



**Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**



**UNIDAD DE POSGRADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**TESIS**

**MODELO EDUCATIVO GERENCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 15017 “MANUEL TOMÁS ECHEANDÍA ESPINOZA” DEL DISTRITO TAMBOGRANDE – PIURA. AÑO 2018.**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.**

**AUTOR: HÉCTOR MARTÍN RUESTA LLAUCE**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

**MODELO EDUCATIVO GERENCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 15017 “MANUEL TOMÁS ECHEANDÍA ESPINOZA” DEL DISTRITO TAMBOGRANDE – PIURA. AÑO 2018.**

---

Héctor Martín Ruesta Llaue  
AUTOR.

---

Dr. Miriam Francisca Valladolid Montenegro  
ASESORA

**Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para optar el Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

**APROBADO POR:**

---

**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**SECRETARIO DEL JURADO**

---

**VOCAL DEL JURADO**

**Marzo, 2018**

A decorative graphic of a scroll with a light gray background and a black border. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curved. The text is centered within the unrolled portion.

## **DEDICATORIA**

**A Dios por su infinita bondad, amor y por permitirme alcanzar mis objetivos.**

**A nuestros familiares por ser el paradigma de mi realización.**

**A mi Asesora, porque con sus orientaciones y experiencia consolidé mi conocimiento.**

**Héctor Martín Ruesta Llauce.**

A decorative graphic of a scroll with a light gray background and a black outline. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curved. The text is centered within the unrolled portion.

### **AGRADECIMIENTO**

**A Dios principalmente, porque me ha guiado y dado la fortaleza para seguir adelante. A mis profesores por su enseñanza y apoyo incondicional, esto no hubiera sido posible. Y a todas aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado en las buenas y malas.**

**Héctor Martín Ruesta Llauce.**

## INDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
RESUMEN.....	7
SUMMARY .....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: Análisis del objeto de estudio .....	13
1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	13
1.2.- ¿CÓMO SURGE EL PROBLEMA?.....	15
1.3 CÓMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERÍSTICAS TIENE .....	15
1.4 METODOLOGÍA.....	17
1.4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	17
1.4.3 MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. ....	19
2.1.1 GESTIÓN EDUCATIVA.....	25
2.1.2 LA GESTION EDUCATIVA, TEORÍAS Y ENFOQUES. ....	27
2.2 TEORÍA DE LA CALIDAD .....	30
2.3 NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTION EDUCATIVA .....	40
2.4 LA TEORÍA DE SISTEMAS O TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (TGS).....	40
2.5 MODELOS DE GESTION.....	41
2.6 DIMENSIONES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	43
2.7 INSTRUMENTOS DE LA GESTION EDUCATIVA.....	45
2.7.1 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).....	45
2.7.2 PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN O PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO .....	46
2.8 GERENCIA .....	46
2.9 EFICACIA Y EFICIENCIA .....	47
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	47

<b>3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....</b>	<b>48</b>
3.1.1 ENCUESTA AL DIRECTOR .....	48
3.1.2 ENCUESTA A LOS DOCENTES .....	58
<b>3.2. PROPUESTA TEÓRICA .....</b>	<b>68</b>
3.2.1. Nombre de la propuesta .....	68
3.2.2.   Objetivo de la propuesta.....	68
3.2.3    Fundamentación de la propuesta .....	68
3.2.4.    Datos generales del equipo de trabajo involucrado. ....	70
3.2.5. Alcance e impacto de la propuesta.....	71
3.2.6. Contenido de la propuesta.....	71

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**LINKOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## RESUMEN

Está investigación se basa en un **MODELO EDUCATIVO GERENCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 15017 “MANUEL TOMÁS ECHEANDÍA ESPINOZA” DEL DISTRITO TAMBOGRANDE – PIURA. AÑO 2018.**

Se realizó considerando la necesidad de una organización eficiente y eficaz. Dificultad que se enmarca dentro del contexto local, nacional e internacional y que se expresa en: una inadecuada gestión educativa, donde no se presenta un trabajo coordinado y organizado entre los miembros Institucionales. No se articula las dimensiones: Institucional, Pedagógica y Administrativa; además el conocimiento y aplicación de los instrumentos de gestión institucional es limitado. Tomando en cuenta esta realidad problemática. El investigador considera necesario elaborar un Modelo Educativo Gerencial Para Mejorar La Calidad De La Gestión En La Institución Educativa N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” de la ciudad de Tambogrande – Piura, para mejorar significativamente la Administración Educativa a nivel Institucional, Pedagógico y Administrativo para el logro de los Objetivos Institucionales.

Este modelo pretende motivar a los actores de la Institución Educativa a trabajar por una organización eficiente y eficaz.

Las conclusiones son:

- El estado del problema en la Institución Educativa N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” – Tambogrande, demuestra que existe una pobre gestión por parte del director, evidenciado en: Desarticulación en las dimensiones: Institucional, Pedagógica y Administrativa, desconocimiento de los instrumentos de gestión institucional, limitado cumplimiento de los roles laborales y manejo de Instrumentos de Gestión, lo cual dificulta la calidad de la gestión.
- Con la Concreción de la propuesta del Modelo de Gestión se logró el objetivo y se confirmó la hipótesis, dando de esta forma la solución al problema formulado.

## **SUMMARY**

This research is based on a MANAGEMENT EDUCATIONAL MODEL TO IMPROVE THE QUALITY OF MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION N ° 15017 "MANUEL TOMÁS ECHEANDÍA ESPINOZA" OF THE DISTRICT TAMBOGRANDE - PIURA. YEAR 2018.

Was made considering the need for an efficient and effective organization.

Difficulty that is framed within the local, national and international context and that is expressed in: an inadequate educational management, where a coordinated and organized work is not presented among the Institutional members. The dimensions are not articulated: Institutional, Pedagogical and Administrative; In addition, the knowledge and application of institutional management instruments is limited. Taking into account this problematic reality. The researcher considers it necessary to elaborate an Educational Management Model to Improve the Quality of Management in the Educational Institution No. 15017 "Manuel Tomás Echeandía Espinoza" "of the city of Tambogrande - Piura, to significantly improve the educational administration at institutional, pedagogical and administration for the achievement of the Institutional Objectives.

This model aims to motivate the actors of the Educational Institution to work for an efficient and effective organization.

The conclusions are:

- The state of the problem in the Educational Institution No. 15017 "Manuel Tomás Echeandía Espinoza" - Tambogrande, shows that there is poor management by the director in the routine and insignificant work and without achievement of objectives, as evidenced in the compliance with labor roles and the management of



Management Instruments, which makes the quality of management difficult in the following dimensions: Institutional Pedagogical and Administrative.

- With the concretion of the proposal of the Management Model, the objective was achieved and the hypothesis was confirmed, thus giving the possible solution to the problem formulated.

## INTRODUCCIÓN

Las Instituciones Educativas no están al margen del enfoque orientado a un desarrollo institucional de Gestión de Calidad. Existen nuevos paradigmas de Gerencia Moderna que definen el estilo de conducción, organización y funcionamiento de la Institución Educativa para el logro de sus objetivos institucionales. Nuestra meta es generar una propuesta para este fin.,

El problema es la carencia de un modelo educativo gerencial de calidad en la Institución Educativa N° 15017 "Manuel Tomás Echeandía Espinoza" – de la ciudad de Tambogrande- Piura.

Dificultad que se enmarca dentro del contexto local, nacional e internacional y que se expresa en: una inadecuada gestión educativa, donde no se presenta un trabajo coordinado y organizado entre los miembros Institucionales. No se articula las dimensiones: Institucional, Pedagógica y Administrativa; además el conocimiento y aplicación de los instrumentos de gestión institucional es limitado. Tomando en cuenta esta realidad problemática. El investigador considera necesario elaborar un Modelo Educativo Gerencial Para Mejorar La Calidad De La Gestión En La Institución Educativa N° 15017 "Manuel Tomás Echeandía Espinoza" de la ciudad de Tambogrande – Piura, para mejorar significativamente la administración educativa a nivel institucional, pedagógico y administrativo para el logro de los Objetivos Institucionales.

Este modelo pretende motivar a los actores de la Institución Educativa a trabajar por una organización eficiente y eficaz.

El tipo de investigación es descriptivo-propositiva **y el método analítico-sintético** con **Propuesta de Mejora para una Gestión Educativa de Calidad**. Se aplicará como técnica de recolección de datos la encuesta dirigida a Directivos Y Docentes, la muestra para esta Investigación está conformada por 31 profesores del nivel

primaria (Turno mañana y tarde) y 01 director haciendo un total de 32, los cuales constituyen la muestra. La población es de 975 (943 alumnos).

**EL Objetivo General es: “Elaborar un Modelo Educativo Gerencial Para Mejorar la Calidad de Gestión en la Institución Educativa N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” " del distrito de Tambogrande- Piura. Y los Objetivo Específicos son:**

**-Diagnosticar los Instrumentos de Gestión que aplican los docentes de La Institución Educativa N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” " de la ciudad de Tambogrande- Piura.**

**-Identificar el Modelo de Gestión Utilizado por los docentes de La Institución Educativa N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza", a fin de mejorar su calidad.**

**-Establecer los Lineamientos sobre el Uso y Manejo de Instrumentos de Gestión.**

**El Campo de Acción es: El Modelo Educativo Gerencial para Mejorar la Aplicación de Instrumentos de Gestión.**

Con esto se propuso comprobar la hipótesis: **“Si se Elabora un Modelo Educativo Gerencial basado en las teorías de la Gerencia Educativa Moderna se mejorará significativamente la gestión educativa Echeandía Espinoza" de la ciudad de Tambogrande- Piura.**

Esta investigación comprende tres capítulos:

**Capítulo I:** El análisis del objeto de estudio. Ubicación, cómo surge el problema, cómo se manifiesta y qué características tiene, así como la descripción detallada de la metodología empleada.

**Capítulo II:** Se plantea el marco teórico con las principales bases teóricas de la investigación, Que son la teoría de Gestión Educativa, la gestión, la gerencia, la Teoría de la Gerencia Moderna y la calidad y el enfoque de sistemas Contiene también una revisión bibliográfica exhaustiva que coadyuva en la interpretación de los datos obtenidos y fundamenta los resultados de esta investigación.

**Capítulo III:** Contiene los resultados de la investigación. Se presenta los datos estadísticos con su respectiva Interpretación, según los indicadores tomados en las encuestas que tienen correspondencia con los objetivos e hipótesis.  
Por último, se presenta la propuesta teórica.

## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO**

La presente investigación se desarrolla en la I.E. N° 15017 "Manuel Tomás Echeandía Espinoza" de la ciudad de Tambogrande –Piura.

La Institución Educativa aparece en los años 1895; iniciándose como Escuela Fiscal N°25, siendo su primer director un ciudadano de nacionalidad ecuatoriana llamado Francisco Moreno quien llegó a nuestro pueblo a formar una escuelita particular, posteriormente poco a poco fue incrementándose mayor cantidad de alumnos.

Oficialmente nuestra institución fue creada con RDR N°02585 el 20 de abril del año 1,941 y en la actualidad cuenta con una infraestructura moderna de dos niveles, 12 aulas y un laboratorio con todos los servicios básicos como son luz y agua las 24 horas del día ; todo esto gracias al gobierno central y fue inaugurado en el mes de marzo del año 2010 , en la actualidad contamos aproximadamente con 943 alumnos de ambos sexos del 1° al 6° grado del nivel primario distribuidos en dos turnos, tarde y mañana.

Nuestra institución tiene el orgullo que de nuestra institución han egresado grandes personalidades y profesionales que han ocupado y ocupan cargos públicos como son los diversos alcaldes que han dirigido y han administrado los recursos de nuestro pueblo.

Hoy cuenta con Un Director, Sub Director, 31 docentes de aula, incluidos tres docentes del área de educación física cuenta también con el programa de soporte pedagógico, un auxiliar de laboratorio, una auxiliar de biblioteca, 02 personales de servicio y 01 de Guardianía.

Limita:

- Noroeste** : con el distrito de Sullana  
**Noreste** : con el distrito de Las Lomas  
**Este** : con los distritos de Frías y Sapollica  
**Sur** : con el distrito de Chulucanas  
**Oeste** : con los distritos de Piura y Castilla.



