

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POST GRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS DIRECTORAS Y SU RELACIÓN CON LA  
CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES  
DEL DISTRITO DE MACUSANI**

**PRESENTADA POR:**

**VIDAL SILVIO TAPIA GUZMÁN**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2015**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**TESIS**

**LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS DIRECTORAS Y SU RELACIÓN CON  
LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
INICIALES DEL DISTRITO DE MACUSANI**

**PRESENTADA POR:**

**VIDAL SILVIO TAPIA GUZMÁN**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



.....  
Dra. MARICELA ALICIA PORTILLO LOAYZA

PRIMER MIEMBRO



.....  
Dra. HAYDEE CLADY TICONA ARAPA

SEGUNDO MIEMBRO



.....  
Dr. JUAN RODOLFO MONJE CHARAJA

TERCER MIEMBRO Y ASESOR



.....  
Dra. NANCY MÓNICA GARCÍA BEDOYA

Puno, 05 de Octubre del 2015

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa

TEMA: Gestión educativa de las directoras y su relación con la calidad educativa

## DEDICATORIA

Dedicado al ser tan maravilloso e incondicional que es DIOS.

Dedicado para la persona importante en mi vida, al ser que me dio la vida, con cariño y gratitud a mí madre Julia Guzmán Maque, por la quien llegué donde estoy ahora y por su arduo apoyo permanente que me alienta para seguir forjándome profesionalmente.

A mi hermano Dany Daniel con cariño quien me apoyo e impulso a seguir adelante y formarme profesionalmente.

A mi hermana Mírian Érika por su apoyo moral permanente.

## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, a sus autoridades y docentes de la Maestría en Educación quienes inculcaron en mí el deseo de superar todos los desafíos que se presentan en la vida para seguir continuando en una buena formación profesional.
- A toda la comuna educativa: Director, Docentes, Personal Administrativo que laboran en las Instituciones Educativas Iniciales de Macusani por el apoyo durante la ejecución del trabajo de investigación.
- De manera especial a los señores jurados revisores de la presente: Dra. Maricela Alicia Portillo Loayza, Dra. Haydee Clady Ticona Arapa y Dr. Juan Rodolfo Monje Charaja y asesora Dra. Nancy Mónica García Bedoya quienes participaron en forma incondicional para la investigación.
- A mi madre Julia Guzmán y mi hermana mírian Érika por el apoyo moral e incondicional durante mis estudios de post grado.
- A mi hermano en el cielo Dany Daniel que en vida supo alentarme para continuar con mi formación profesional.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPITULO I

#### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema de investigación .....	3
1.1.1 Descripción del problema. ....	3
1.1.2 Definición de la investigación .....	6
1.1.2.1 Problema general .....	6
1.1.2.2 Problemas específicos.....	6
1.1.3 Justificación de la investigación.....	7
1.1.4 Objetivos de la investigación .....	9
1.1.4.1 Objetivo general.....	9
1.1.4.2 Objetivos específicos .....	9

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación .....	11
2.1.2 Sustento teórico.....	14
2.1.2.1 Gestión educativa .....	14
2.1.2.2 Calidad educativa .....	38
2.1.3 Definición de términos .....	59
2.1.4 Hipótesis de la investigación .....	61
2.1.4.1 Hipótesis general.....	61
2.1.4.2 Hipótesis específicas .....	61

2.1.5 Sistema de variables .....	62
2.1.5.1 Variable (1): .....	62
2.1.5.2 Variable (2): .....	62
2.1.6 Sistema de variables .....	63

**CAPITULO III  
METODOLOGÍA**

3.1 Investigación.....	65
3.1.1 Tipo y diseño de la investigación. ....	65
3.1.2 Población y muestra de la investigación. ....	66
3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos de investigación	67
3.1.4 Plan de recolección de datos.....	69
3.1.5 Plan de tratamiento de datos.....	70
3.1.6 Diseño estadístico .....	70

**CAPITULO IV  
RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	73
4.1.1 Resultados obtenidos del componente de la gestión educativa de las directoras según las docentes .....	75
4.1.2 Resultados obtenidos del aspecto de la calidad educativa de las directoras según las docentes .....	94
4.1.3 Grado de relación de las variables y prueba de hipótesis estadística .....	115

CONCLUSIONES .....	121
RECOMENDACIONES .....	123
BIBLIOGRAFÍA .....	125
ANEXO .....	128

## ÍNDICE DE CUADROS

		<b>Pag.</b>
1	Señas de identidad de la gestión educativa .....	16
2	Distribución de docentes de las Instituciones Educativas Iniciales del distrito de Macusani en el año 2014 .....	66
3	Codificación de las categorías para la evaluación de las variables .....	74
4	Distribución de frecuencias del pensamiento sistémico y estratégico de las directoras según las docentes de las IEIs de Macusani. ....	75
5	Distribución de frecuencias del liderazgo pedagógico que ejercen las directoras según las docentes de las IEIs de Macusani.....	81
6	Distribución de frecuencias del aprendizaje organizacional de las directoras según las docentes de las IEIs de Macusani. ....	87
7	Promedio porcentual de los componentes de la Gestión Educativa. ....	91
8	Distribución de frecuencias de la Gestión Educativa de las directoras según las docentes de las IEIs de Macusani. ....	94
9	Distribución de frecuencias de la Gestión Administrativa de las directoras según las docentes de las IEIs de Macusani. ....	100
10	Distribución de frecuencias de la Gestión Pedagógica de las directoras según las docentes de las IEIs de Macusan.....	106
11	Promedio porcentual de los componentes de la Calidad Educativa.....	112
12	Puntaje general de las variables .....	115
13	Resultados de las correlaciones de la gestión educativa con los componentes de la calidad educativa.....	120

