia; queremos agradecerles nuevamente su participación tan activa, sus aportes han sido muy valiosos y nos permitirán enriquecer nuestra investigación.
- Comentar que cuando se termine la investigación se compartirá los resultados y recomendaciones a fin de que puedan ser tomados como un aporte.
- Nos despedimos.

**INVESTIGADORAS**  
**Esther Miryam Herrada Ormeño**  
**Estela María Del Carmen Villar Gálvez**

## Apéndice F

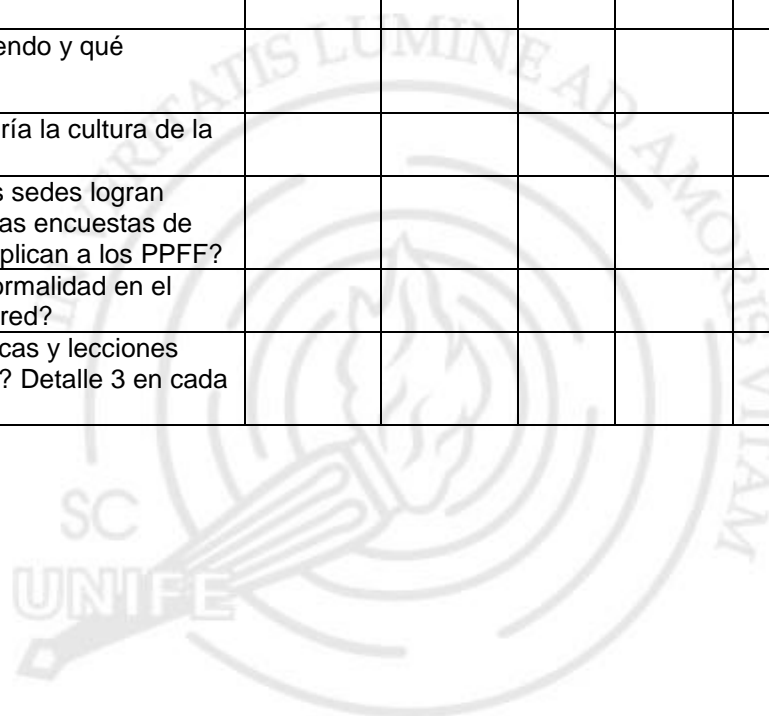
### Formato de validación de instrumentos

#### FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVO CORPORATIVO DE CALIDAD

ITEMS O PREGUNTAS		VALIDEZ						OBSERVACIONES
		PERTINENTE		RELEVANTE		CLARIDAD		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera que el proceso de acreditación ha generado beneficios en la calidad de los procesos educativos de la red de colegios? ¿Cuáles son los principales beneficios o ventajas? Explique sobre ello							
2	¿Qué elementos o factores fueron fundamentales para que se cumplieran los objetivos de acreditación?							
3	¿Cómo ha impactado la acreditación AdvancED en el desempeño de la red de colegios? Explique sobre ello							
4	¿Cuál fue el rol del equipo corporativo en este proceso? Explique su participación							
5	¿Y cuál fue rol de las direcciones regionales?							
6	¿Cuáles son los mecanismos de interacción que se han establecido con las distintas sedes para la sostenibilidad de la calidad educativa? ¿Podría desarrollar cada uno de los mecanismos expuestos?							
7	¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los directivos y los docentes? Explique en qué consisten							