El valle de San Lorenzo, donde se localiza Tambogrande, cuenta con 42 mil hectáreas de producción agrícola (mangos, limones y otros), que abastecen el mercado externo e interno, así también existen bosques de algarrobos. El valle brinda empleo permanente a 18 mil personas entre productores y trabajadores agrícolas, generándose ingresos anuales por US\$ 150 millones. Entre sus Principales Productos tenemos el Mango, Limón, Algodón, Maíz, Arroz, Menestras, Tamarindo, Palta, Melones, Sandía, Coco, Camote, Ciruelas, Naranja. También se han implementado zonas de cultivo de uva y de espárragos para su exportación a cargo de la empresa SunShine. (Ver Anexo n° 01: Organigrama de la I.E)

## **1.2. ¿CÓMO SURGE EL PROBLEMA?**

Surge por la carencia de un modelo educativo gerencial de calidad en las dimensiones: institucional, pedagógica y administrativa.

## **1.3. CÓMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERÍSTICAS TIENE INTERNACIONAL.**

La sociedad del conocimiento y de la globalización, con el avance de la ciencia y la tecnología deberá llegar a todas las Instituciones Educativas para tener información de lo que pasa con las políticas educativas a nivel internacional; y, en los países en proceso de descentralización, con autonomía política social y económica en el uso de las nuevas tecnologías (NTC) incluso en el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación en la información (NTIC) tengan acceso en todos los países subdesarrollados de América latina, sin tomar conocimientos pedagógicos ajenos, por estos Países que nos informan y condicionan a cuenta de los préstamos que hacen, porque los interesa el tipo de sociedad consumidora, hasta que perdamos la identidad cultural, de manera que no exista un hombre formado integralmente con equidad y competitividad económica en América latina y el Caribe.

Con la Ley Marco de descentralización, poco a poco, se está haciendo los primeros intentos sobre este proceso desde el Gobierno Central; pero aún sin autonomía económica, política y demás aspectos que afronta la sociedad y comunidad educativa, la modernización de la gestión no pasará de palabras bonitas y las necesidades de los estudiantes seguirán postergados en su integridad.

## **NACIONAL.**

La promulgación de la ley N° 28044: ley general de la educación, que a través del D.S. N° 009-2005-ED: Reglamento de la Gestión del Sistema

Educativo, instituye el Concejo Educativo Institucional - CONEI como órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana, apertura una nueva etapa para la modernización de la gestión escolar, toda vez que propone pautas y estrategias para desarrollar los instrumentos de gestión educativa; sin embargo es importante

manifestar que un detalle muy importante no existe; es decir es necesario contar con Proyecto Educativo Regional para su ejecución en toda la región; a efectos de seguir investigando y manejando variables conducentes a mejorar la calidad de la educación.

## **LOCAL.**

El proceso de descentralización está mediamente implementado en cuanto se refiere a las normas legales en los aspectos económico, político y social y demás estamentos que por falta de una efectiva Interpretación no se ejecutan, son mínimas las acciones realizadas por la Institución Educativa en materia de modernizar la gestión, por lo que las normas siempre tienen interdependencia hasta llegar a la entidad regional quien la emitió.

Pero estos tres estamentos o enfoques en cuanto a modernización de la gestión escolar, también están influenciadas por algunos aspectos y que lo detallo.

La realidad problemática de **la Institución Educativa n° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” del Distrito Tambogrande – Piura.**

Se evidencia en:

- Administración improvisada.
- Descoordinación administrativa y pedagógica.
- Descoordinación de actividades curriculares y extracurriculares.
- Desorganización educativa.
- Inadecuada comunicación pedagógica.
- Ausencia de supervisión docente.
- Falta de normas específicas, manual de organización y funciones, estatutos y otros.
- Ausencia de nuevos proyectos educativos.
- Falta de capacitación sobre dirección y liderazgo educativo.
- Ausencia de documentos de gestión propios de la I.E, trabajando con modelos de otras instituciones educativas, cuya realidad y problemas son distintos.



- Desinterés por el trabajo en equipo, debido al desconocimiento de gerencia educativa por parte del director, docente y personal.
- Poca identidad institucional.
- Desactualización en el conocimiento de las dimensiones gerenciales, lo cual no permite, alcanzar la calidad y el logro de los objetivos planteados.

## **1.4 METODOLOGÍA.**

### **1.4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es Descriptivo.

M → O → P

M= Muestra

O= Observación

P= Propuesta

### **1.4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población:**

Director	01
Profesores	31
Total	32

### **1.4.3 MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

#### **1.4.3.1 MATERIALES:**

Papel, papelotes, plumones, Computadora personal y lapiceros.

#### **1.4.3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
ENCUESTA	ENCUESTA

#### **1.4.3.3 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Se utilizó: análisis, síntesis, inducción, deducción, método comparativo; así como la interpretación de los datos, realizando un análisis minucioso.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

Hagamos un análisis de la gestión educativa, en base a los siguientes enfoques:

- a) El enfoque jurídico que dominó la gestión de la educación durante el periodo colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo y dogmático (v. gr. el fa). El enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la revolución Industrial.
- b) El enfoque conductista de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.
- c) Al enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.
- d) El enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana en general y peruana en particular se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas.

## ❖ **NUEVOS DESAFÍOS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA: DEMOCRACIA Y CALIDAD.**

La contribución de este trabajo de investigación es plantear a un nivel micro algunos desafíos conceptuales y analíticos en el campo de la administración pública y la gestión educativa en el contexto del nuevo orden económico y político internacional. Para entender este desafío educativo y administrativo, es útil remitirse a la década del setenta, cuando se agota el período de reconstrucción económica de la posguerra. Efectivamente, a mediados de la década del setenta, se observa una disminución creciente del ritmo de crecimiento económico en todo el mundo. Una de las consecuencias es la reducción relativa del gasto público social. Esa situación es especialmente grave en los países pobres que, a fines de la llamada "década perdida" de los años ochenta, comienzan a implantar sus planes de ajuste económico para enfrentar la crisis de la deuda externa y de la inflación interna. Las presiones crecientes sobre el gasto público disminuyen las fronteras del Estado, con la consiguiente tendencia a la privatización. La crisis se agrava ante las dificultades por realizar recortes en los servicios públicos de educación, salud y previsión social de una población ya fuertemente presionada por las medidas de ajuste económico y ante un comportamiento demográfico desfavorable.

Para administrar esa crisis estructural, muchos dirigentes, especialmente en el sector público, debido a la filosofía neoliberal dominante, buscan soluciones en Taylor y Emerson, padres de la eficiencia económica en la teoría administrativa. Efectivamente, durante la década del ochenta, se observa una creciente utilización de prácticas neotaloristas en la administración del Estado y en la gestión de las instituciones sociales en general. Sin embargo, estudios recientes sobre la gestión de los servicios públicos en países europeos, como Gran Bretaña, por ejemplo, comprueban que el movimiento neotalorista no consiguió los resultados esperados, debido a las crecientes restricciones impuestas al gasto público social.

Según dichos estudios, parte del costo tuvo que ser soportado por los empleados

públicos, en términos de reducción de los salarios reales y/o disminución de los beneficios.

En un intento por superar las dificultades asociadas a las prácticas neotaloristas, en el enfoque del llamado gerencialismo con rostro humano en la administración del Estado. La idea es aplicar en el sector público los mismos conceptos y prácticas utilizadas en el sector privado, en particular el modelo de gestión de calidad total.

Desde ese momento, se define la naturaleza de la calidad en la administración de los servicios públicos y en la gestión de la educación en particular. Se observa que, a pesar de la fascinación que ejerce el concepto de calidad total, existe una falta de definición respecto de su utilización en las diversas organizaciones sociales en función de la variedad de fines, de servicios y de intereses creados. Son diferentes, por ejemplo, los fines de las empresas comerciales, los hospitales y las escuelas. Es diferente la naturaleza de la industria privada y la universidad pública.

### **❖ CONCEPTOS FUNDAMENTALES Y VISIÓN TRADICIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

La palabra gestión ha estado íntimamente relacionada con las cuestiones netamente administrativas; es decir con las cuestiones empresariales. Por otro lado, el concepto educación ha hecho lo propio; pero cuando juntamos estos dos conceptos que de alguna manera no son familiares, nos invaden las siguientes preguntas ¿pueden estar unidos estos dos conceptos? ¿Una puede influir en la otra? Este término moderno “Gestión Educativa” guarda en su interior dos situaciones que se complementan simultáneamente: Una que es la parte Administrativa (Gestión administrativa) y por otro lado lo Académico (Gestión Académica). La visión tradicional los ha visto como cuestiones distintas incapaces de adherirse para dar frutos.

Nuestra visión moderna es mucho más integral, creemos que la Gestión

Administrativa es fundamental para el buen desarrollo en la Calidad Académica de una Institución Educativa. En nuestro caso hablamos como muestra de nuestra experiencia de lo que queremos afirmar, ponemos el caso del ISP “San Juan de Iquitos”. Es esta dicotomía de la Gestión Educativa que puede ser llamada Administración Educativa.

En resumen, la evaluación de la experiencia educativa latinoamericana y peruana de las últimas décadas revela que todos necesitamos aprender, los unos de los otros, con la meta colectiva de concebir perspectivas intelectuales socialmente válidas y culturalmente relevantes que sirvan de guía para la investigación y la práctica en la administración de la educación.

#### **❖ INTERPRETACIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA PRÁCTICA.**

En la práctica cotidiana observamos que mucha gente tiene diferentes ideas sobre gestión debido a que es un concepto con muchos significados y con un contenido multidimensional.

Actualmente la palabra “gestión” aparece con mayor frecuencia en diferentes campos del conocimiento, se habla de gestión de los recursos naturales, gestión ambiental, gestión de sistemas de producción, gestión empresarial, etc. También se dice que actualmente, en la era de la globalización vivimos en sociedades basadas en “la gestión del conocimiento”.

En el contexto de la educación, existen diferentes significados acerca de la gestión. Por ej. La gestión educativa puede confundirse con una variable de medición de tiempo de duración de las actividades académicas (gestión académica 2011). La noción de gestión es asociada también con el verbo gestionar o hacer trámites.

La palabra “gestión” se relaciona, en la literatura especializada, con “management”,

es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “administración” “dirección”, “organización”, “gerencia”. Su aplicación a las instituciones educativas ha generado diversas tendencias, interpretaciones y debates.

La gestión como proceso de aprendizaje, supone que la gestión de una organización se realiza como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación de la estructura, estrategia, sistema, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno.

En este sentido, la idea de aprendizaje puede ser capitalizada como aprendizaje mutuo en un proceso continuo, pues no hay conocimientos supremos, todos los actores pueden aportar con sus conocimientos. Las “culturas locales” también tienen mucho que enseñar y no sólo capacitarse para participar en los modelos de gestión diseñados por los planificadores.

Sánchez Moreno (1997) sostiene que un buen enfoque de gestión requiere ser holístico, porque desde una perspectiva sociológica “gestión” es un concepto globalizador e integrador, abarca todas las actividades, los medios necesarios y los actores protagónicos orientados a lograr un objetivo educativo determinado.

Pero un enfoque holístico no se refiere sólo a la integración del conjunto de dispositivos; sino, sobre todo a “la necesidad de llegar a una visión holística de la acción humana que conjuga emociones, pensamientos y lenguaje. “Un enfoque que acepta la indeterminación y que no aspira a reducir la realidad a modelos” (Sánchez Moreno, 1997).

Entendida así la gestión educativa es dinámica, flexible, no pierde el horizonte ni olvida la realidad.

Un accionar holístico tiene que ver con un todo, con la orientación que no se debe perder en el proceso, conociendo las debilidades y fortalezas e identificando las oportunidades y amenazas del entorno, con la finalidad de diseñar la estrategia de la organización y responder a las demandas y expectativas de la comunidad. Una definición de gestión educativa como aprendizaje mutuo y con enfoque holístico sería:

### ❖ **GESTIÓN EDUCATIVA COMO PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**

Desde esta perspectiva, el vocablo gestión entre la amplitud de significados y dimensiones y de manera muy concreta significa: participación. La gestión supera el protagonismo individual, jerárquico o de equipos reducidos, es una actividad de actores colectivos, los involucra y compromete en el emprendimiento de estrategias de acción para lograr alcanzar las metas del proyecto educativo a nivel macro y micro de la organización educativa. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que abarcan amplios y todos los espacios organizacionales. Los docentes y los componentes de una organización educativa ya no son meros ejecutores, cobran protagonismo, son actores que toman decisiones permanentemente.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales que se expresan en las bases y fines de la educación y en el proyecto educativo de la organización.

En este marco, gestión tiene que ver con gobernabilidad de la organización educativa y ésta con las integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en los procesos educativos, sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión. Toda acción educativa es un acto político. Articula los procesos teóricos y prácticos para dar sentido y razón de ser a la gobernabilidad, para el mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación de todos los niveles del sistema



educativo.