## INDICE DE FIGURAS

	<b>Pag.</b>
1	Desafíos de la educación.....17
2	Dimensiones de la gestión educativa..... 23
3	Distribución porcentual del pensamiento sistémico y estratégico de las directoras según las docentes ..... 76
4	Distribución porcentual del promedio del pensamiento sistémico y estratégico de las directoras según las docentes ..... 79
5	Distribución porcentual del liderazgo pedagógico que ejercen las directoras según las docentes de las IEIs de Macusani. .... 82
6	Distribución porcentual del promedio del liderazgo pedagógico que ejercen las directoras según las docentes ..... 85
7	Distribución porcentual del aprendizaje organizacional de las directoras según las docentes de las IEIs de Macusani. .... 87
8	Distribución porcentual del promedio del aprendizaje organizacional de las directoras según las docentes ..... 90
9	Distribución del promedio porcentual de los componentes de la Gestión Educativa. .... 92
10	Distribución porcentual de la Gestión Educativa de las directoras según las docentes de las IEIs de Macusani..... 95
11	Distribución porcentual del promedio de la Gestión Educativa de las directoras según las docentes ..... 98
12	Distribución porcentual de la Gestión Administrativa de las directoras según las docentes de las IEIs de Macusani. .... 101
13	Distribución porcentual del promedio de la Gestión Administrativa de las directoras según las docentes ..... 104
14	Distribución porcentual de la Gestión Pedagógica de las directoras según las docentes de las IEIs de Macusani..... 107
15	Distribución porcentual del promedio de la Gestión Pedagógica de las directoras según las docentes ..... 110
16	Distribución del promedio porcentual de los componentes de la Calidad Educativa..... 112
17	Dispersión de puntos..... 117

**ÍNDICE DE ANEXOS**

	<b>Pag.</b>
1 Encuesta sobre la gestión educativa.....	129
2 Encuesta sobre la calidad educativa.....	131
3 Matriz de resultados de la gestión educativa.....	134
4 Matriz de resultados de la calidad educativa.....	136

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS DIRECTORAS Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES DEL DISTRITO DE MACUSANI”, comprensión de la Unidad de Gestión Educativa Local de Carabaya. Por lo tanto el objetivo general se presenta de la siguiente manera: De la siguiente manera: Determinar el tipo de correlación que existe entre la gestión educativa de las Directoras y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Iniciales del distrito de Macusani en el año académico 2014. La gestión educativa de las directoras tiene una correlación positiva alta con la calidad educativa en las instituciones educativas iniciales del distrito de Macusani en el año académico 2014. La investigación corresponde al tipo descriptivo y el diseño de investigación es correlacional. Se determinó como población de investigación a todas las directoras y docentes de las ocho Instituciones Educativas Inicial del distrito de Macusani todas estas instituciones educativas son de educación básica regular. La técnica de recolección de datos que se utiliza es la encuesta y el instrumento es el cuestionario: nuestro cuestionario consta de dos partes; la primera es sobre la gestión educativa de las directoras, que está conformada por 17 ítems y la segunda parte es para identificar la calidad educativa, también conformada por 27 ítems que hacen un total de 44 ítems. Este instrumento se aplica a las docentes. Los datos recogidos, se realiza la distribución de frecuencias en los respectivos cuadros y gráficos que se ubican en el capítulo IV. Aplicando la correlación,  $r$  de Pearson, se llega al resultado de  $r = 0.812$ ; cuyo resultado significa que hay una relación positiva alta entre las variables: gestión educativa de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Iniciales en el distrito de Macusani, 2014. En este sentido se demuestra la verdad de la hipótesis de la investigación.

**Palabras claves:** Gestión educativa, calidad educativa.

**ABSTRACT**

The present research work titled: "THE EDUCATIONAL MANAGEMENT OF THE PRINCIPALS AND ITS RELATIONSHIP WITH THE QUALITY EDUCATIONAL IN THE KINDERGARTENS OF MACUSANI DISTRICT", understanding of the unit Local educational management of Carabaya. Therefore the overall objective arises in the following manner: Determine the kind correlation between the educational management of the principals and the quality educational in the kindergartens of the Macusani district in the academic year 2014. The educational management of the principals has a positive high correlation with the quality educational in the kindergartens of Macusani district in the academic year 2014. The research corresponds to kind descriptive and the research design is correlational. It was determined as population of research to all the principals and teachers from eight kindergartens of all Macusani district these institutions are the regular basic education. The technique of data collection that is used is the survey and the instrument is the questionnaire: our questionnaire consists of two parts; the first is on the educational management of the principals, that is comprised of 17 items, and the second part is to identify the quality educational, also comprised of 27 items that make a total of 44 items. This instrument applies to the teachers. The data collected is done, of frequencies in the respective tables and graphs that are located in chapter IV. Applying correlation, Pearson's  $r$ , becomes the result of  $r = 0.812$ ; whose result means that there is a positive relationship high between variables: educational management of the principals of the kindergartens and the quality educational in the initial educational institutions in the Macusani District, 2014. In this meaning the truth of the hypothesis of the research is demonstrated.

**Keywords:** Educational Management, Quality Educational.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las instituciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de una adecuada y mejor calidad educativa, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos y orientados al manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los recursos humanos.

Fue necesario realizar esta investigación con el objetivo de Determinar el tipo de correlación que existe entre la gestión educativa de las Directoras y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Iniciales del distrito de Macusani en el año académico 2014.

El estudio en referencia se realiza en el marco de una investigación de carácter descriptivo – correlacional, se diseñaron dos instrumentos que fueron aplicados para la recopilación de los datos requeridos.

El trabajo de investigación que se pone a consideración de los señores jurados consta de cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera:

El primer capítulo, se refiere al planteamiento del problema de investigación donde se describe el problema, se formula los problemas, se justifica la investigación y se formulan los objetivos de investigación.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico de la investigación, considerándose los antecedentes de investigación, la base teórica, las hipótesis y el sistema de variables.

En el tercer capítulo, se determina el diseño metodológico de la investigación, señalándose con claridad el tipo y diseño de investigación, la población de

estudio, las técnicas e instrumentos de investigación, el procedimiento de análisis de interpretación de datos y el procedimiento de la prueba de hipótesis.

En el cuarto capítulo, se dan a conocer los resultados de la investigación de acuerdo al orden de las variables; primero la variable gestión educativa; segundo la variable calidad educativa.

El informe de esta investigación termina con las conclusiones y las sugerencias que se considera alcanzar a las instituciones educativas Iniciales que fueron parte de la investigación.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

##### 1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

El presente trabajo surge de la observación que se ha realizado durante un año, como docente del Nivel de Educación Inicial en la UGEL Carabaya, concretamente en el distrito de Macusani, en cuyo escenario se aprecia con nitidez la deficiente presencia de la tan ansiada “*calidad educativa*”, la queja de los padres de familia sobre la pésima calidad de enseñanza, la indisciplina escolar, el escaso control de asistencia de los docentes, la defectuosa práctica de valores y entre otros. Todo este fenómeno se resume en una deficiente Gestión Educativa de las Directoras en las Instituciones educativas del nivel Inicial.

Es bueno precisar que el aprendizaje logrado por los estudiantes en las Instituciones Educativas estatales del Distrito de Macusani, muestran bajos niveles de rendimiento escolar, considerando todo ello a partir de la Gestión Educativa que realizan las directoras, en sus respectivas Instituciones Educativas Públicas del Nivel Inicial.