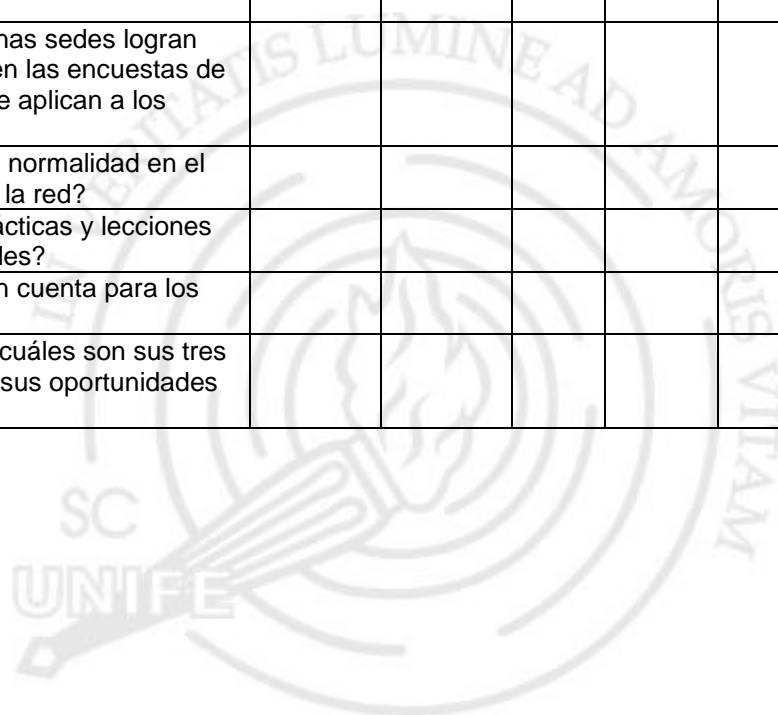
8	¿Qué mecanismos aplican para comunicar la estrategia corporativa a las sedes? ¿Y para revisar los resultados? ¿Con qué frecuencia se realiza?							
9	¿Qué estamos haciendo hoy que deberíamos dejar de hacer para mantener la cultura de calidad educativa en la red de colegios?							
10	¿Qué deberíamos continuar haciendo y qué deberíamos empezar a hacer?							
11	¿En una sola palabra cómo definiría la cultura de la institución? ¿Por qué?							
12	¿Por qué consideran que algunas sedes logran mejores resultados que otras en las encuestas de satisfacción que anualmente se aplican a los PPF?							
13	¿Cómo ha impactado la nueva normalidad en el desempeño de los colegios de la red?							
14	¿Podría mencionar buenas prácticas y lecciones aprendidas de las distintas sedes? Detalle 3 en cada caso							



**FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVO REGIONAL**

<b>ITEMS O PREGUNTAS</b>		<b>VALIDEZ</b>						<b>OBSERVACIONES</b>
		<b>PERTINENTE</b>		<b>RELEVANTE</b>		<b>CLARIDAD</b>		<b>Sugerencias</b>
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera que el proceso de acreditación ha generado beneficios en la calidad de los procesos educativos de la red de los colegios? ¿Cuáles son los principales beneficios o ventajas?							
2	¿Qué elementos o factores fueron fundamentales para que se cumplieran los objetivos de acreditación?							
3	¿Cómo ha impactado la acreditación AdvancED en el desempeño de los colegios de la red? Explique sobre ello							
4	¿Cuál fue el rol del equipo corporativo en este proceso? Explique su participación							
5	¿Y cuál fue rol de las direcciones regionales?							
6	¿Cuáles son los mecanismos de interacción que se han establecido con las distintas sedes para la sostenibilidad de la calidad educativa? ¿Podría desarrollar cada uno de los mecanismos expuestos?							
7	¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los directivos y los docentes? Explique en qué consisten							
8	¿Qué mecanismos aplican para comunicar la estrategia corporativa a las sedes? ¿Y para revisar los resultados? ¿Con qué frecuencia se realiza?							

9	¿Qué estamos haciendo hoy que deberíamos dejar de hacer para mantener la cultura de calidad educativa en la red de colegios?							
10	¿Qué deberíamos continuar haciendo y qué deberíamos empezar a hacer?							
11	¿En una sola palabra cómo definiría la cultura de la institución? ¿Por qué?							
12	¿Por qué consideran que algunas sedes logran mejores resultados que otras en las encuestas de satisfacción que anualmente se aplican a los PPF?							
13	¿Cómo ha impactado la nueva normalidad en el desempeño de los colegios de la red?							
14	¿Podría mencionar buenas prácticas y lecciones aprendidas de las distintas sedes?							
15	¿Qué retos deberán tenerse en cuenta para los próximos 2 años?							
16	Con relación a la sede SMP: ¿cuáles son sus tres principales fortalezas y cuáles sus oportunidades de mejora?							



**FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE LA GUÍA DE FOCUS GROUP A DOCENTES**

<b>ITEMS O PREGUNTAS</b>		<b>VALIDEZ</b>						<b>OBSERVACIONES</b>
		<b>PERTINENTE</b>		<b>RELEVANTE</b>		<b>CLARIDAD</b>		<b>Sugerencias</b>
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	.Después de haberles efectuado la presentación de nuestra investigación, quisiéramos saber quiénes de uds vivieron en la sede el proceso de Acreditación?							
2	¿Cuáles son los principales beneficios que se ha logrado con ello? ¿ Podrían detallarlos?							
3	En el caso de los que no vivieron el proceso de Acreditación, ¿qué información recibieron con respecto a ello al ingresar? ¿Podrían precisar el detalle de la información recibida?							
4	¿Qué conocen de los estándares Advanced?							
5	¿Cómo ha impactado la acreditación AdvancED en el desempeño de la sede?							
6	¿Consideran que la gestión directiva contribuye en tu desarrollo personal y profesional? ¿Por qué? ¿Qué ejemplos podrían proporcionar con relación a dicha contribución?							
7	¿ Por qué es importante realizar procesos de calidad? ¿Qué es para uds calidad educativa? ¿Podrían explicar sobre ello?							
8	¿Cómo impacta en los estudiantes el trabajar con estándares de calidad?							
9	¿Cómo impacta en tu práctica docente el trabajar con estándares?							

10	¿Cómo se mide los resultados de enseñanza aprendizaje?							
11	¿Cuentan con un sistema de información periódico que permita identificar oportunidades de mejora? En cuáles procesos y cómo lo aplican?							
12	¿Qué acciones aplican a partir de los resultados?							
13	¿Existen reuniones o dinámicas para intercambio de información entre el equipo directivo y los docentes? ¿Qué otro tipo de comunicación hay en la sede? ¿podrían detallar?							
14	¿Qué mecanismos aplican para comunicarles a uds la estrategia corporativa? ¿Y para revisar los resultados? ¿Con qué frecuencia se realiza?							
15	Mencione las principales razones por las que usted trabaja y permanecería en la institución.							
16	¿Qué es lo que más valoran de trabajar en la institución?							
17	¿Qué otras instituciones que usted conozca, son excelentes lugares para trabajar y por qué?, ¿cuáles son esas cosas que hacen para que sus colaboradores siempre estén a gusto?							
18	Observe las imágenes que le mostramos, ¿cuál cree que es la persona que mejor la representa? ¿por qué?							
19	Cierre sus ojos y piense que estamos en el año 2023. ¿Cómo se imagina que es ahora la red de colegios?							
20	En una sola palabra: ¿cómo definiría la cultura de la sede SMP?							

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE LA GUÍA DE FOCUS GROUP A EQUIPO DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO**

<b>ITEMS O PREGUNTAS</b>		<b>VALIDEZ</b>						<b>OBSERVACIONES</b>
		<b>PERTINENTE</b>		<b>RELEVANTE</b>		<b>CLARIDAD</b>		<b>Sugerencias</b>
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	.Después de haberles efectuado la presentación de nuestra investigación, quisiéramos saber quiénes de uds vivieron en la sede el proceso de Acreditación?							
2	¿Cuáles son los principales beneficios que se ha logrado con ello?							
3	En el caso de los que no vivieron el proceso de Acreditación, ¿qué información recibieron con respecto a ello al ingresar? ¿Podrían precisar el detalle de la información recibida?							
4	¿Qué conocen de los estándares AdvanceD?							
5	¿Cómo ha impactado la acreditación AdvancED en el desempeño de la sede?							
6	¿Consideran qque la gestión directiva contribuye en tu desarrollo personal y profesional? ¿Por qué? ¿Qué ejemplos podrían proporcionar con relación a dicha contribución?							
7	¿Existen reuniones para intercambio de información entre el equipo directivo y los docentes? ¿Qué otro tipo de comunicación hay en la sede?¿podrían detallar?							
8	¿Qué mecanismos aplican para comunicarles a uds. la estrategia corporativa? ¿Y para revisar los resultados? ¿Con qué frecuencia se realiza?							

9	¿Por qué es importante realizar procesos de calidad? ¿Qué es para uds calidad educativa? ¿Podrían explicar sobre ello?							
10	¿Cómo impacta en tu práctica de gestión directiva o administrativa el trabajar con estándares?							
11	¿Cómo se mide los resultados del marco de buen desempeño del docente?							
12	¿Cuentan con un sistema de información periódico que permita identificar oportunidades de mejora en los docentes? ¿En cuáles procesos y cómo lo aplican?							
13	¿Qué acciones aplican a partir de los resultados?							
14	Mencione las principales razones por las que usted trabaja y permanecería en la institución.							
15	¿Qué es lo que más valoran de trabajar en la institución?							
16	¿Qué otras instituciones que usted conozca, son excelentes lugares para trabajar y por qué?, ¿cuáles son esas cosas que hacen para que sus colaboradores siempre estén a gusto?							
17	Observe las imágenes que le mostramos, ¿cuál cree que es la persona que mejor la representa? ¿por qué?							
18	Cierre sus ojos y piense que estamos en el año 2023. ¿Cómo se imagina que es ahora la institución?							
19	En una sola palabra: ¿cómo definiría la cultura de la sede SMP?							