En realidad, todas estas ideas forman parte del concepto de gestión, por eso se dice que es un concepto amplio, multidimensional y globalizador. La administración de los recursos, la planificación, la organización, la participación, la dirección, etc., integran la gestión educativa, entre todos existe una interdependencia y complementariedad. Sin embargo, es importante destacar que, si bien en los enfoques críticos ponen al centro al actor social, no está claro que el actor social es también un colectivo perteneciente a una cultura en particular.

Los diferentes modelos de gestión incluyendo los más críticos no han introducido un enfoque intercultural. Las diversas culturas tienen sus propios modos de convivir con la escuela, sus prácticas organizativas, sistemas normativos e imaginarios sobre educación, aspectos que son visibilizados en el diseño de modelos de gestión educativa de sociedades multiculturales y con mayoría poblacional indígena. Lo que irremediablemente plantea el desafío de diseñar sistemas educativos descentralizados que respondan de manera pertinente a la diversidad cultural. En diversos espacios, ya se hace el intento de construir definiciones acerca de la gestión educativa desde la perspectiva de los pueblos indígenas:

### **2.1.1 GESTIÓN EDUCATIVA**

Los años 60 y 80 del siglo pasado son importantes para comprender este desarrollo disciplinar surgido de la aplicación de la ciencia o teoría administrativa al campo educacional. En un primer momento se habló de administración educativa en Estados Unidos como prolongación del viejo movimiento de la dirección educativa de origen anglosajón y de la administración educativa promovida en Australia. En un segundo momento, emerge la gestión educativa como un movimiento propiamente latinoamericano. Debemos entonces aseverar que la administración educativa se vincula con los países anglosajones, considerando entre sus funciones básicas: La planificación, la organización, la dirección y el control. La gestión educativa se vincula

con Latinoamérica y su contenido es mucho más rico y complejo. La gestión educativa es una disciplina responsable de establecer los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de las organizaciones educativas que tienen como perspectiva explicar y conducir el ejercicio y la dinámica práctica de las organizaciones educativas. No pierde de vista los fines de la educación, más allá de la eficiencia económica y la eficacia institucional. Se centra en el sujeto, sus relaciones y dinámica en el logro del objetivo común y su transformación. Se vincula al mundo complejo y variado de los individuos, se involucra en este funcionamiento, sin obviar la perspectiva social y la cultura de formación de sujetos, conscientes de sí y de su realidad. Debo indicar también que la gestión educativa, incluso en sistemas educativos con dependencia estatal, mantiene su enfoque centrado en los actores y sus relaciones interna y con el entorno. Promueve el respeto a las confluencias de conceptos, prácticas y experiencias diversas. Es sensible a procesos en los cuales el poder de decisión sea compartido por los responsables de la organización educativa y la transformen conscientemente, según la realidad.

La gestión educativa ofrece una epistemología y un ejercicio respecto a las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas para el logro de los propósitos institucionales. Entonces involucra recursos físicos, procesos administrativos, factor humano, cultura de grupo, aprendizaje. Peter Drake, respecto a Gestión. La define así “gestión como proceso de dar conocimiento para que el conocimiento ya existente produzca los resultados deseados”.

La gestión educativa sería también el resultado de todo un proceso de construcción histórica a través de muchos eventos de instrucción individual y colectiva, con una pertinencia permanente para efectos de mejoramiento de la calidad educativa. Es decir, una de las tendencias de mayor importancia puede referirse a la gestión educativa según la perspectiva histórica. La modernización de la gestión en la Institución Educativa N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” del distrito Tambogrande- Piura tomaría en cuenta una perspectiva histórica, una visión holística

y una práctica democrática a fin de manejar una pertinencia de gestión moderna en el tiempo y el espacio, como modelo de desarrollo a nivel de instituciones educativas.

### **2.1.2 LA GESTION EDUCATIVA, TEORÍAS Y ENFOQUES.**

Explicaré Teoría de la calidad; haciendo referencia al valor de la calidad en el éxito de la Gestión Educativa, con miras a la solución de los problemas, la Teoría de Sistemas Nuevo Enfoque aduciendo que una buena organización es determinante para el éxito de una gestión a nivel gerencial; por lo que plantea como versión de solución entendiendo a la labor administrativa como parte de un sistema. Admite también la Teoría del Desarrollo Organizacional como ciencia del cambio y orientadora en la búsqueda de la calidad, facilitando comprender el proceso de una gestión efectiva. Contiene a su vez un sustento teórico definido como: Nuevas Tendencias de la Gestión Educativa, con un análisis concreto sobre la situación educativa en América latina; presenta de igual forma los factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI.

### **FACTOR 1: LA PERTINENCIA PERSONAL Y SOCIAL COMO FOCO DE LA EDUCACIÓN.**

En una Institución educativas donde no hay pertinencia personal y social como parte del trabajo diario, va ser imposible que prospere como tal; en consecuencia, está destinada a mantenerse en el anonimato y con las justas parecer como entidad pública; ya que poco a poco va perdiendo credibilidad de lo que hace; siendo esta etapa la causante de la baja calidad educativa.

## **FACTOR 2: LA CONVICCIÓN, ESTIMA Y AUTOESTIMA DE LOS ESTRATOS INVOLUCRADOS.**

Una institución que no tiene elevada autoestima a nivel general y por ende de los actores educativos, está condenada a sucumbir en el anonimato y la falta de ganas para hacer bien las cosas; en consecuencia nada le importa a nadie, cada uno trata de pasar por desapercibido frente a tanta incertidumbre educativa.

## **FACTOR 3: LA FORTALEZA ÉTICA Y PROFESIONAL DE LOS PROFESORES.**

La inexistencia de una cultura organizacional, es preponderante para observar maestros sin sentido de superación, y que muchos de ellos, están realizando algunos estudios de grado y porrees grado, solo para contentarse en su propio yo y las amistades; más no así para intenta el cambio; por ello debemos rescatar a los pocos docentes que pese a sus limitaciones están capacitándose permanentemente y van demostrando a través de la práctica docente su mejoramiento en sus labores tanto p personales como profesionales.

La propuesta para solucionar el problema, debe ser orientada en ese sentido, que los docentes propongan cambios paulatinos en su accionar por propia voluntad; siendo aquellos los motivos de mayor satisfacción en el desempeño laboras y social de su comunidad.

## **FACTOR 4: LA CAPACIDAD DE CONDUCCIÓN DE LOS DIRECTORES Y EL PERSONAL INTERMEDIO.**

La Institución Educativas Juan Jiménez Pimentel, tiene en su haber, 01 director y 02 sub directores; así como varios trabajadores como personal jerárquico; de los cuales esperamos una capacidad positiva muy fuerte en la conducción de la gestión; sin embargo, todavía hay muchas deficiencias, es por ello que cada vez se hace necesario una escuela de liderazgo, que promueva cambios radicales en la toma de

decisiones, muchos directores, teme decidir sobre situaciones, pensando en el ridículo que sería para ellos, errar de alguna manera; en consecuencia ello todavía no ha superado la necesidad de cambio que se requiere para salir de esta etapa crítica en la que se encuentra la educación; por ese motivo es que debemos en lo posible cambiar la mentalidad de los nuevos administradores de la gestión escolar, en las intenciones de ser mejores cada día.

#### **FACTOR 5: EL TRABAJO EN EQUIPO AL INTERIOR DE LA ESCUELA Y DEL SISTEMA EDUCATIVO.**

Todavía no estamos preparados para el trabajo en equipo, siempre aparecen los egoístas o protagonistas de últimas horas, que quieren figurar ante los sistemas en ejecución; en la mayoría de los casos, se pretende trabajar en grupo, donde sólo hay presencia efectiva de algunos integrantes; más no así de aquellos que sólo cumplen con aparecen como integrantes aun no aprendiendo nada. Yo creo que trabajar en equipo será posible si es que hemos logrado la capacidad de conducción de los sistemas operativos; esto significa respetarse mutuamente, aprender a escuchar, aprender a opinar y concertar para unificar ideas sobre los temas actuados en el equipo de trabajo.

En un trabajo en equipo, todos aprenden por igual, en consecuencia, cualquiera de sus integrantes estará en condiciones de responder o polemizar situaciones de defensa de los temas aprendidos. Diferentes generaciones que buscan perpetuarse como sociedad en nuestro planeta. Es que el hombre es social por naturaleza y en ese nivel debe buscar su desarrollo, dentro de ellos la concertación es una señal de entendimiento; y eso, sucede generalmente cuando hay trabajo en equipo.

## **FACTOR 6: LAS ALIANZAS ENTRE LAS ESCUELAS Y OTROS AGENTES EDUCATIVOS.**

En toda institución educativa debe existir una red de aliados que participan activamente en las acciones educativas, tratando en lo posible de desarrollar labores comunes. Esto implica una total coordinación de la Dirección con las instituciones de la comunidad, para efectos de unificación de criterios en cuando a materia educativa institucional se refiere. Por ejemplo, de acuerdo a norma se debe instituir el Consejo Educativo Institucional donde parte de sus integrantes pueden ser el alcalde, el gobernador, otras autoridades y jefes de sectores; si esto sucede, se tendrá un Consejo concertado Y con posibilidades múltiples de acciones en una sola idea, ya que las decisiones serán tomadas en ese nivel.

### **2.2 TEORÍA DE LA CALIDAD**

**a) PRIMERA ETAPA:** Control de Calidad por Inspección (siglo XIX). Esta etapa se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad de los productos, puesto que las empresas comenzaron con la producción masiva de bienes con un alto grado de ineficiencia en los sistemas productivos. Esto selló como resultado los primeros desarrollos de la teoría de la administración y las contribuciones generadas por Frederick W. Taylor y Henri Fayol. Las ideas de Taylor, conocidas bajo el nombre de “Administración Científica del trabajo” e influidas fuertemente por los conceptos que Adam Smith, habían volcado previamente (1771) en su libro “La Riqueza de las Naciones”, la separación conceptual entre la ejecución del trabajo y su planificación, inspección y mejora. La inspección, en particular, se utilizaba como herramienta de control para la detección de errores, siendo esta función desempeñada por alguien diferente al operario que ejecutaba la actividad. Entonces, la caracterización de esta etapa estuvo dada por un enfoque hacia la resolución de problemas por medio de la herramienta de Calidad, por tratar sólo de uniformizar la Calidad de los productos, por utilizar

métodos para medir y detectar variaciones en las partes del producto y por estar los responsables de Calidad en los departamentos de inspección realizando sorteos y conteo de defectos, todo, dentro de establecer el principal interés en la detección de errores por medio de la inspección (Bounds, 1976). Estas ideas tenían sentido en el contexto y época en las que fueron pensadas. De hecho, fueron responsables de los grandes aumentos de productividad que tuvieron lugar durante la primera mitad del siglo pasado. Sin embargo, su aplicación hoy, en los mismos términos planteados por su desarrollo original, carece de sentido y resulta en fuente de desperdicio del recurso más valioso que una organización puede tener: la experiencia y competencias desarrolladas a lo largo del tiempo por sus recursos humanos. (Bounds 1994). De la misma forma, esta etapa puede estar identificada como aquella en dónde las empresas empiezan a concientizarse sobre la importancia de la Calidad, determinando que ésta podía estar sujeta a una mensura y control. Lo que se buscaba básicamente era el asegurar que el cliente no recibiera productos defectuosos y que la Calidad se orientara hacia el producto terminado. Asimismo, se introduce por primera vez el departamento de control de Calidad, el cual, auxiliado por la inspección, examina de cerca los productos terminados o una muestra representativa de ellos para detectar sus defectos y evitar que los clientes reciban productos defectuosos. Este departamento de Calidad se convierte en “el policía” y se responsabiliza de todos los problemas de Calidad de la empresa (Valdés, 1995 citado por Barroso, 1999). Por último, podemos resumir que fue la etapa en dónde sólo se enfocaba la atención de la Calidad en el “producto”.