Además, para corroborar dicha preocupación investigativa, en una entrevista en materia educativa a un grupo de diez padres de familia a manera de

conversación en la localidad de Macusani, se pudo constatar que siete padres de familia señalan que las directoras no supervisan a los docentes de las instituciones educativas iniciales estatales, no existe control, solo un padre de familia considera que las directoras si cumplen con sus funciones (Entrevista APAFA 03-04-2013).

Desde otro ángulo, la educación peruana, hace menos de una década fue declarada en emergencia, mas quienes solemos seguir el día a día los avances y retrocesos del sistema educativo, sabemos que sin haberse declarado en emergencia, la educación requería atención urgente hace más de tres décadas. Muy a pesar que la mayoría de peruanos, está de acuerdo con ello, mucho se ha dicho y hecho, mas, los resultados aún son muy lentos; se avanza y se retrocede, sin embargo se requiere políticas concretas e integrales, decisiones pertinentes, articuladas, se necesita garantizar que los esfuerzos de algunos sectores, se vean apoyados y sobre todo tengan repercusión real.

Según el boletín N° 25 de la Unidad de Medida de la Calidad Educativa (UMC). Los resultados reportados muestran que, al parecer, la mayoría de directoras que forman parte de este estudio son calificadas por el profesorado de sus centros educativos de manera positiva. También existe aproximadamente un tercio de directoras cuyo desempeño, por el contrario, es calificado como poco eficiente. Cabe señalar que el grueso de este último grupo se encuentra concentrado en el sector estatal.

Asimismo en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 II parte, (2005: 97) que es el resultado del diagnóstico realizado por el Ministerio de Educación que

fue denominado “*Hacia un Proyecto Educativo Nacional*” en setiembre del año 2005. Asume un cambio institucional perentorio y factor primordial para una transformación sistémica en la educación. Desde el punto de vista cultural, estimula el enriquecimiento de las culturas locales y regionales. No obstante su importancia, es ampliamente conocida el lento, burocrático y confuso proceso de descentralización educativa, la inequitativa distribución de los recursos presupuestales que perjudica a las regiones más pobres, la renuencia de las autoridades gubernamentales a aumentar el presupuesto como lo señala la medida consensuada en el Acuerdo Nacional para llegar al 6% del PBI, así como al alto nivel de corrupción en el sector. *Estos problemas, por su gravedad y su arraigo, ubican a la gestión y financiamiento de la educación como uno de los desafíos capitales a resolver para hacer viable cualquier cambio estructural en el sistema educativo.*

En el Proyecto Educativo Regional Concertado Puno 2006-2015 se ha encontrado deficiencias en gestión y administración educativa tales como:

- Ineficacia de autoridades en la gestión y administración de las Instituciones Educativas.
- Manipulación política partidaria de los cargos de directivos en los órganos intermedios.
- Poderes fácticos (redes de corrupción, dirigentes de gremios impositivos). con poderes de influencia en la toma de decisiones.
- Existe deficiente manejo de los instrumentos de gestión y desconocimiento de procesos técnicos para su elaboración.
- La toma de decisiones no se realiza con criterios técnicos.

- Clima institucional desfavorable, por pugnas de poder y la fuerte incidencia de opiniones y especulaciones mal intencionados.
- Resistencia a los cambios de parte de los directivos, agentes educativos y dirigentes de organizaciones gremiales.
- Limitada supervisión y monitoreo.
- Manejo inadecuado de presupuesto para construcción mantenimiento y equipamiento de locales escolares.
- Deficiente coordinación y comunicación permanente entre las diferentes instancias en las Instituciones Educativas.

### **1.1.2 DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.2.1 Problema general.**

¿Qué tipo de correlación existe entre la gestión educativa de las Directoras y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Iniciales del distrito de Macusani en el año académico 2014?

#### **1.1.2.2 Problemas específicos.**

- a) ¿Cómo es el pensamiento sistémico y estratégico de las directoras sobre la gestión institucional?
- b) ¿Cómo es el pensamiento sistémico y estratégico de las directoras sobre la gestión administrativa?
- c) ¿Cómo es el pensamiento sistémico y estratégico de las directoras sobre la gestión pedagógica?
- d) ¿Cómo es el liderazgo pedagógico de las directoras sobre la gestión institucional?

- e) ¿Cómo es el liderazgo pedagógico de las directoras sobre la gestión administrativa?
- f) ¿Cómo es el liderazgo pedagógico de las directoras sobre la gestión pedagógica?
- g) ¿Cómo es el aprendizaje organizacional de las directoras sobre la gestión institucional?
- h) ¿Cómo es el liderazgo pedagógico de las directoras sobre la gestión administrativa?
- i) ¿Cómo es el liderazgo pedagógico de las directoras sobre la gestión pedagógica?

### 1.1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente diligencia investigativa es factible y pertinente en el contexto actual de nuestra realidad educativa regional, específicamente en el distrito de Macusani, donde en efecto se observa una serie de deficiencias que surgen a partir de gestión pedagógica, administrativa y gestión institucional de las directoras en las diferentes instituciones de nivel Inicial.

La finalidad principal es proporcionar un análisis sobre la Gestión Educativa y su relación con la Calidad Educativa. Se destaca la importancia de la formación y las funciones que desarrollan las directoras de las instituciones educativas iniciales estatales a quienes se les ha confiado la misión de gerenciar una Institución Educativa, a la luz de los nuevos avances tecnológicos inmersos en la actual sociedad de la información. La administración educativa debe esforzarse

continuamente por mejorarlos procesos administrativos y pedagógicos, debe elevar su calidad de gestión y satisfacer las necesidades e intereses de ellas. Estas tendencias son la base de la administración moderna. De esta manera, se establece la necesidad de conocer la realidad que presta el servicio educativo, con énfasis en el ámbito de la administración educativa.

Por otra parte, la calidad de la educación se puede expresar a través de la forma como las directoras se preocupan en establecer lineamientos claros del servicio educativo, se preocupa por la implementación de proyectos educativos Innovadores, insertar a programas estratégicos de apoyo a través de ONGs, con las municipalidades, gobierno regional y nacional, todo con el propósito de mejorar la infraestructura educativa, esto en la parte administrativa. Por otro lado en la parte académica deben cumplir adecuadamente con la misión encomendada, con el propósito de lograr una verdadera calidad educativa, hecho que se muestre en estudiantes competitivos, capaces de transformar nuestra sociedad, en Instituciones Educativas con características propias de una Institución educativa, que cuenten con recursos didácticos, talleres educativos.