## RESULTADO DE LA EVALUACION DEL INSTRUMENTO

### DATOS GENERALES DEL EVALUADOR

APELLIDOS Y NOMBRES

GRADO ACADÉMICO

TITULO PROFESIONAL

APROBADO

OBSERVADO

DESAPROBADO





## Apéndice G Formato de consentimiento informado

### Documento de consentimiento informado - Entrevistas

#### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “Cultura de calidad educativa y procesos educativos en una Institución de educación básica regular”

##### I. INFORMACIÓN

Usted ha sido invitado(a) a participar en la investigación de Cultura de calidad educativa y procesos educativos en una Institución de educación básica regular Su objetivo es identificar de qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres; cuya población de estudios la constituyen Directores regionales, Equipo directivo y docentes. Usted ha sido seleccionado(a) porque es parte del proceso de desarrollo de la Institución educativa de estudio.

**El/La investigador/a** responsable de este estudio es Esther Miryam Herrada Ormeño y

Estela María del Carmen Villar Gálvez Villar. La investigación es patrocinada con propio presupuesto de las investigadoras, tesis de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón

Para decidir participar en esta investigación, es importante que considere la siguiente información. Siéntase libre de preguntar cualquier asunto que no le quede claro:

**Participación:** su participación consistirá en ser parte de una entrevista, la misma que durará aproximadamente 60 minutos y todo lo que usted diga será tratada de manera confidencial. Es decir, su identidad será protegida a través de un seudónimo. La información dicha por usted será grabada y utilizada únicamente para esta investigación. Posteriormente será eliminada. Sin embargo, es importante recalcar que cualquier caso, usted podrá interrumpir la grabación en cualquier momento y retomarla cuando quiera.

La entrevista será realizada en el lugar, día y hora previa coordinación con usted. Se posibilitará ello a través del enlace a una plataforma virtual (google- meet)

**Riesgos:** Por las características y naturaleza del estudio, el mismo no representa ningún riesgo o afectación a la integridad de la persona.

**Beneficios:** El beneficio de ésta investigación abarca un sentido eminentemente formativo; toda vez que se realice un aporte al desarrollo de una cultura de calidad educativa y el impacto de los procesos educativos en la escuela. que se encuentre en el proceso de desarrollo de la tesis.

**Voluntariedad:** Su participación es absolutamente voluntaria. Es decir, tendrá la libertad de contestar las preguntas que desee, como también de detener su participación en cualquier momento que lo desee. Esto no implica ningún perjuicio para usted.

**Confidencialidad:** Todas sus opiniones serán confidenciales, y mantenidas en estricta reserva. En las presentaciones y publicaciones de esta investigación, su nombre no aparecerá asociado a ninguna opinión particular.

Las grabaciones y evidencias generadas en esta investigación serán estrictamente utilizadas para los fines de la misma, por lo que el investigador/a garantizan que este material será eliminado, una vez cumplimentado el estudio.

**Conocimiento de los resultados:** Usted tiene derecho a conocer los resultados de esta investigación. Para ello, el/la investigador/a oportunamente, le comunicará sobre las publicaciones y el acceso a las mismas.

**Datos de contacto:** Si requiere mayor información, o comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar a la/el Investigador/a Responsable de este estudio:

Nombre Investigador/a

Esther Miryam Herrada Ormeño

Estela María del Carmen Villar Gálvez Villar

Correo Electrónico:

[miryamherradao@gmail.com](mailto:miryamherradao@gmail.com)

[titavillarg@hotmail.com](mailto:titavillarg@hotmail.com)

### Formulario de consentimiento informado

Yo, ....., acepto participar voluntariamente en el estudio:  
"Cultura de calidad educativa y procesos educativos en una Institución de educación básica regular"

Declaro que he leído (o se me ha leído) y (he) comprendido las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

Firma Participante  
Responsable

Firma Investigador/a

Lugar y Fecha:

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “Cultura de calidad educativa y procesos educativos en una Institución de educación básica regular”

## II. INFORMACIÓN

Usted ha sido invitado(a) a participar en la investigación de Cultura de calidad educativa y procesos educativos en una Institución de educación básica regular Su objetivo es identificar de qué manera la cultura de calidad educativa impacta en los procesos educativos en una institución privada de educación básica regular en el distrito de San Martín de Porres; cuya población de estudios la constituyen Directores regionales, Equipo directivo y docentes. Usted ha sido seleccionado(a) porque es parte del proceso de desarrollo de la Institución educativa de estudio.