**b) SEGUNDA ETAPA:** Control estadístico del proceso (década del treinta) La etapa estuvo enfocada al control de los procesos y a la aparición de métodos estadísticos para ese fin, además de servir para la reducción de los niveles de inspección del producto. Este nuevo enfoque se efectúa con el objetivo de reducir los costos de inspección, pero el principio seguía siendo el mismo; detectar problemas de Calidad en los productos que ya habían sido manufacturados. Es decir, el control solo puede evitar que el producto fallado llegue al cliente (en el mejor de los casos), pero es incapaz de evitar los costos generados por su reparación. La Calidad avanzó en

este sentido cuando Walter Shewhart introduce el denominado Control Estadístico de Procesos, entendiendo a la Calidad como un problema de variación que podía ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocaban y que de esta forma la producción pudiese cumplir con la tolerancia especificada en el diseño. Es de destacar que Shewhart es considerado como el padre del control estadístico de procesos, unió por primera vez la estadística con la ingeniería y la economía, expresando sus ideas en el libro: "Control económico de la Calidad de los productos manufacturados", primer texto estadístico enfocado a la Calidad. Entonces, a diferencia de la etapa anterior en dónde el objetivo de la Calidad era el producto, esta etapa tenía como objetivo central el control de la variación del proceso, basándose la visión de la Calidad como un problema a resolver en dónde se enfatiza en la uniformidad de los productos con un mínimo de inspección. Asimismo, una sustancial diferencia con la etapa anterior es que los profesionales responsables de Calidad se sitúan en los departamentos de manufactura e ingeniería, introduciendo el uso de herramientas y técnicas estadísticas para resolver los problemas. De la misma forma éstos profesionales enfocan sus esfuerzos a la investigación de aplicar controles para llegar a la Calidad (Bounds 1976). Es de destacar que otros autores como Valdés 1995, citado por Barroso 1999, llaman a esta etapa como la de aseguramiento de la Calidad, la cual se tratará en el siguiente punto y, visualizan que el concepto de Calidad en esta etapa deja de pensarse como un sistema correctivo para convertirse en uno preventivo. De la misma forma, caracteriza a la etapa como en la cual se empieza a capacitar al personal de producción para que realice un autocontrol sobre los procesos que les corresponden, se instrumentan los puntos de control sobre el proceso y se reduce la variabilidad del mismo y, por último, se empiezan a utilizar las siete herramientas de estadísticas de control junto con el ciclo PHVA. Asimismo, expone que las empresas empiezan a dominar la mayoría de los factores que afectan la variación de los procesos y la Calidad de los productos. Por último, menciona que esta etapa estuvo signada por un cambio conceptual importante, la Calidad deja de ser una herramienta para convertirse en una estrategia de negocios (Valdés 1995, citado por Barroso, 1999).



**c) TERCERA ETAPA:** El proceso de la Calidad total – Aseguramiento de la Calidad (años 50 a 70) Las primeras etapas descritas sobre la evolución del concepto de Calidad no involucraban a todos los departamentos de la empresa, como ser el de diseño, planificación y el de la propia ejecución de las políticas de Calidad. El enfoque predominante de las dos etapas anteriores se orientaba sólo hacia el proceso de manufactura (operaciones industriales) y no se aplicaba al resto de los procesos indirectos, de soporte y de servicio. El nuevo concepto que prevalece en esta etapa viene fundamentado por el hecho de que el propio proceso de producción, considerado central y único en términos de Calidad hasta ese momento, requiere de servicios de soporte y de la coordinación de esfuerzos de todas las áreas de la empresa. Es así que Juran impulsa el concepto de aseguramiento de la Calidad por medio de esta fundamentación y por idealizar, además, que a través de la idea de “costos de la no Calidad” o “fábrica oculta” (según Juran), se trata de dar una justificación económica a la necesidad de implementar procesos de mejora. De la misma forma, además de Juran, otros autores como Feigenbaum (1951) (quien enuncia la primera definición de Calidad Total) y Crosby (1961) (que en su libro “Quality is free” categoriza y determina con claridad el impacto de los costos de la no Calidad), refuerzan el concepto en el sentido de crear la aplicación global que hoy aceptamos como lógica para un sistema de gestión de la Calidad. Siguiendo con la evolución del concepto de Calidad, Deming y Juran, a principios de los años sesenta, empiezan a introducir ideas en Japón a partir de la Segunda Guerra Mundial. Se empiezan a conocer conceptos como kaizen (mejoramiento continuo desde un enfoque global) y el despliegue de las políticas de Calidad que aseguran que las estrategias de Calidad se conviertan en metas y objetivos en todas las áreas funcionales de la organización. Este proceso genera su primer impacto económico importante durante la década del 70', cuando los productos japoneses comienzan a invadir mercados occidentales mostrando mejores prestaciones y menores costos. Otros autores, (Garvín, 1988), conceptualizan a esta etapa como a la de la evolución del concepto de Calidad desde una perspectiva inicialmente en manos de especialistas a una gestión más extensa donde las mejoras no podrían tener lugar

sin el compromiso de todos los trabajadores de planta. De esta forma, se desarrolla un sistema interno que genera información e indica si el producto ha sido fabricado de acuerdo a especificaciones. Por último, esta etapa es también llamada como la del proceso de la Calidad total por otros autores y agregan conceptos como que la Calidad pasa de ser una herramienta de control para ser una estrategia de toda la organización. Asimismo, marcan el liderazgo que asume el director general de la organización en el proceso, convirtiéndose en el principal responsable de Calidad de la empresa. De la misma forma, visualizan que en esta etapa se adecúan los productos y los servicios al uso que les dará el consumidor, estando sus respectivos diseños alineados a las expectativas de éstos, se establece el trabajo en equipo en sus distintas formas y estructuras, y se establecen los sistemas de premios y reconocimientos, dando todo como resultado el desarrollo de las habilidades en toda la empresa. Consideran, además, que en esta etapa se optimiza el proceso mediante técnicas avanzadas, las cuales reducen el tiempo de respuesta al cliente y los costos de los procesos productivos. La Calidad cambia su esencia de la administración tradicional por la de administración total de la Calidad, siendo que el planear, organizar, dirigir y controlar migran hacia la orientación al cliente, la medición, el mejoramiento, y liderazgo respectivamente. Por último, la planificación estratégica y operativa de la Calidad hace su aparición como uno de sus principales factores críticos, generándose una de las definiciones más importantes de los procesos de Calidad “. Solo hay una definición de Calidad y esa definición la da el cliente” (Valdés 1995, citado por Barroso, 1999).

**d) CUARTA ETAPA:** Administración Total de la Calidad – Los procesos de mejora continua de la Calidad – (Década del 80) Etapa en donde se considera el mercado y las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la Calidad como una oportunidad competitiva. En esta década, se buscó garantizar la Calidad de los productos por la vía de asegurar la Calidad de los procesos. Es decir, si el proceso funciona correctamente, su resultado, el producto, deberá ser el esperado. Con esta idea desplegada a todos los procesos de la empresa, los productos generados (finales o intermedios), deberán satisfacer a sus respectivos clientes

(externos o internos). La administración para la Calidad Total, introduce y profundiza, además, otros dos elementos de gran valor para el sistema: los conceptos de objetivos y mejora continua. La visión de la Calidad se enfoca a realizar productos competitivos en el mercado, mediante programas de mercadotecnia, enfatizando cubrir la producción del mercado y las necesidades de los consumidores. De la misma forma, se introduce el uso de la planificación estratégica enfocada a la del cumplimiento de las metas de la organización, cumpliendo los profesionales de la Calidad el rol del aseguramiento, el entrenamiento, capacitación para el logro de las mismas. Se hace más énfasis en que los responsables de Calidad es cada trabajador de la organización, bajo un esquema administrativo y ejerciendo un liderazgo adecuado (Bounds 1976). Siguiendo la línea de los autores, Valdés, 1995 citado por Barroso 1999, agregan que en esta etapa la efectividad con que se comunican la misión y la visión de la empresa alinearán a todos los integrantes de la organización hacia un fin común. Asimismo, añade que al aumentar la madurez de los trabajadores y de los líderes se reducen continuamente los costos en todas las áreas de la empresa. Luego afirma que es en esta etapa en dónde los grupos naturales de trabajo forman equipos de mejora continua, los sueldos y salarios comienzan a incluir un componente variable sujeto a los resultados globales de la empresa, a los resultados del área o del equipo de trabajo y al esfuerzo individual de cada colaborador. De la misma forma, en línea con los otros autores, menciona que aparece el enfoque estratégico de la planificación, en dónde la empresa alinea a la gente, las tareas y los procesos hacia sus metas y hacia el cliente externo, utilizando herramientas como la administración Hoshin o despliegue de política. Por último, destaca como los otros autores, que en esta etapa en los países orientales surge el proceso de la mejora de la Calidad, que se llamó pensamiento Kaizen. Es decir, no es suficiente conformarse con una situación estable, sino que hay que aprovechar esa estabilidad para pasar a situaciones cada vez mejores. Las empresas más avanzadas no se conforman con cambios pequeños, sino que buscan herramientas más poderosas para optimizar el proceso, apareciendo técnicas avanzadas como

la Manufactura de Clase Mundial o el Justo a Tiempo (Valdés 1995, citado por Barroso, 1999).

**e) QUINTA ETAPA:** Reingeniería y Calidad Total En esta etapa la empresa se basa en procesos completos más que en fragmentados y divididos por departamentos, teniendo más responsables de los mismos en su totalidad, obteniendo como consecuencia, un aumento en el grado de pertenencia y responsabilidad redefiniendo el concepto de trabajo. Las estructuras y los sistemas aumentan su flexibilidad, se eliminan y reducen las áreas que no agregan valor y la empresa se estructura por unidades estratégicas de negocios.

La gestión de la calidad es un fenómeno que refleja una preocupación reciente.

Civilizaciones avanzadas que brindaban apoyo a las artes manuales permitían que los clientes eligieran bienes que se alineaban con estándares de calidad más altos que los bienes normales. En las sociedades en que las artes manuales eran la responsabilidad de un artesano maestro, estos lideraban su taller, entrenaba y supervisaba a los demás. La importancia del maestro artesano se redujo cuando se estableció la producción en masa y las prácticas del trabajo repetitivo. El objetivo se convirtió en producir a gran escala el mismo producto.

El primer partidario de esta corriente en Estados Unidos fue Eli Whitney quien propuso realizar partes (intercambiables) de manufactura para mosquetes, de esa manera se realizaban componentes idénticos que se montaban en línea.

El siguiente paso fue impulsado por varias personas, incluyendo a Frederick Winslow Taylor, un ingeniero mecánico que buscaba mejorar la eficiencia industrial. A veces es llamado "el padre de la organización científica de trabajo". Fue uno de los líderes intelectuales del Movimiento de la Eficiencia y en parte dejó las bases para la gestión de calidad, incluyendo aspectos como la estandarización y adoptar prácticas de mejora. Henry Ford también fue importante en la implementación de procesos y

prácticas de gestión de calidad en sus líneas de montaje. En Alemania, Karl Friedrich Benz, muchas veces llamado el inventor del motor del automóvil, quería conseguir prácticas de producción y montaje similares, aunque las verdaderas producciones en masa se dieron en forma apropiada en Volkswagen después de la Segunda Guerra Mundial. Desde ese entonces se apuntó a producciones a bajo costo de mucha eficiencia.

Walter A. Shewhart realizó un gran paso en la evolución hacia la gestión de calidad al crear un método para el control de la calidad en manufactura usando métodos estadísticos, en el año 1924. Más tarde, W. Edwards Deming utilizó ese método en Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, mejorando la calidad de manufactura de municiones y otros productos estratégicamente importantes.

El liderazgo de la calidad, desde una perspectiva nacional, fue cambiando a lo largo de las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Japón decidió que la mejora de la calidad debía ser un imperativo nacional como parte de la reconstrucción de su economía. La gerencia debe aprender sus responsabilidades y asumir el liderazgo japonés. Hubo muchas iniciativas japonesas de calidad exitosas, por ejemplo en las siguientes páginas: Genichi Taguchi, QFD, Sistema de producción Toyota. Muchos de estos métodos además de brindar técnicas, generan un cambio cultural asociado (es decir, factores humanos). Y están siendo adoptados por aquellos países occidentales que en un principio habían enseñado a Japón.

Los clientes reconocen que la calidad es un atributo importante en los productos y servicios. Los proveedores están de acuerdo que la calidad es un diferenciador importante entre sus ofertas y las de sus competidores (la diferencia de calidad se llama brecha de calidad). En las dos décadas pasadas esta brecha se redujo entre productos y servicios que competían. Esto se debió en parte a la tercerización de manufactura en países como India y China, y a la internacionalización del comercio. Estos países, entre muchos otros, elevaron sus estándares de calidad con el objetivo de poder satisfacer los estándares internacionales y las demandas de los

clientes. Las normas ISO 9000 son una serie de estándares que son más conocidas por establecer estándares internacionales en la gestión de la calidad.

Existe mucha bibliografía referida a la gestión de calidad. En los últimos tiempos, algunos temas han adquirido más protagonismo, sobre todo los referidos a cultura de calidad, la importancia del manejo del conocimiento, el rol del liderazgo para obtener altos niveles de calidad. Algunas disciplinas como los sistemas de pensamiento están logrando corrientes holísticas dentro de la calidad para que la gente, los procesos y productos se tengan en cuenta en forma conjunta en lugar de tratarse como factores independientes que hacen al sistema.

La influencia del pensamiento de calidad se ha extendido a aplicaciones no tradicionales fuera de las paredes de institución. La calidad se puede desarrollar sin ningún impedimento, siempre y cuando, exista la decisión de la Dirección; por ello me permito detallar de qué manera se podría realizar este trabajo.