De igual manera la investigación se justifica por que busca mostrar a las autoridades de las Instituciones Educativas del distrito de Macusani que el logro de los objetivos y las metas previstas para una gestión Pedagógica dependen de una adecuada gestión educativa. Es decir, con la presente investigación se pretende probar que la mejoría de

la calidad educativa y que esta depende de una buena gestión educativa.

Los resultados de la investigación serán de utilidad a las directoras que previa coordinación en reuniones se difundirán los resultados alcanzados, con la finalidad de lograr una educación de calidad, mejorar las funciones que deben cumplir las directoras así como también para conocer la relación que existe entre la gestión educativa capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; también servirá de antecedente para sugerir nuevas ideas a futuros estudios que permitan afianzar nuevos conocimientos lo cual contribuye al desarrollo de los investigadores. Finalmente la presente diligencia investigativa contribuirá y fortificará el conocimiento científico en materia educativa.

#### **1.1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.1.4.1 Objetivo general**

Determinar el tipo de correlación que existe entre la gestión educativa de las Directoras y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Iniciales del distrito de Macusani en el año académico 2014.

##### **1.1.4.2 Objetivos específicos**

a) Diagnosticar que tipo de correlación existe entre el pensamiento sistémico y estratégico de las directoras con la gestión institucional

- b) Diagnosticar que tipo de correlación existe entre el pensamiento sistémico y estratégico de las directoras con la gestión administrativa
- c) Diagnosticar que tipo de correlación existe entre el pensamiento sistémico y estratégico de las directoras con la gestión pedagógica.
- d) Diagnosticar que tipo de correlación existe entre el liderazgo pedagógico de las directoras con la gestión institucional.
- e) Diagnosticar que tipo de correlación existe entre el liderazgo pedagógico de las directoras con la gestión administrativa.
- f) Diagnosticar que tipo de correlación existe entre el liderazgo pedagógico de las directoras con la gestión pedagógico.
- g) Diagnosticar que tipo de correlación existe entre el aprendizaje organizacional de las directoras con la gestión institucional.
- h) Diagnosticar que tipo de correlación existe entre el aprendizaje organizacional de las directoras con la gestión administrativa.
- i) Diagnosticar que tipo de correlación existe entre el aprendizaje organizacional de las directoras con la gestión pedagógica.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Choque, M. Tesis UMSSC. (2001). En la investigación referida a Rupturas y conexiones entre gestión pedagógica y gestión administrativa, en el núcleo educativo de Machacamarca: el rol del director; presentado a la Universidad Mayor de San Simón Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación Departamento de Post grado Cochabamba- Bolivia, señala que : la finalidad del estudio es proporcionar información sobre la cotidianeidad del quehacer educativo en la escuela, de lo que ocurre en la práctica y el discurso que tienen los actores que conforman y hacen a la gestión de una comunidad educativa, en la intención de comprender la efectividad del proceso de gestión en los establecimientos, identificando las rupturas y conexiones entre estos ámbitos, el pedagógico y el administrativo, generados a partir de los cambios en el sistema educativo. Como producto del desarrollo concreto de estos procesos en las Instituciones Educativas, en el estudio se percibe claramente una práctica de transición de lo que se hacía antes de la Reforma Educativa a lo que se hace ahora. Y, en este caminar, se advierte que existe conocimiento por parte de los actores educativos acerca de las implicancias

de la nueva gestión educativa, como, por ejemplo, la transferencia de las capacidades decisorias hacia el nivel distrital y local, el cambio en el rol de los actores, etc., pero paralelamente se aprecia una falta de comprensión y compromiso para su respectiva ejecución. Otro aspecto observado tiene que ver con el hecho de que la gestión educativa de ahora conlleva enfrentar situaciones novedosas pero también difíciles, que requieren de la capacidad personal y profesional, principalmente de quien dirige la unidad educativa. El estudio que se quiere realizar también aborda en lo referido al ámbito pedagógico y administrativo, a la vez la gestión educativa como una variable asociada a la calidad educativa de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales.

Por su parte: Carrasco, S. Tesis Mag. UNMSM. Lima; (2005). Gestión Educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Unidad de Post grado Lima – Perú, 2005. Señala que la investigación es un estudio que consiste en el análisis de la relación de las variables Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional, relación que se ha determinado como resultado de todas las actividades metodológicas y procedimentales que se han desplegado para su realización. Al analizar y medir la variable independiente Gestión Educativa se ha determinado que es regular en todo los aspectos que comprende, es decir, en la gestión institucional, administrativa y curricular. Igualmente en los procesos de gestión y los procesos curriculares, que se desarrollan en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. La variable

dependiente Calidad de Formación Profesional al ser analizada, ponderada, y medida se ha determinado, que los indicadores de calidad por áreas curriculares, apenas alcanzan el nivel regular, distando mucho de los niveles de calidad exigidos por los estándares internacionales que debiera ser de excelencia y con cero margen de error. Este resultado significa que la relación entre las dos variables que conforman el problema de investigación, tienen una relación directa positiva. En el estudio a realizar considera también el tema Gestión Educativa como una variable que se ha tomado para investigar, mientras que en el antecedente que se toma la calidad de formación profesional se relaciona con la calidad educativa que en el estudio a realizar está considerado.

La calidad educativa, se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Se considera generalmente cinco dimensiones de la calidad:

Muñoz (2003), Explica "que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla –y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma– se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida."

Graells. (2002), La calidad en la educación asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta.

## 2.1.2 SUSTENTO TEÓRICO

### 2.1.2.1 Gestión Educativa

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

Según Pilar Pozner. (2000; 15). La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

¿Y la gestión? tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión. También tiene que ver con los problemas que se refieren a

la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad.

Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de:

- a) Una multidisciplinaridad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- b) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- c) Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.
- d) Principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción.