**El/La investigador/a** responsable de este estudio es Esther Miryam Herrada Ormeño y

Estela María del Carmen Villar Gálvez Villar. La investigación es patrocinada con propio presupuesto de las investigadoras, tesis de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón

Para decidir participar en esta investigación, es importante que considere la siguiente información. Siéntase libre de preguntar cualquier asunto que no le quede claro:

**Participación:** su participación consistirá en ser parte de una entrevista, la misma que durará aproximadamente 60 minutos y todo lo que usted diga será tratada de manera confidencial. Es decir, su identidad será protegida a través de un seudónimo. La información dicha por usted será grabada y utilizada únicamente para esta investigación. Posteriormente será eliminada. Sin embargo, es importante recalcar que cualquier caso, usted podrá interrumpir la grabación en cualquier momento y retomarla cuando quiera.

El focus group será realizada en el lugar, día y hora previa coordinación con usted. Se posibilitará ello a través del enlace a una plataforma virtual (google- meet)

**Riesgos:** Por las características y naturaleza del estudio, el mismo no representa ningún riesgo o afectación a la integridad de la persona.

**Beneficios:** El beneficio de ésta investigación abarca un sentido eminentemente formativo; toda vez que se realice un aporte al desarrollo de una cultura de calidad educativa y el impacto de los procesos educativos en la escuela. que se encuentre en el proceso de desarrollo de la tesis.

**Voluntariedad:** Su participación es absolutamente voluntaria. Es decir, tendrá la libertad de contestar las preguntas que desee, como también de detener su participación en cualquier momento que lo desee. Esto no implica ningún perjuicio para usted.

**Confidencialidad:** Todas sus opiniones serán confidenciales, y mantenidas en estricta reserva. En las presentaciones y publicaciones de esta investigación, su nombre no aparecerá asociado a ninguna opinión particular. Las grabaciones y evidencias generadas en esta investigación serán estrictamente utilizadas para los fines de la misma, por lo que el investigador/a garantizan que este

material será eliminado, una vez cumplimentado el estudio.

**Conocimiento de los resultados:** Usted tiene derecho a conocer los resultados de esta investigación. Para ello, el/la investigador/a oportunamente, le comunicará sobre las publicaciones y el acceso a las mismas.

**Datos de contacto:** Si requiere mayor información, o comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar a la/el Investigador/a Responsable de este estudio:

Nombre Investigador/a  
Esther Miryam Herrada Ormeño  
Estela María del Carmen Villar Gálvez Villar  
Correo Electrónico:  
[miryamherradao@gmail.com](mailto:miryamherradao@gmail.com)  
[titavillarg@hotmail.com](mailto:titavillarg@hotmail.com)

### Formulario de consentimiento informado

Yo, ....., acepto participar voluntariamente en el estudio:  
“Cultura de calidad educativa y procesos educativos en una Institución de educación básica regular”

Declaro que he leído (o se me ha leído) y (he) comprendido las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

Firma Participante  
Responsable

Firma Investigador/a

Lugar y Fecha:

## Apéndice H

### Matriz de procesamiento de datos por instrumento.

Matriz de procesamiento de datos de Entrevistas

Categoría apriorística	Subcategoría apriorística	Preguntas en entrevistas	ENTREVISTADAS			Memos	Conclusiones aproximativas	Categorías emergentes
			DIRECTORA CORPORATIVA	DIRECTORA REGIONAL				
			DR1	DR2	DR3			

Matriz de procesamiento de datos de Focus Groups

Categoría apriorística	Subcategoría apriorística	Preguntas en focus	Focus group Inicial	Focus group Unidocencia	Focus group Polidocencia	Focus group Equipo directivo y administrativo	Memos	Conclusiones aproximativas	Categorías emergentes



## Apéndice I

### Matriz de triangulación de datos.

Categoría apriorística	Subcategoría apriorística	Entrevistas	Focus groups	Análisis de contenido de encuesta de clima	Análisis de contenido de encuesta de satisfacción	Focus group Equipo directivo y administrativo	Categorías emergentes	Conclusiones