La verificación del objetivo, se centra en la formulación y elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI); y, a partir de ello todos los instrumentos de gestión, con concordancia con las normas legales vigentes, cuya base es la ley N° 28044: Ley General de Educación y el Decreto Supremo N° 009-2005-ED: Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.

La identificación de los clientes, también están relacionados con la tenencia formal de los instrumentos de gestión, ya que siempre debe estar especificado los servicios que se brinda; para el caso, me refiero a los niveles educativos de Educación Primaria de menores, educación primaria de menores y adultos, educación secundaria de menores y adultos. La mayor referencia de identificación de los clientes como segunda etapa de la consecución de la calidad, está en el Organigrama, que forma parte del Plan Anual de Trabajo (PAT). La determinación de las necesidades de los clientes en referencia al logro de la calidad total, en la Institución Educativa Juan Jiménez Pimentel, está centrada en las actividades del

cronograma del Plan Anual de Trabajo, que, por cierto, están indicadas en espacio y tiempo definido; como respuesta a un diagnóstico situacional y funcional de la institución.

El desarrollo del producto en la búsqueda de la calidad en la Institución Educativa Juan Jiménez Pimentel se refiere a la ejecución del Plan Anual de Trabajo, que es la aglomeración de actividades tanto de gestión institucional, como administrativa y pedagógica; en consecuencia, el desarrollo del producto es la institución funcionando al 100% de su capacidad operativa.

El desarrollo del proceso, para el caso analizado, corresponde a la evaluación de funcionamiento que puede iniciarse con un monitoreo para las actividades en ejecución, donde se puede tomar decisiones inmediatas a efectos de mejorar los resultados; y a partir de ello hacer un análisis de logros generales propuestos en los objetivos estratégicos del proyecto de Desarrollo Institucional (PEI).

La transferencia de las operaciones diarias, en la búsqueda de la calidad, nos indica que la institución educativa está ejerciendo formalmente su función al servicio del país y a la vez sirve como modelo de desarrollo educativo para ser transferido a otras instituciones a fin de fomentar su práctica hasta generalizarla a nivel nacional.

La teoría de la calidad, responde las siguientes interrogantes: ¿Cómo la hace? ¿Cuándo lo ejerce? ¿De qué manera lo ejerce? ¿En qué forma lo ejerce? ¿En qué condición lo ejerce?, entre otras. Esto es lo más importante de la condición del ser humano. La calidad nos hace iguales en el océano de la diferencia; y finalmente, la mente es el origen de todo, lo que el ser humano sea o pretenda ser nada absolutamente nada se hace sin la mente. Entonces volverse al origen, es decir a la mente; es volver a la causa.

Es decir, la teoría de la calidad trata precisamente sobre el cómo crear las condiciones internas en la persona para que las cosas se den de la mejor manera.

### **2.3. NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTION EDUCATIVA**

En la gestión educativa de hoy en relación a las nuevas tendencias en aplicación, Benno Sander (1996), sostiene que se puede generar un nuevo conocimiento teniendo como base a la teoría organizacional y la teoría administrativa. Esta versión ha sido ya discutida en los puntos teóricos anteriores desde diferentes esferas cognoscitivas, por lo que es importante acatar que realmente una buena aplicación de las teorías relacionadas con la administración de la educación, tendrá efectos positivos en su convicción de servir a la comunidad. Pero el éxito de la gestión educativa aun aplicando las teorías mencionadas, no será nada fácil; muy por el contrario, será el resultado de todo un proceso de construcción histórica a través de muchos eventos de instrucción individual y colectiva, con una pertinencia permanente para efectos de mejoramiento de la calidad educativa. Es decir, una de las tendencias de mayor importancia puede referirse a la gestión educativa según la perspectiva histórica.

### **2.4 LA TEORÍA DE SISTEMAS O TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (TGS)**

Es el estudio interdisciplinario de los sistemas en general. Su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación. Un sistema se define como una entidad con límites y con partes interrelacionadas e interdependientes cuya suma es mayor a la suma de sus partes. El cambio de una parte del sistema afecta a las demás y, con esto, al sistema completo, generando patrones predecibles de comportamiento. El crecimiento positivo y la adaptación de un sistema dependen de cómo de bien se ajuste éste a su entorno. Además, a menudo los sistemas existen para cumplir un propósito común (una función) que también contribuye al mantenimiento del sistema y a evitar sus fallos.



El objetivo de la teoría de sistemas es el descubrimiento sistemático de las dinámicas, restricciones y condiciones de un sistema, así como de principios (propósitos, medidas, métodos, herramientas, etc.) que puedan ser discernidos y aplicados a los sistemas en cualquier nivel de anidación y en cualquier campo, con el objetivo de logros.

La teoría general de sistemas trata sobre conceptos y principios de amplia aplicación, al contrario de aquellos que se aplican en un dominio particular del conocimiento. Distingue los sistemas dinámicos o activos de los estáticos o pasivos. Los primeros son estructuras o componentes de actividad que interactúan en comportamientos o procesos, mientras que los segundos son estructuras o componentes que están siendo procesados.

La teoría general de sistemas trata sobre conceptos y principios de amplia aplicación, al contrario de aquellos que se aplican en un dominio particular del conocimiento. Distingue los sistemas dinámicos o activos de los estáticos o pasivos. Los primeros son estructuras o componentes de actividad que interactúan en comportamientos o procesos, mientras que los segundos son estructuras o componentes que están siendo procesados.

## **2.5 MODELOS DE GESTION**

- **NORMATIVO:** Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.
- **PROSPECTIVO:** Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica

(Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

- **ESTRATÉGICO:** Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.
- **ESTRATÉGICO-SITUACIONAL:** Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.
- **CALIDAD TOTAL:** Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso Y la reducción de los márgenes de error.
- **REINGENIERÍA:** Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy. Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación y

aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

- **COMUNICACIONAL:** Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.

## **2.6 DIMENSIONES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**

### **❖ DIMENSIÓN INSTITUCIONAL**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto conocimiento construyendo para la gestión manual de gestión para directores de instituciones educativas dimensiones de la gestión educativa y los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de

participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

### ❖ **DIMENSIÓN PEDAGÓGICA**

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

### ❖ **DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA**

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

(MANUAL DE GESTIÓN PARA DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA)

Ahora, con la información recibida, reflexione y conteste: ¿Qué ideas le surgen para incorporar a su gestión como director? ¿Qué facilidades y obstáculos encontraría para implementar las acciones que ha planteado realizar?

## ❖ **DIMENSIÓN COMUNITARIA**

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

## **2.7 INSTRUMENTOS DE LA GESTION EDUCATIVA**

### **2.7.1 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional. La elaboración de un PEI no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. Asume un carácter perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir. Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido

por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto, es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad.

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo. Elaboración y Elementos del Plan Anual de Trabajo.

### **2.7.2 PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN O PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

Los Proyectos de Mejoramiento Educativo, PME, se constituyen en instrumentos de la gestión con el propósito de buscar soluciones a una necesidad o un problema específico de la Institución Educativa. Ponen en marcha el Proyecto Educativo Institucional (PEI) haciendo viable las propuestas pedagógicas y de gestión.

## **2.8 GERENCIA**

El sistema Tayloriano introdujo en el común de la gente la idea que la asociaba casi exclusivamente a las personas que ostentan altos cargos jerárquicos, ejerciendo el mando y control dentro de la empresa Económico y financiero. Actualmente es “El conjunto sistemático de actividades que tiene por finalidad crear el marco adecuado,

para que determinadas personas alcancen logros parciales en el camino hacia el cumplimiento de objetivos de mayor complejidad.” (Machaquay, 1996).

Precisamos entonces que a gestión educativa le corresponde una explicación científica (teoría) de lo que son las organizaciones educativas, de sus comoponentes internos, de sus relaciones e interacciones, de su naturaleza y componentes, así como los criterios y procedimientos que hacen posible su manejo y conducción (práctica).

## **2.9 EFICACIA Y EFICIENCIA**

**Eficiencia** Del latín *efficientia*, acción, fuerza, virtud de producir. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados

**Eficacia** es asumida para mejorar significativamente la comunicación e Interacción de los equipos de Trabajo y sobre esta base poder tomar decisiones encaminadas a mejorar sus desempeños y contribuir al desarrollo integral y sostenible de la organización educativa en sus dimensiones: Institucional Pedagógica y Administrativa.

Del análisis del marco teórico abordado y de las deficiencias de gestión educativa encontradas en la investigación de campo se sustenta la justificación de la propuesta del Modelo Gestión para mejorar significativamente la calidad educativa en la I.E. N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” de Tambogrande

Con la Concreción de la propuesta del Modelo de Gestión se logró el objetivo y se confirmó la hipótesis, dando de esta forma la posible solución al problema formulado.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

#### 3.1.1 ENCUESTA AL DIRECTOR

**TABLA N° 01**

#### **PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE EN CAPACITACIONES**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Participa el personal docente en acciones de capacitación para mejorar su Desempeño.					1	100	1	100

**FUENTE:** Encuesta Aplicada al Director De La IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”- Tambogrande.

**Capacitación docente**, se refiere a las políticas y procedimientos planeados para preparar las potencialidades de los profesores con conocimientos, actitudes, comportamientos y habilidades necesarias para cumplir sus labores eficazmente.

Con respecto a la Capacitación del Personal Docente, el director manifestó que el 100 % de los docentes Nunca Participan de Capacitaciones.

De acuerdo a este resultado se deduce que gran parte de los docentes no Participan de Capacitaciones, por lo que se justifica la Propuesta Planteada



**TABLA N° 02**

**PARTICIPACIÓN DOCENTE EN LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Participa el personal docente en la elaboración de la Misión y Visión			1	100			1	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada al Director De La IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

La participación es un medio para alcanzar los objetivos institucionales, constituye una forma de abordar con visión compartida un cometido social y enfrentar desde esta perspectiva la responsabilidad por el desarrollo del proceso educativo y de sus resultados; donde sus actores se involucran activamente compartiendo el éxito y el fracaso, una educación de calidad no es sólo tarea de la escuela, también de la familia y de la sociedad en general.

Con respecto a este indicador el director manifestó que a veces los docentes participan en la elaboración de la visión y misión de la I.E

De este resultado se deduce que gran parte de los docentes participa a veces en la elaboración de la visión y misión de la I.E

De acuerdo a este resultado se deduce que gran parte de los docentes no participan en la elaboración de la visión y misión, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 03**

**EQUIPOS DE TRABAJO**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Participa el personal docente en Acciones cooperativas con los Equipos de Trabajo			1	100			1	100

**FUENTE:** Encuesta Aplicada al Director De La IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande

**El Equipo de trabajo** es la cooperación entre personas que van en busca de ayuda mutua en tanto procuran realizar actividades conjuntas, de manera tal que puedan aprender unos de otros. El trabajo cooperativo se caracteriza por un comportamiento basado en la cooperación, que permite que las personas se unan, se apoyen mutuamente, que tengan mayor voluntad, consiguiendo crear más y cansándose menos... ya que los esfuerzos individuales articulados en un grupo cooperativo cobran más fuerza.

Con respecto a este indicador el director manifestó que a veces los docentes participan en acciones cooperativas al momento de trabajar en equipo.

De este resultado se deduce que gran parte de los docentes participa a veces en las acciones cooperativas en la I.E.

De acuerdo a este resultado se deduce que gran parte de los docentes no participan de en acciones cooperativas al momento de trabajar en equipo, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 04**

**ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Está bien Establecida su Estrategia Organizacional			1	100			1	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada Al Director De La IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

**La estrategia organizacional** es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas.

Con respecto a este indicador el directivo manifestó que a veces establece una estrategia organizacional de este resultado se deduce que gran parte de la Gestión no se encuentra establecida en una estrategia Organizacional, generando de esta manera un malestar entre sus docentes

De acuerdo a este resultado se deduce que en gran parte de la Gestión no hay una Estrategia de Organización, por lo que se justifica la Propuesta Planteada

**TABLA N° 05**

**ELABORACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Participa el personal docente en la Elaboración, Ejecución y Evaluación de los Instrumentos de Gestión			1	100			1	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada Al Director De La IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” -Tambogrande**

La Elaboración, Ejecución y Evaluación de los Instrumentos de Gestión tratan de valorar de manera sistemática y objetiva la pertinencia, el rendimiento y el éxito de los programas y proyectos concluidos y en curso.

Con respecto a este indicador el directivo manifestó que a veces los docentes participan en la Elaboración, Ejecución y Evaluación de los Instrumentos de Gestión repercutiendo de esta manera en su desempeño docente.