## CUADRO 1

## SEÑAS DE IDENTIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Administración Educativa	Gestión Educativa
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico.
Énfasis en las rutinas.	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesional
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y Estratégicas

Fuente: Pilar Pozner. Gestión Educativa Estratégica: 2000; 15

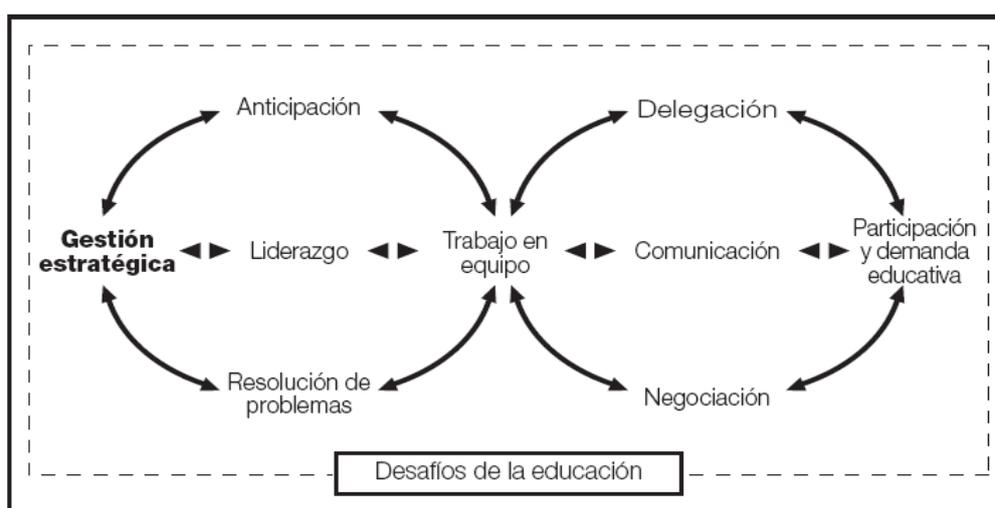
La gestión educativa conlleva también a la dirección, organización, gerencia que viene a ser parte de una buena administración ya que son características de la administración. Por lo tanto si hay una buena gestión educativa en las directoras del nivel inicial, su relación con la calidad educativa será la más óptima por que se llevará en un nivel alto, que significa poder manejar mediante un proceso que será teórico por consiguiente práctico así como el proceso de la mecánica y dinámica. Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con "management" y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia",

Para Carrasco S. (2009. p.54), “La gestión educativa como aspecto fundamental de la educación juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de los objetivos y metas previstos en el sistema educativo”.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

FIGURA 1

## DESAFIOS DE LA EDUCACIÓN



Fuente: Pilar Pozner. Gestión Educativa Estratégica: 2000;

La gestión educativa tiene un protagonismo importante que va a permitir encaminar y facilitar las programaciones de las actividades favoreciendo a

cumplir con etas trazadas dentro del sistema educativo. Por qué se va a realizar mediante procesos, cuyas acciones a desarrollarse por gestores líderes facilitando la toma de decisiones para buscar la excelencia y mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

## **A) SEÑAS DE IDENTIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

### **A1. Centralidad de lo pedagógico**

Las Instituciones Educativas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos. La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas.

Los modelos de administración educativa resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada Institución Educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

### **A.2. Reconfiguración, nuevas competencias.**

La reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación. Para alentar el desarrollo de estas organizaciones

serán necesarios talentos y competencia de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos.

### **A3. Trabajo en equipo**

Taylor, (1903) La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las Instituciones Educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y

procesos. Trabajo en equipos y redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y educación para todos.

#### **A4. Apertura al aprendizaje y a la innovación**

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Este es desafío de gestores: abrir las organizaciones al aprendizaje. Por último es necesario insistir sobre que esto no es suficiente: se requiere en una segunda instancia generar los espacios para el acompañamiento de los cambios y aprendizajes, para que estos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar.

#### **A5. Asesoramiento y orientación profesional**

Tanto en la formación inicial de las docentes como en el asesoramiento y orientación continúa en los espacios institucionales y de perfeccionamiento. Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidades provinciales y locales que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y

sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún. Esto requerirá asumir que los adultos pueden continuar aprendiendo permanentemente, lo que significa dejar margen para el error propio de los procesos de creación y ampliar los saberes y las competencias docentes mucho más allá de las restringidas paredes del aula, a otros temas, espacios y entornos; es un docente con perspectiva mundial que trabaja reflexivamente en una institución específica.

#### **A6. Una intervención sistémica y estratégica**

Una intervención sistémica y estratégica supone elaborar la estrategia de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Implica también el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas; para ello se tendrá que atender a varias sustancias:

- a) El tratamiento integral de las situaciones educativas, el estudio, el diagnóstico y la focalización jerarquizada de los problemas a encarar;
- b) La toma de decisiones estudiadas y el posicionamiento del gestor en el ámbito de su espacio de intervención;
- c) Mantener una permanente cultura de evaluación y de prospectiva para orientar continuamente al proyecto.

Finalmente, la planificación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las

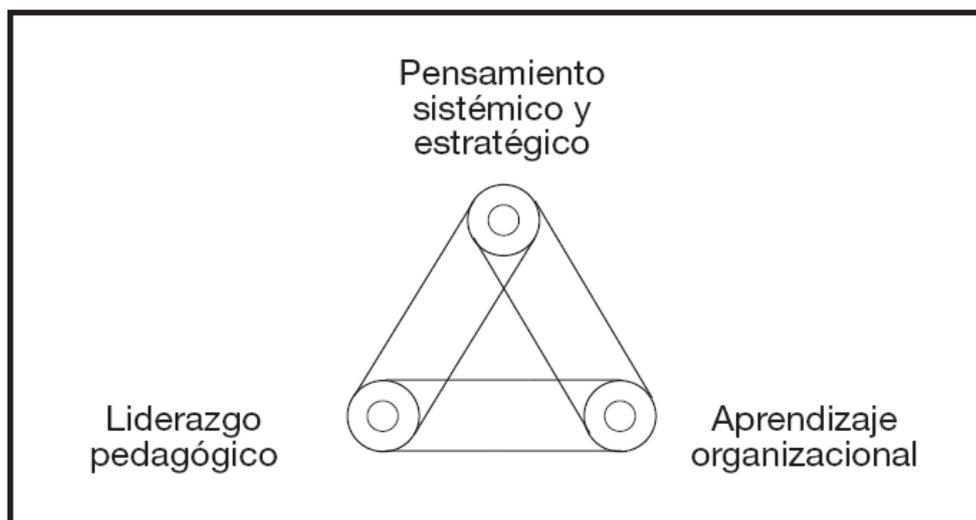
metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. En este sentido se dice que es un cálculo que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos, con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación sin olvidar su evaluación.

### **B) Dimensiones de la gestión educativa**

Para completar la definición de gestión educativa que se está elaborando, pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

FIGURA 2

## DIMENSIONES DE LA GESIÓN EDUCATIVA



Fuente: Pilar Pozner. Gestión Educativa Estratégica: 2000;

**B1) Pensamiento Sistémico y Estratégico.**

Consiste en saber qué debe suceder. El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos.

Para Peter Senge (1995:49): “El aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”.

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos.

La gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos?

Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación.

Sin embargo, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, se confunden las nuevas actividades con las rutinas preexistentes; finalmente, la evaluación pasa a burocratizarse y no acumula en un proceso de aprendizaje organizacional.

Generalmente el desafío para mejorar la calidad educativa es saber encarar los problemas así como se menciona en el pensamiento sistémico y estratégico para tal efecto consideramos el diagnóstico que es necesario para que se pueda conocer la realidad que existe de esa manera conocer y saber qué alternativas tenemos para solucionar y a que objetivos conllevar,

que medios o acciones debemos tomar para desarrollar teniendo en cuenta una evaluación. No se debe tomar como un ejercicio externo, sino que deben tener un horizonte a donde apuntar y como llegar sin burocratizar el proceso de aprendizaje organizacional.

## **B2. Liderazgo Pedagógico.**

Conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

Según Pilar Pozner (2000; 27). De acuerdo a su esquema en el que se puede observar uno de los componentes, liderazgo pedagógico. Que la construcción de escuelas eficaces requiere de líderes pedagógicos. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen.

El desafío de la gestión estratégica es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible.

Los líderes pedagógicos no solo buscan conllevar por un buen camino en la educación si no que ayuda a facilitar, para seguir mejorando en el actuar educativo de orientar y caminar regulando los procesos que pueden ser complejos para que los actores educativos puedan desempeñarse mejor en la educación. Mucho hace el lograr objetivos teniendo un sentido de misión y visión porque facilita a querer lograr en los estudiantes aprendizajes potentes y significativos.

### **B3) Aprendizaje Organizacional.**

Supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.

El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas.

Para Pozner; (2000: 29). La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo. Sin este nivel de desarrollo, es decir, sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos.

El poder tener un aprendizaje organizacional da lugar a poder innovar, buscar en la medida que este suceda el cual se puede mencionar un aprendizaje más profundo. Lo que va a permitir tener un valor agregado en la educación, significa que cuando las personas comiencen a mirar y radicarse a nivel de la cultura de trabajo. Nuevas ideas dando lugar a innovar cambios permanentes.

### **C) El desempeño de los gestores educativos estratégicos**

La importancia de las prácticas que construyen la gestión educativa nos condujo a describir someramente cómo desarrollar la gestión educativa. Nos interesa ahora situar los anteriores conceptos en el nivel de los desempeños específicos y con relación a las competencias que este proyecto viene adelantando.

#### **Claves de gestión educativa**

En la actualidad, se espera que las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones:

**Analizar-Sintetizar.** El gestor, o el equipo de gestión, puede desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones. Es facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Posee herramientas para el abordaje de los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis. Análisis y síntesis para construir un proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros -vinculados con los objetivos nacionales- que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

**Anticipar-Proyectar.** El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados; supone

reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados.

**Concertar-Asociar.** Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación. Requerirá competentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.

**Decidir-Desarrollar.** El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones. El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible en su máxima expresión lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado. Supone conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno.

**Comunicar-Coordinar.** Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y

la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.

**Liderar-Animar.** Animar posee distintas acepciones según el diccionario de la Real Academia Española: infundir vigor, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, testimoniar energía moral, orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

Definitivamente, el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de

innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo. La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Finalmente la gestión de la educación requiere:

- Un enfoque claro e interrelacionado,
- Alta capacidad de concentración,
- Conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestión,
- Exploración permanente de las oportunidades,
- Disciplina para el aprendizaje profundo,
- Confianza en sí mismo,
- Saber aprender (meta conocimiento),
- Saberes y prácticas de colaboración,
- Capacidad de experimentar,
- Gusto por el riesgo,
- Sentido de la responsabilidad,
- Compromiso e iniciativa,
- Profesionalidad,
- Voluntad de servicio. (Pozner; 2000: 32).

#### D) Enfoques de la gestión educativa

La gestión educativa puede ser enfocada de diversas formas o puntos de vista, dependiendo ello de las teorías y concepciones filosóficas que se poseen en el momento de determinar y plantear un enfoque. Así tenemos:

**a) Enfoque burocrático.** Este enfoque ha sido desarrollado y se desarrolla con mayor frecuencia en las entidades estatales en virtud a su aplicabilidad teórica y práctica. Según Max Weber (1947: 320 – 329), el enfoque burocrático es una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines, para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización.

Es necesario además formular los fundamentos teóricos en que se sustente este enfoque.

- Se materializa y consolida con normas y documentos escritos, cayendo muchas veces en exceso.
- Se sustenta en la división y distribución sistemática del trabajo, determinando planificada mente los detalles de todo lo que concierne hacer.
- Los cargos se designan de acuerdo al nivel de jerarquía, especificándose con precisión las respectivas funciones.
- La promoción y ascenso de las persona se basa en la meritocracia.
- Prevalece la especialización del personal jerárquico.
- Las relaciones entre miembros de la organización es impersonal.
- 

**b) Enfoque sistemático.-** (Kaufman, 1977) Este enfoque sostiene que la educación es un sistema integrado por elementos, procesos y factores que interactúan ordenadamente para lograr fines y objetivos predefinidos.

Un sistema puede subdividirse o desagregarse en sistemas de menor extensión, los cuales se denominan subsistemas o de mayor complejidad a los que se les llama supra sistemas. Ejemplo: sistema social, sistema educativo, sistema universitario, etc. La mayoría de sistemas tienen supra sistemas.

En cuanto a la clasificación de los sistemas, existe una variedad de criterios que pueden emplearse para clasificar los sistemas, tales como origen, desempeño y complejidad, por sus relaciones con el entorno y según el predominio de un elemento principal.

**c) Enfoque gerencial.-** Es el enfoque que plantea el empleo de la planificación para lograr los objetivos educativos. Este enfoque es de mucha utilidad en momentos en que los recursos económicos necesarios para el desarrollo de la educación son escasos. Es necesario definir previamente lo que es planificación educativa. Alvarado Oyarce, indica que la planificación educativa es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, para lograr objetivos educativos.

En el proceso metodológico de la planificación educativa se desarrollan las siguientes etapas: orientación de políticas, diagnóstico, elaboración, aprobación, ejecución y evaluación del plan. Los métodos más empleados en planificación educativa son: el de las previsiones de mano de obra, el de las demandas sociales, el de las relaciones educación y rendimiento, y el de las cantidades globales.