De este resultado se deduce que gran parte de los docentes no participan en la Elaboración, Ejecución y Evaluación de los Instrumentos de Gestión repercutiendo de esta manera en su desempeño docente, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 06**

**DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Participa el personal Docente en la Diversificación Curricular teniendo en cuenta el PEI			1	100			1	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada Al Director De La IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

Proceso de Construcción Curricular que canaliza las demandas, necesidades, intereses y características de los Estudiantes y de la realidad Socio Cultural

Con respecto a este indicador el directivo manifestó que a veces los docentes participan en la diversificación curricular teniendo en cuenta el PEI de I.E, repercutiendo de esta manera en su desempeño docente.

De este resultado se deduce que gran parte de los docentes no toman decisiones acertadas, pues no participan en la diversificación curricular teniendo en cuenta el PEI de I.E para su planificación generando de esta manera que los estudiantes no desarrollen desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 07**

**INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Participación del personal docente en la Elaboración, Ejecución y Evaluación de los Instrumentos de Gestión			01	100			1	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada Al Director De La IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

Los instrumentos de gestión son documentos procesados con rigor técnico, legal, pedagógico que sirven para orientar, dirigir y tomar decisiones en la Institución Educativa.

Respecto a este indicador el director manifestó que a veces los docentes participan activamente en la elaboración de los instrumentos de gestión.

Con respecto a este indicador el directivo manifestó que a veces los docentes participan en la elaboración de los instrumentos de gestión repercutiendo desempeño docente.

De este resultado se infiere que los docentes tienen una poca participación en la elaboración de los instrumentos de gestión, generando la deficiencia en la calidad educativa, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 08**

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
La Dirección Administrativa se efectúa por Comunicación Escrita u Oral.			1	100			1	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada Al Director De La IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

La Dirección Administrativa comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Con respecto a este indicador el directivo manifestó que a veces los docentes no cuentan con los documentos de que deber tener para su planificación repercutiendo en su desempeño docente.

De este resultado se infiere que no se está dando una adecuada Dirección Administrativa por lo que está generando una deficiencia en la calidad educativa, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 09**

**COMITÉ DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Participa el Director en el Comité de Selección y Evaluación del Personal Docente.						100		100

**FUENTE: Encuesta Aplicada Al Director De La IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande.**

Con respecto a este indicador el directivo manifestó que a veces los docentes participan en la elección de quienes lo representaran en el comité de evaluación.

De este resultado se infiere que los docentes tienen una poca participación en la elección de quienes lo representaran en el comité de evaluación, generándose deficiencia en la calidad educativa, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.



**TABLA N° 10**

**EL MOF INSTRUMENTO DIRECCIÓN DELA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El MOF es el Eje Principal en la Dirección de un Problema			1	100			1	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada Al Director De La IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

**Los manuales de organización y Funciones** son documentos operativos que detallan la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución, en estrecha relación con el Reglamento de Organización y Funciones.

Con respecto a este indicador el directivo manifestó que a veces los docentes tienen desconocimiento de las funciones y responsabilidades que deben cumplirse según este manual.

De este resultado se infiere que los docentes tienen desconocimiento de las funciones y responsabilidades que deben cumplirse, generando deficiencia en la calidad educativa, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

### 3.1.2 ENCUESTA A LOS DOCENTES

**TABLA N° 01**

#### **a) CAPACITACION DEL PERSONAL DOCENTE**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El Director Fomenta la Capacitación Docente			14	43,7	18	56,3	32	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada a los Docentes de la IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

Capacitación docente, se refiere a las políticas y procedimientos planeados para preparar a potenciales profesores con el conocimiento, actitudes, comportamientos y habilidades necesarias para cumplir sus labores eficazmente.

Con respecto a la Capacitación del Personal Docente, los Docentes Manifestaron que el 43,7 % contesto que A veces el Director Fomenta la Capacitación y el 56,3 % comento que Nunca.

De acuerdo a este resultado se deduce que gran parte de los docentes no Participan de Capacitaciones, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

## b) GESTIÓN EDUCATIVA DEL DIRECTOR

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
La Gestión Educativa del Director es Buena			14	43,7	18	56,3	32	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada a los Docentes de la IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

La Gestión Educativa, trata en esencia, de organizar y Administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

Con respecto a la Gestión Educativa del Director, los Docentes Manifestaron que el 43,7% contesto que A veces la Gestión del Director es buena mientras que el 56,3% comento que Nunca acido buena.

De acuerdo a este resultado se deduce que gran parte de los docentes manifestaron que la Gestión que realiza no es buena, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 03**

**EQUIPOS DE TRABAJO**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El Director Desarrolla Acciones cooperativas con los Equipos de trabajo			14	43,7	18	56,3	32	100

**FUENTE:** Encuesta Aplicada a los Docentes de la IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande.

El Equipo de Trabajo es la cooperación entre personas que van en busca de ayuda mutua en tanto procuran realizar actividades conjuntas, de manera tal que puedan aprender unos de otros. El trabajo cooperativo se caracteriza por un comportamiento basado en la cooperación, que permite que las personas se unan, se apoyen mutuamente, que tengan mayor voluntad, consiguiendo crear más y cansándose menos... ya que los esfuerzos individuales articulados en un grupo cooperativo cobran más fuerza.

Con respecto a este indicador los docentes manifestaron que el 43,7% a veces el director fomenta la participan en acciones cooperativas al momento de trabajar en equipo y el 56,3% dice que no genera participan de en acciones cooperativas al momento de trabajar en equipo, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 04**

**LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**

INDICADOR	Organizador		Participativo		Burocrático		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Que Líder consideras al Director			14	43,7	18	56,3	32	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada a los Docentes de la IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

El liderazgo, está basado fundamentalmente en autoridad personal; Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social.

**a. Líder organizador:** Es aquel que establece relaciones jerárquicas y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas los ayuda; es discreto por respeto a los demás.

**b. Líder Participativo:** Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, para el jefe y subordinados forma un equipo, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio.

**c. Líder Burócrata:** Son los que dirigen a la organización desde su oficina, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores e inducen a sus colaboradores a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocadas.

Con respecto a este indicador los docentes manifestaron que el 43,7% a veces, el director actúa como un líder participativo, y el 56,7% dice que no es un líder burócrata, generando de esta manera un malestar entre sus docentes, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 05**

**MODELO DE GESTIÓN**

INDICADOR	Normativo		Estratégico		Democrático		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El Director que Modelo de Gestión Desarrolla	18	56,3			14	43,7	32	100

**FUENTE:** Encuesta Aplicada a los Docentes de la IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande

**Gestión Normativa** permite establecer relaciones dirigidas por criterios y valores de transparencia y siguiendo planes.

**Gestión Estratégica** es la encargada de conducir a la Institución educativa a un futuro deseado, lo que implica que la misma deba influir directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la cual deberá contar con toda la información para garantizarlos.

**Gestión Democrática** Es la que permite organizar el funcionamiento de la escuela pública en los aspectos políticos, administrativos, económicos, tecnológicos, culturales, artísticos y pedagógicos, con la finalidad de dar transparencia a sus acciones y realizaciones y posibilitar a la comunidad escolar y local la adquisición de conocimientos, saberes, ideas y sueños en el proceso de aprender, inventar, crear, dialogar, transformar y enseñar.

Con respecto a este indicador los docentes manifestaron que el 56,3% a veces, el director tiene un modelo de Gestión Normativo, y el 43,7% dice que tiene un modelo de Gestión Democrático, generando de esta manera un malestar entre sus docentes, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 06**

**PROYECCIÓN CONCRETA Y PLAIFICADA DE LA VISIÓN**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Se proyecta de manera concreta y planificada la visión			32	100				100

**FUENTE: Encuesta Aplicada a los Docentes de la IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

**La Visión** es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, permitiendo plantear un futuro deseable, que sea claro y motivador, el cual sirve para para que sus actores actúen en función a ella y lograr las metas a trazadas, alcanzando así coherencia y organización.

Respecto a este indicador los docentes manifestaron en su totalidad a veces participan en la descripción de la Visión de su Institución Educativa

De este resultado se infiere que los docentes muy poco participan en la redacción de la Visión de su Institución Educativa, generando la deficiencia en la calidad educativa, por no tener fijos sus objetivos estratégicos, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 07**

**INTERIORIZACIÓN DE LA MISIÓN**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Se Interioriza al Personal Docente en la Misión			32	100			32	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada a los Docentes De La IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

**La Misión** en una institución educativa es muy importante, pues es la parte más publica y visible de un plan estratégico, el cual sirve para para que sus actores actúen en función a él y a lograr a que se establezcan las metas a alcanzar, logrando así coherencia y organización

Respecto a este indicador los docentes manifestaron en su totalidad a veces participan en la descripción de la Misión de su Institución Educativa

De este resultado se infiere que los docentes muy poco participan en la redacción de la Misión de su Institución Educativa, generando la deficiencia en la calidad educativa, por no tener fijos sus objetivos estratégicos, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.



**TABLA N° 08**

**INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
La Institución Educativa cuenta con todos sus instrumentos de Gestión			32	100			32	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada a los Docentes de la IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

**Los Instrumentos de Gestión** son documentos procesados con rigor técnico, legal, pedagógico que sirven para orientar, dirigir y tomar decisiones en la Institución Educativa.

Respecto a este indicador los docentes manifestaron en su totalidad que su Institución Educativa si cuenta con los algunos Instrumentos de Gestión Pedagógica, pero el Director a veces, actualiza estos instrumentos de gestión.

De este resultado se infiere que los docentes cuentan con Instrumentos de Gestión desfasados, ya que a veces son actualizados, generando la deficiencia en la calidad educativa, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 09**

**APLICACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS OBJETIVOS DEL PAT.**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Aplica la Gestión Educativa En los Objetivos del PAT			18	56,3	14	43,7	32	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada a los Docentes de la IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

**La Gestión Educativa** es el proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones educativas que ayuda a mantener la autonomía institucional, enriqueciendo los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y nacionales.

Con respecto a este indicador los docentes manifestaron que el 56,3% a veces el director aplica la Gestión Educativa en la elaboración de los objetivos del PAT y el 43,7% dice que no los aplica, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

**TABLA N° 10**

**PARTICIPACIÓN E LA ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION**

INDICADOR	Siempre		A Veces		Nunca		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Participa el Director en la Elaboración de los Instrumentos Gestión			32	100			32	100

**FUENTE: Encuesta Aplicada a los Docentes de la IE N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”-Tambogrande**

**Los Instrumentos de Gestión** son documentos procesados con rigor técnico, legal, pedagógico que sirven para orientar, dirigir y tomar decisiones en la Institución Educativa.

Respecto a este indicador los docentes manifestaron en su totalidad que su Institución Educativa si cuenta con los Instrumentos de Gestión Pedagógica, pero el Director a veces, los convoca para su elaboración.

De este resultado se infiere que los docentes tienen una poca participación en la elaboración de los instrumentos de gestión, generando la deficiencia en la calidad educativa, por lo que se justifica la Propuesta Planteada.

## **3.2. PROPUESTA TEÓRICA**

### **3.2.1. Nombre de la propuesta**

Modelo Educativo Gerencial para Mejorar la Calidad de la Gestión en la Institución Educativa N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” del Distrito de Tambogrande.

### **3.2.2. Objetivo de la propuesta.**

Elaborar un Modelo Educativo Gerencial que permita mejorar el manejo de Herramientas de Gestión en la Institución Educativa N°15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza”.

### **3.2.3 Fundamentación de la propuesta**

La gestión educativa concibe a las Instituciones Educativas como un sistema de organización administrativa, cuya función es ofrecer una formación de calidad a los estudiantes que reciben sus servicios educativos y además crear condiciones para que estos estudiantes aprendan para la vida y logren los propósitos curriculares del grado que cursan; Esta propuesta se fundamenta en lo filosófico, sociológico, epistemológico y científico.

#### **3.2.3.1 Fundamento Filosófico.**

Considera al directivo de la organización educativa un ser social que va adquirir conciencia social y profesional, sólo si éste practica la sensibilidad social y los valores en la gestión educativa.

El fundamento filosófico permitirá al gestor educativo tener una filosofía

y visión más real de la organización, teniendo en cuenta a los actores educativos como seres sociales involucrados en la gestión para el efectivo funcionamiento de las Instituciones Educativas.

#### **3.2.3.2. Fundamento Sociológico**

La gestión educativa es una actividad socializante donde los directivos de la Institución Educativa interactúan con los docentes y personal administrativo con el propósito de lograr una educación de calidad, aspirando a preparar a las generaciones nuevas, desarrollando en ellos conocimientos, capacidades y habilidades que les permitan recrear el conocimiento y la cultura que ha generado la sociedad durante siglos, preparándose con el apoyo de una gestión educativa para el desarrollo de sus actividades académicas y sociales como garantía de una formación escolar que facilite la inserción a los niveles superiores de la educación.