### **E) Sistemas de gestión educativa local**

(Kaufman, 1977) Si la educación debe responder a una nueva sociedad por ser más abierta y competitiva, por incorporar múltiples culturas, por estar envuelta en sistemas y redes globales de comunicación, por avanzar hacia formas de trabajo más flexibles e inestables, por su mayor exigencia en la formación de las nuevas generaciones de estudiantes, por ampliar los lugares y los tiempos de aprendizaje, por considerar que aprender es un proceso permanente; es necesario transformar el funcionamiento de las Instituciones Educativas, la participación de los padres, las condiciones de los profesores y los objetivos de los procesos de enseñanza y aprendizaje orientándolo hacia la identidad regional. Todos estos cambios apuntan a dos objetivos primordiales: conseguir que todos los estudiantes aprendan más, mejor y durante más tiempo y quieran seguir aprendiendo.

En este sentido se plantea la urgencia de descentralizar y fortalecer la Gestión de los Centros Educativos para alcanzar niveles crecientes de calidad. Así mismo se proponen dentro del marco de la planificación estratégica, definir el Proyecto Educativo Institucional coherente con las prioridades y metas de la región, para fomentar mejoramientos de calidad educativa.

En esta perspectiva muchos, actualmente consideran que los factores importantes que definen a las organizaciones educativas más competentes y con mayor capacidad de enfrentarse a los retos actuales como la Integración Regional son: la apertura, el dinamismo, la confianza, la responsabilidad, la

cooperación y la exigencia. Estas características lamentablemente no suelen estar presentes en muchas Instituciones Educativas.

**a) La gestión pedagógica y la gestión administrativa en las Instituciones Educativas.** En los últimos años, se ha puesto en énfasis en el potencial de cambio que implica abordar a la Institución Educativa, como un objeto total a ser gestionado, en el sentido de administrar o gobernar una variedad de procesos interrelacionados que acarrearán todos ellos unas profundas implicancias pedagógicas.

Las habituales desarticulaciones entre lo pedagógico y lo administrativo, entre el aprendizaje que se produce en el aula y la vida cotidiana de la escuela, o entre ésta y el afuera, entre otras, son puestas en tela de juicio a la hora de detectar los factores causantes de la ineficacia de los procesos escolares.

Ahora la calidad se convierte en una exigencia, y la transformación en imperativo, no sólo porque a nivel de los Ministerios de Educación las consagren, sino porque la sociedad pone a la enseñanza escolar en tela de juicio, esgrimiendo acusaciones mucho más amplias de las que con justicia le corresponden, y colocando a la escuela en el centro de una multiplicidad de demandas.

Para la transformación de la educación es ir construyendo lo que debe ser la institución de lo que es, creando espacios para el debate y la reflexión acerca de las prácticas, de sus características y regularidades, de sus

posibilidades y limitaciones en relación con un proyecto transformador. A las Instituciones Educativas las hacemos cotidianamente a través de nuestras prácticas pedagógicas y desde los distintos lugares, roles y contextos en los que nos encontramos.

La gestión de la educación es el conjunto de decisiones y acciones de los cuadros dirigentes de las Instituciones Educativas, junto con otros actores, que se ejecutan para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de productos y servicios educativos y una mayor y más justa distribución de esos productos y servicios. El aumento de esa capacidad de gestión, tanto desde el punto de vista de gestión como administrativo, resulta imprescindible para que los directivos puedan afrontar los nuevos y viejos problemas de la educación y los desafíos impuestos a la Institución Educativa por la complejidad de su entorno.

***b) Gestión educativa local hacia el mejoramiento de la calidad educativa.***

La gestión educativa local debe ser capaz de negociar y acordar un programa específico con cada una de las Instituciones Educativas, de tal manera que puedan desarrollarlo en el periodo de tiempo que se pacte.

La Institución Educativa debe buscar aliados y colaboradores estratégicos para llevar adelante su Proyecto Educativo Institucional. En primer lugar los actores que participan en la acción educativa; así como también la cooperación de empresas, oficinas o instituciones que pueden ser útiles. Asumir con fuerza éstas tareas, que afectan el núcleo del funcionamiento de la Institución Educativa, exige un cambio profundo en sus estructuras organizativas y en el tipo de trabajo que debe desarrollar el equipo directivo

para el desarrollo de la región. Sin embargo apenas se plantean cambios en ese campo. Hace falta un mayor número de profesores que asuma responsabilidades para impulsar la cooperación con el exterior de la escuela y para crear nuevas formas de coordinación e información. Hace falta en el fondo un replanteamiento de los espacios y de los tiempos de enseñanza.

Es necesario transformar los estilos de enseñanza orientados hacia el desarrollo regional. Enseñar se convierte en el arte de diseñar situaciones que susciten el interés y comprometan la actividad mental de los estudiantes. El profesor es el profesional capaz de vertebrar y dar significado a las múltiples y dispersas experiencias que el estudiante vive. Una de las principales tareas es conseguir que los estudiantes quieran saber más y comprueben en su propia experiencia que el conocimiento progresa con el esfuerzo pero también con la curiosidad y el descubrimiento.

Este objetivo se facilita con la presencia y utilización de materiales de consulta en el aula propios de la región. Pero además, enseñar es también velar por el desarrollo efectivo, social, moral de los estudiantes, lo que enriquece aún más la acción educadora.

Algunos aspectos que podrían mejorar una gestión educativa local:

- Elaborar un currículo local pertinente a la realidad.
- Evaluación permanente de logros y capacidades desarrolladas en los estudiantes.
- Difusión de información acerca de las actividades de la comunidad escolar.

- Programa de incentivos a los mejores.
- Apoyo a planes de mejoramiento que obtienen mejores resultados.
- Promoción a la actualización y capacitación de los docentes en las áreas y tópicos requeridos
- Adopción de planes especiales de apoyo para los estudiantes con problemas de aprendizaje.

### **2.1.2.2 Calidad educativa**

Es la pertinencia de los sistemas educativos para responder a las demandas socioculturales y, por ende, para mejorar la vida de todos los ciudadanos, para garantizar la máxima participación en la toma de decisiones políticas en sociedades cada vez más abiertas y para demostrar que tiene capacidad para compensar las desigualdades sociales y culturales de la población.

En estudios realizados por Guevara Niebla y Sylvia Schmelkes (1997) se parte de la premisa de que el mero incremento en la eficiencia terminal no representa mejoras en la calidad de la educación. En otras palabras, los estudiantes acreditan el año, pero no los conocimientos. Plantean que la escuela se moviliza hacia la calidad mediante la corresponsabilidad de directores y maestros cuando éstos tienen metas y una visión compartidas y cuando participan en el análisis de resultados.