#### **3.2.3.3 Fundamento Epistemológico.**

Epistemológicamente, la gestión educativa como dimensión de la administración educativa planifica, organiza, dirige y evalúa las operaciones administrativas y académicas de las organizaciones educativas con el objeto de brindar una educación de calidad.

El contexto de la dirección educativa actual es que la organización educativa tiene que ser competitiva en respuesta a la exigencia de las

organizaciones modernas en pos de la consecución de una educación de calidad.

Epistemológicamente es importante destacar que la trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas.

#### **3.2.3.4. Fundamentación Científica**

La gestión educativa como sistema de la acción administrativa para mejorar el proceso educativo, orienta las actividades administrativas y académicas de la organización educativa utilizando las herramientas de la administración científica en el proceso de dirección de las instituciones educativas, sobre la base de un método que por su rigurosidad se convierte en científico. Por lo tanto, la consolidación de su estructura deviene de un proceso teórico epistemológico que ha exigido el uso de métodos y técnicas para el ordenamiento administrativo en la orientación del sistema de la educación, amalgamado en el proceso investigativo mediante el método científico. Asimismo, en esta investigación la gestión educativa y la calidad.

#### **3.2.4. Datos generales del equipo de trabajo involucrado.**

Directivos, docentes y personal administrativo de la I.E N° 15017  
“Manuel Tomás Echeandía Espinoza” del Distrito de Tambogrande.

### 3.2.5. Alcance e impacto de la propuesta

La I.E N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” del Distrito de Tambogrande.

### 3.2.6. Contenido de la propuesta

MATRIZ DE ESTRATEGIAS GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA I.E N° 15017 “MANUEL TOMÁS ECHEANDÍA ESPINOZA”

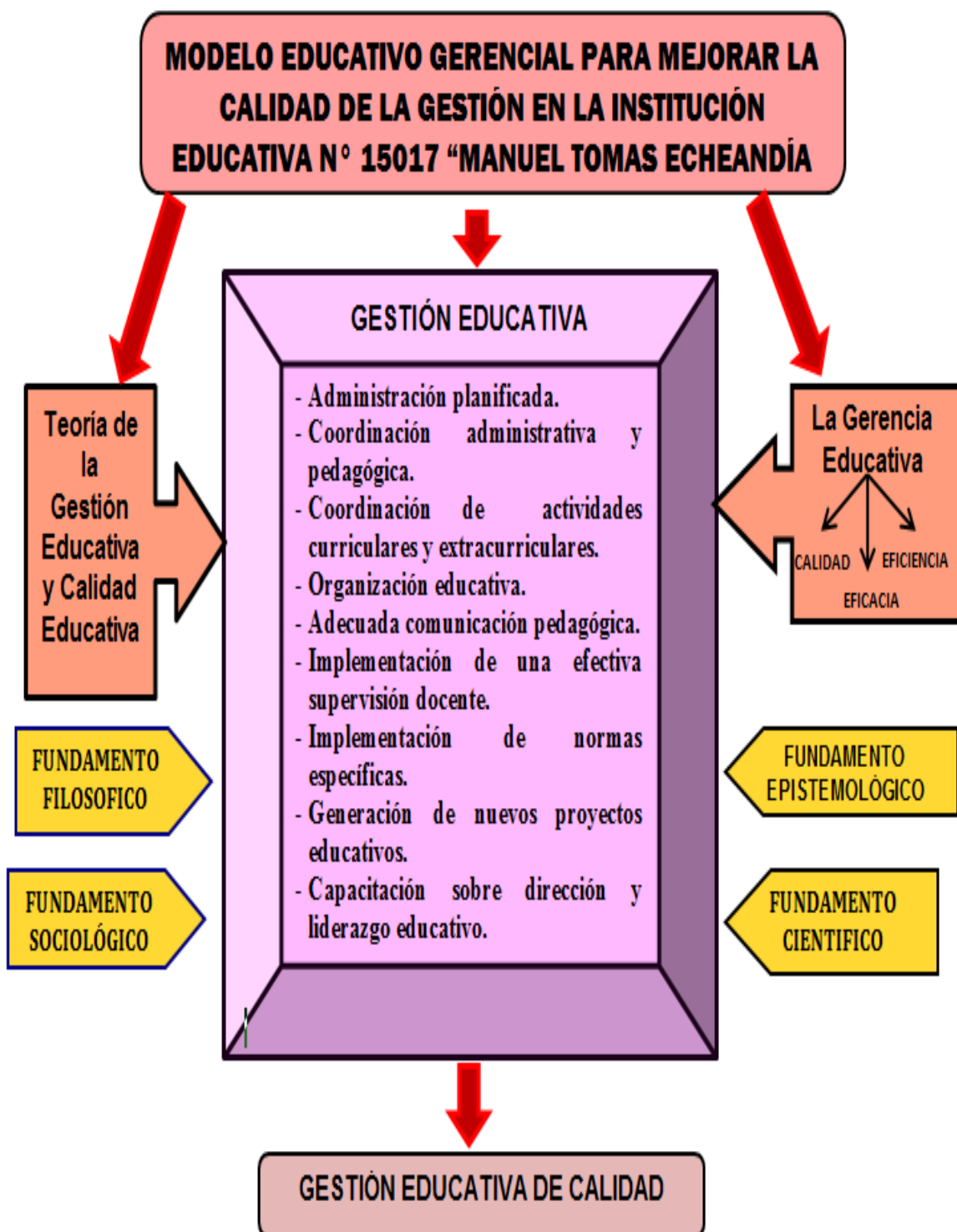
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES DE APLICACIÓN</b>	<b>POSIBLES SOLUCIONES</b>
<b>Administración planificada</b>	Planificar las necesidades institucionales y pedagógicas de las I.E.	Elaboración conjunta de los instrumentos de gestión, por parte de directivos y docentes de la I.E.	Ejecución de actividades administrativas y pedagógicas de acuerdo a lo estructurado en los instrumentos de gestión.
<b>Coordinación administrativa y pedagógica para el desempeño docente</b>	Coordinar las necesidades institucionales y pedagógicas de las I.E.	Ejecución de programas administrativos y pedagógicos para la función docente	Toma de decisiones acertadas con respecto al desempeño docente.
<b>Coordinación de actividades curriculares y extracurriculares</b>	Contribuir a una adecuada educación de los alumnos	Utilización de los conocimientos aprendidos	Actitudes de formación con eficiencia y valores
<b>Planificación de actividades curriculares y pedagógicas</b>	Planificar las actividades de acuerdo a las realidades institucionales y pedagógicas	Ejecución de actividades curriculares y pedagógicas de acuerdo a lo planificado	Aprendizajes significativos de los estudiantes del tercer grado de primaria

<b>Organización educativa</b>	Organizar los aspectos administrativos y pedagógicos que permita alcanzar una educación de calidad.	Aplicación de nuevas formas de organización administrativa y curricular	Utilización de nuevas técnicas de organización educativa para mejorar la calidad de la educación
<b>Adecuada comunicación pedagógica</b>	Comunicar adecuadamente las acciones pedagógicas para mejorar la calidad de los aprendizajes	Ejecución de técnicas de comunicación efectiva entre directivos y profesores	Socialización de acciones pedagógicas para el logro de aprendizajes significativos
<b>Implementación de una efectiva supervisión docente</b>	Realizar una adecuada supervisión docente que permita alcanzar los objetivos educacionales	Ejecutar adecuadas acciones de supervisión docente	Fortalecimiento de la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje
<b>Implementación de normas específicas para el cumplimiento de obligaciones dentro y fuera del aula</b>	Contar con normas efectivas para que los docentes cumplan sus funciones de manera eficiente dentro y fuera del aula.	Utilización de normas administrativas y académicas para el eficiente cumplimiento de obligaciones por parte de los docentes	Cumplimiento de obligaciones administrativas y académicas para mejorar la calidad educativa dentro y fuera del aula
<b>Generación de nuevos proyectos educativos</b>	Promover nuevos proyectos de emprendimiento educativo para mejorar la calidad de la educación del nivel primario	Ejecutar proyectos novedosos de emprendimiento educativo	Eficiente responsabilidad del director para promover proyectos de emprendimiento educativo orientados a mejorar la calidad de la educación



<b>Capacitación sobre dirección y liderazgo educativo</b>	Capacitar al director de la I.E. para que tome iniciativa en la ejecución de las diferentes acciones educativas	Programación de capacitaciones especializadas en dirección y liderazgo	Constante toma de iniciativas acertadas por parte del director para que los docentes asesoren correctamente a los estudiantes en sus actividades pedagógicas
<b>Orientación efectiva sobre gestión de procesos educativos</b>	Conocer adecuadamente la gestión institucional y pedagógica de los procesos educativos.	Realización conjunta de talleres sobre gestión de procesos educativos	Realización adecuada de la gestión institucional y pedagógica de los procesos educativos por parte del director de la I.E.
<b>Evaluación del funcionamiento de la I.E.</b>	Supervisar el funcionamiento institucional de la I.E.	Programar supervisiones periódicas del funcionamiento institucional por parte de la Dirección	Cumplimiento adecuado de actividades administrativas y pedagógicas por parte de docentes y administrativos de la I.E.

# ESQUEMA DE LA PROPUESTA TEÓRICA



## CONCLUSIONES

1. El estado del problema en la Institución Educativa N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” – Tambogrande, demuestra que existe una pobre gestión por parte del director en el trabajo rutinario y poco significativo y sin logros de objetivos, puesto de manifiesto en el cumplimiento de los roles laborales y del manejo de Instrumentos de Gestión, lo cual dificulta la calidad de la gestión en las dimensiones: Institucional Pedagógica y Administrativa.
2. Las tendencias teóricas señalan el camino a seguir en la mejora de los sistemas de gestión y organización de cualquier institución, en el ámbito educativo la Teoría de la Calidad Educativa y la teoría de la Gerencia Educativa Moderna se orienta hacia el logro de la Calidad de la Gestión, para brindar un servicio educativo de calidad.
3. La propuesta del Modelo Educativo Gerencial para Mejorar la Calidad de la Gestión, propuesto para la institución Educativa N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” – Tambogrande, está basado en los marcos conceptuales de la Teoría de la Calidad Educativa y la Teoría de la Gerencia Educativa Moderna, asumida para mejorar significativamente la comunicación e Interacción de los equipos de Trabajo y sobre esta base poder tomar decisiones encaminadas a mejorar sus desempeños y contribuir al desarrollo integral y sostenible de la organización educativa en sus dimensiones: Institucional Pedagógica y Administrativa.
4. Del análisis del marco teórico abordado y de las deficiencias de gestión educativa encontradas en la investigación de campo se sustenta la justificación de la propuesta del Modelo Gestión para mejorar significativamente la calidad educativa en la I.E. N° 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” de Tambogrande.
5. Con la Concreción de la propuesta del Modelo de Gestión se logró el objetivo y se confirmó la hipótesis, dando de esta forma la posible solución al problema formulado.

## **RECOMENDACIONES**

1. A la Dirección de la UGEL. Tambogrande y a la Dirección Regional de Educación de Piura, comunicar los resultados de mi investigación con el objeto de desarrollar talleres de capacitación a los Directores para que premunidos de las ciencias administrativas, puedan conducir con éxito las entidades educativas, que les sean asignadas.
2. A la Dirección de la Institución Educativa, socializar la presente investigación entre los docentes, a fin de que contribuya a reorientar la organización interna de la Institución Educativa en base a la propuesta del Modelo Educativo Gerencial que permita el lograr una Administración Democrática y Significativa para lograr los Objetivos Institucionales.
3. A los docentes de Institución Educativa y de la región en general, motivarlos a continuar la investigación sobre la base de nuestros resultados en otros niveles del sistema educativo, en aras de lograr una mayor amplitud de propuestas que contribuyan a mejorar el Sistema Educativo Local, Regional y Nacional.
4. La Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo debe poner el presente trabajo a disposición de los tesisistas para ser utilizado como antecedente y referencias en investigaciones similares

## BIBLIOGRAFÍA

**A. DÍAZ Y E. CUÉLLAR (2007).** Administración Inteligente. Madrid. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).

**ACKOFF, Russell:** Un Concepto de Planeación de Empresas, Ed. Limusa, México D.F., 1979.

**Baranov, S.; Bolotina, L. y Slastioni, V. (1989):** Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

**BASS, B.M. (2000):** "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden". En A. Villa (Ed.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.

**BENNO SANDER. (1996)** Nuevas tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad: Colección La Educación, disponible en Internet.

**BERNAL, J.L. (1997):** *El equipo directivo en los centros públicos de primaria. Análisis de su situación*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza, Tesis doctoral inédita.

**BOLDIRIEV,N. (1982):** Metodología de la organización del trabajo educativo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

**Colectivo de Autores (1981):** Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

**Davíдов, V. (1986):** Los principios de la enseñanza en la escuela del futuro, p. 340-346. En Antología de la psicología pedagógica y de las edades. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

**DELGADO, J. (1991):** Curso de formación para Equipos Directivos: Centro Escolar y acción directiva. Unidad Temática 1. Madrid, MEC.

**FLORES BARBOZA, José (1993)** La investigación Educacional Ediciones descrece, Lima - Perú.

**Foulquié, P. (1967):** Diccionario del lenguaje filosófico. Editorial Labor,S.A., Barcelona.

**FRENCH, Jhon y RAVEN, Bertran:** Las bases del poder social en dinámica de grupos.

**G. Steiner (1998):** Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Editorial CECSA.

**GAIRÍN, J. (1995):** Estudio de las necesidades de formación de los Equipos Directivos de los centros educativos. Madrid, MEC-CIDE.

**GÓMEZ, M. (1993):** Metodología para la orientación profesional de los estudiantes de preuniversitario en carreras afines a las ciencias químicas. Tesis de doctorado (no publicada).

**J. FRIEDMAN (2007):** Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).

**KAST, FREMONT E. (1988):** Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. (4<sup>a</sup> ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

**KOONTZ, HAROLD (1994):** Administración una perspectiva global. 10<sup>a</sup> ed. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

**KÓNNIKOVA, T. (1975):** Metodología de la labor educativa. Editorial Grijalbo, S.A. México, D.F.

**KOROLIOV, F. (1977):** Lenin y la pedagogía. Editorial Progreso, Moscú.

**Labarrere, G. y Valdivia, G. (1988):** Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

**MARCELO VERAU, W:** Gestión Educativa. Fondo Editorial FACHSE. Lambayeque – Perú.

**MCCLELLAND, D.C. (1968):** *La sociedad ambiciosa*. Madrid, Guadarrama.

**Merani, A. (1983):** Diccionario de Pedagogía. Editorial Grijalbo, Barcelona.

**MERTENS, L. (1997):** *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Cinterfor.

**MORENO V., Andrés:** Dirección y Control, Ed. UCN, Antofagasta,

**NEUNER, G. Y OTROS (1981):** Pedagogía. Editorial de libros para la Educación, La Habana.

**ORTUZAR, Patricio y OSORIO, Ivonne.** Planificación y Organización, UCN, 1990.

**PASCUAL, R., VILLA, A. y AUZMENDI, E. (1993):** *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.

**POBLETE, M. y GARCÍA OLALLA, A. (2002):** “Dirección, Liderazgo y Equipo: aportaciones para un modelo de intervención”. En P. Ayerbe y otros, *Retos*

*educativos para la próxima década en la Unión Europea y sus implicaciones organizativas*. VII C. I. O. I. E., Comunicaciones. San Sebastián, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

**PONCE AYALA, José:** Estadística Educacional, Fondo Editorial FACHSE, Lambayeque - Perú.

**Robbins, Stephen P. (1994):** Administración teoría y práctica. 4<sup>a</sup> ed. México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

**ROJO M., Bernardo:** Planificación y Organización, Ed. UCN, Antofagasta 1990.

**SAVIN, N. (1976):** Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

**SEVILLA EXEBIO (2004)** Seminario de Investigación Educativo. 4o edición Lambayeque - Perú.

**SOBRADO, L. Y OCAMPO, C.I.** (1996): "Evaluación orientadora de las competencias de la dirección educativa". En Villa, A.(Coord.), *Dirección participativa y evaluación de centros*. Bilbao: ICE de la UD. Mensajero.

**STONER, JAMES A.F. (1996):** Administración (6<sup>a</sup> ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

**URIARTE MORA, Felipe** Metodología de la investigación científica y técnicas de estudio. Elementos básicos, Fondo Edición Universal Nacional Federico Villa Real - Lima.

**WERTHER, WILLIAM B. (1995):** Administración de personal y recursos humanos. 4<sup>a</sup> ed. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.



## **LINKOGRAFÍA**

<http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/5753/teoria.htm> (2008): Conceptos Generales de calidad total.

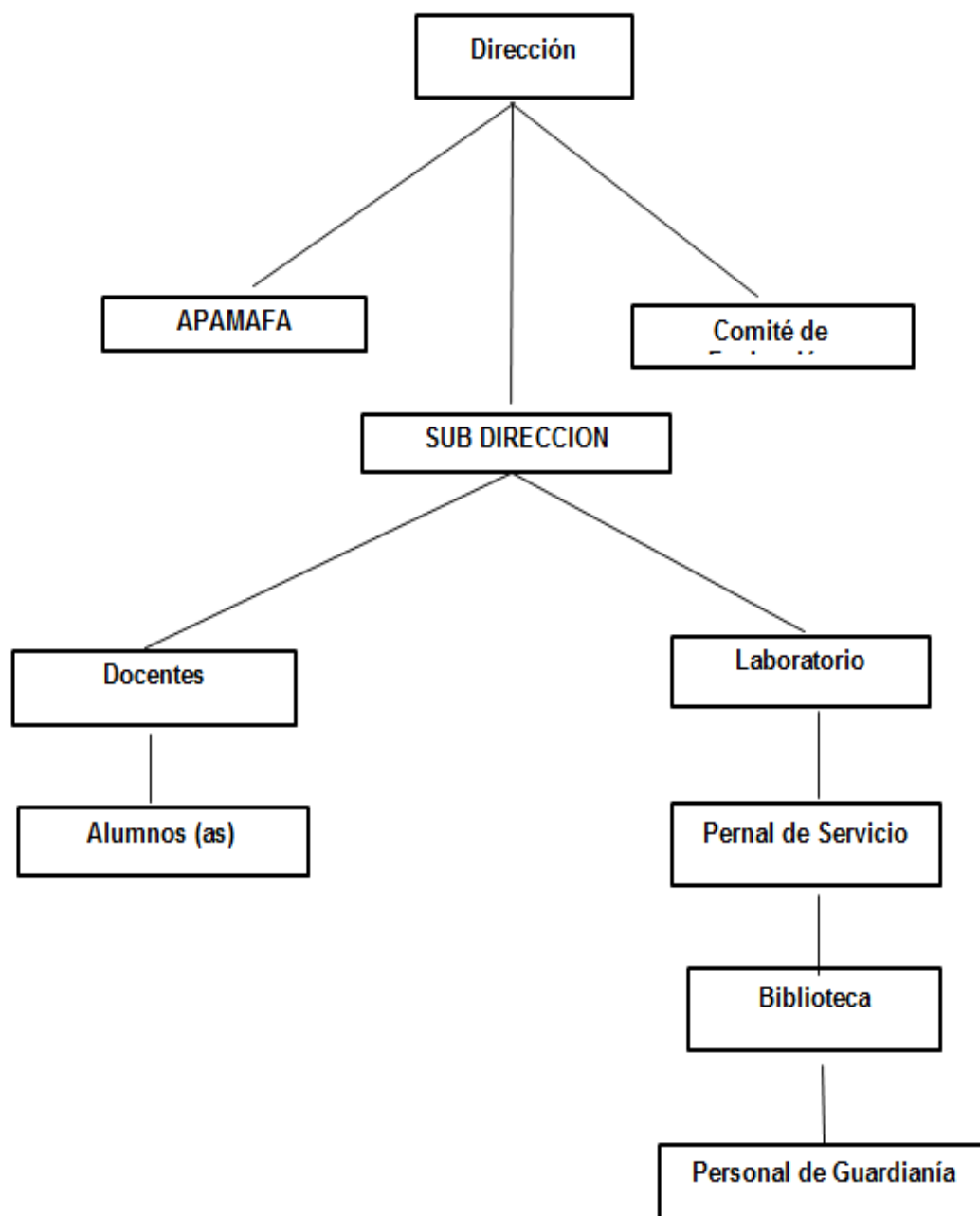
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm> (2008): Desarrollo Organizacional.

<http://www.gestiopolis.com/recursos//Fulldocs/ger1/teodesisjuan.htm>

# ANEXOS

## ANEXO N° 01

### ORGANIGRAMA DE LA I.E N° 15017 “MANUEL TOMAS ECHEANDÍA ESPINOZA”



## ANEXO N° 02



UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO" DE LAMBAYEQUE  
ESCUELA DE POST GRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN



### Unidad de Maestría en Ciencias de Educación Mención en Gerencia Educativa Estratégica

#### ENCUESTA APLICADA AL DIRECTOR

##### INSTRUCCIONES

El objetivo de la presente encuesta, es recoger información relacionada con la Gestión Educativa que se realiza en la Institución Educativa "N° 15017 "Manuel Tomas Echeandía Espinoza" – Tambogrande con la finalidad de analizar y proponer un Modelo de Gestión Educativa. Se le sugiere responder con mucha claridad, precisión y sinceridad.

1. ¿Los Docentes de su I.E. están dispuestos a participar en acciones de Capacitación para mejorar su desempeño?

A. Siempre                                      B. A veces                                      C. Nunca

2. ¿Los Docentes de su I.E. Desarrollan Acciones cooperativas con los Equipos de Trabajo?

A. Siempre                                      B. A veces                                      C. Nunca

3. ¿Los docentes de su I.E. participan en la elaboración de la Visión y Misión?

A. Siempre                                      B. A veces                                      C. Nunca

4. ¿En su I.E. se encuentra establecida la Estrategia Organizacional?

A. Siempre                                      B. A veces                                      C. Nunca

5. ¿Los Docentes de su I.E. participan en la Elaboración, Ejecución y Evaluación de los Instrumentos de Gestión?

A. Siempre                                      B. A veces                                      C. Nunca

6. ¿En su I.E. la Diversificación Curricular se realiza en Equipos de Trabajo?

A. Siempre                                      B. A veces                                      C. Nunca

7. ¿Sus Docentes de su I.E. cuentan con sus Respective Instrumentos de Gestión?

A. Siempre                                      B. A veces                                      C. Nunca

8. ¿En su I.E. la Dirección Administrativa se efectúa por Comunicaciones Escritas u Orales?

A. Siempre                                      B. A veces                                      C. Nunca

9. ¿En su I.E. existe un Comité para la Selección y Evaluación del Personal Docente?

A. Siempre                                      B. A veces                                      C. Nunca

10. ¿El MOF es el Eje principal en la Dirección de un Problema en su I.E?

A. Siempre                                      B. A veces                                      C. Nunca

## ANEXO N° 03



UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO" DE LAMBAYEQUE  
ESCUELA DE POST GRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN



### Unidad de Maestría en Ciencias de Educación Mención en Gerencia Educativa Estratégica

#### ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES

#### INSTRUCCIONES

El objetivo de la presente encuesta, es recoger información relacionada con la Gestión Educativa que se realiza en la Institución Educativa "N° 15017 "Manuel Tomas Echeandía Espinoza" – Tambogrande con la finalidad de analizar y proponer un Modelo de Gestión Educativa. Se le sugiere responder con mucha claridad, precisión y sinceridad.

1. ¿El Director de su I.E fomenta la Capacitación docente?

- A. Siempre                      B. A veces                      C. Nunca

2. ¿La Gestión Educativa del Director de su I.E es buena?

- A. Siempre                      B. A veces                      C. Nunca

3. ¿El Director de su I.E Desarrolla relaciones cooperativas con el Equipo de Docentes?

- A. Siempre                      B. A veces                      C. Nunca

4. ¿Qué tipo de Líder Consideras a tu Director?

- A. Organizador                      B. Participativo                      C. Paternalista

5. ¿Qué Modelo de Gestión se desarrolla en la I.E?

- A. Normativo                      B. Estratégico                      C. Democrático

6. ¿El director de su I.E se Proyecta de manera concreta y Planifica la Visión de la I.E?

- A. Siempre                      B. A veces                      C. Nunca

7. ¿La Misión de su I.E esta interiorizada en el Personal Docente?

- A. Siempre                      B. A veces                      C. Nunca

8. ¿Con que Instrumentos de gestión cuenta su I.E?

- A. PEI ( )      B. R.I ( )      C. PAT ( )      D. MOF ( )      E. PCC ( )

9. ¿A quién delega las funciones el Director?

- A. Docente más Antiguo  
B. Docente Menos Antiguo  
C. Docente de su Preferencia

10. ¿El Director de su I.E participa en la Elaboración de LOS Instrumentos de Gestión?

- A. Siempre                      B. A veces                      C. Nunca