Con estos pocos antecedentes se puede constatar cómo la calidad educativa se define a partir del contexto y de múltiples factores. En un intento por entender más claramente este concepto, que se constituye como un elemento esencial, se parte del análisis de algunas apreciaciones al respecto. Schmelkes (1995) plantea que la calidad educativa debe entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para vorealc/UNESCO, *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*.

La educación es un “sistema complejo”, es decir, un sistema en el cual, en la totalidad o la unidad, existe la diversidad, por lo que la unidad o totalidad es la síntesis de múltiples determinaciones. Un sistema complejo se caracteriza porque contiene múltiples subsistemas fuertemente conectados.

Calidad educativa es una expresión por la cual se entienden muchas cosas distintas. Uno de los retos es estandarizar el concepto de modo tal que se tenga un entendimiento común, para abordar la problemática. Calidad Educativa es una expresión que se usa comúnmente con el fin de expresar sólo alguna dimensión de la calidad, por ejemplo la calidad de los docentes, o la calidad de la infraestructura o la calidad de los

estudiantes, o la calidad de la inversión en la educación, dejando de lado el carácter integral del concepto de calidad en la educación.

Calidad, es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro.

Las demandas para mejorar la calidad de la educación en la mayor parte de los países del mundo, constituye el reto fundamental de la política educativa en el presente siglo.

El concepto de calidad descansa sobre tres factores coherentes entre sí:

**Funcionalidad.** Relación entre resultados educativos y fines de la educación y metas institucionales y las aspiraciones y necesidades educativas de la comunidad y los individuos.

**Eficacia.-** Es la coherencia entre resultados, metas y objetivos, también se define como la consecución de los objetivos educacionales, establecidos como valiosos y deseables.

**Modernidad.-** Proceso, para poner a la educación a tono con las exigencias presentes y las del nuevo siglo, cuyo último fin busca el desarrollo más fluido de las actividades educativas, considerando para ello la modernización curricular, la capacitación de maestros, dotación de libros y material educativo, así como la mejora de la infraestructura física de los mismos.

Según la ley del SINEACE (2006).El termino calidad hace alusión a los rasgos de aceptación como deseable y de satisfacción que tiene un bien

o servicio. Con este criterio genérico, la calidad educativa existe cuando los alumnos, padres de familia y comunidad aceptan y están satisfechos con los servicios educacionales que reciben. La calidad educativa, entonces, presupone que el servicio educativo responde a las necesidades objetivas y a los intereses subjetivos de las personas, pues solamente así puede existir, una seria aceptación y satisfacción.

El concepto de calidad educativa tiene que ver con:

- a) Estudiantes que esté de acuerdo a un perfil determinado:
- b) La información, conocimientos, desempeños manejados por los estudiantes son pertinentes; es decir sirven para mejorar la calidad de vida humana.
- c) Los estudiantes no solamente manejan saberes de manera pertinente, sino que desarrollan sus propias estructuras internas: cognitivas, afectivo–valorativas y volitivas.

La educación como un sistema muy complejo en la totalidad caracterizado por que es contenido de múltiples subsistemas, en lo referido a la calidad educativa como una expresión por medio del cual podemos entender diferentes cosas que brinden abordar la problemática.

La calidad educativa usada comúnmente con un propósito de expresar de qué modo lo llevamos. Claro ejemplo la calidad de los docentes que actualmente se viene dando como un problema álgido por qué no pareciera mejorar. También podemos mencionar a los actores de la

educación en las instituciones, podemos hablar propiamente de los estudiantes a la vez se tiene que considerar una inversión de calidad también calidad de infraestructura. Un valor muy importante como producto educativo vendría a ser la calidad y una de las demandas para una mejor calidad de la educación en gran parte de los países conlleva a un reto necesariamente como prioridad una política educativa en este siglo.

## A) LOS AGENTES EDUCATIVOS

**a. El promotor.** A las personas naturales o jurídicas que organizan las Instituciones Educativas de Gestión Privadas, se les denomina promotores.

**b. El director.** El Director de la Institución Educativa, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines de la Institución Educativa.

**c. El docente.** Es el educador que realiza su trabajo en contacto directo con los educando, y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planeamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación. Es el responsable de los resultados del trabajo educativo.

**d. Los padres de familia.** El grado y características de participación de la comunidad y padres de familia están supeditados, por el ledo de normas, el estilo de política de administración que establezca el gobierno y la Institución Educativa.

**e. El estudiante.** Está constituido por los estudiantes, cuyo universo es altamente heterogéneo.

**f. La comunidad.** El municipio se convierte en la instancia educativa más próxima a la actividad de la Institución Educativa, seguido de las empresas, parroquia y algunas organizaciones sociales de base, que colaboran con las Institución Educativa.

**g. Las Direcciones Regionales de Educación.** Es el canal directo de comunicación con el ministerio de educación y los centros educativos.

## **B) Aspectos generales para el mejoramiento de la calidad educativa**

Según la ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) aprobado por el congreso de la república a los diecinueve días del mes de mayo del 2006 en su artículo N° 11 considera la autoevaluación de la Gestión Institucional, administrativa y pedagógica de las Instituciones Educativas para el mejoramiento de la calidad educativa.

### **a) Gestión Institucional.**

Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

La gestión institucional comprende la planificación, organización, dirección y el control de la educación, vale decir, comprende los cuatro procesos de la administración en general.

La ejecución de estos cuatro procesos, según el mismo Ministerio de Educación, corresponde al Director de la Institución Educativa. No lo va ejecutar él, sino hace ejecutar a los actores educativos de la institución según corresponda a cada cual. En todo caso, es su responsabilidad que estos procesos se den.

Según Idalberto Chiavenato (1999) Las autoridades superiores de una empresa, como son los gerentes generales o los presidentes ejecutivos deben preocuparse que los objetivos de la empresa se alcancen al final del periodo de las actividades económicas. Estos deben velar porque los resultados se consigan a como dé lugar; la preocupación debe concentrarse en los resultados de la empresa como una sola institución.

De esta posición que asume Chiavenato se puede adaptar al caso de las Instituciones Educativas señalando que el Director viene a constituirse el gerente general de la empresa educativa y que su preocupación debe ser el logro de la calidad educativa al final del año escolar correspondiente.

En los términos cómo se entiende la gestión institucional, el Director promueve el cumplimiento de todas las etapas de la planificación educativa considerando sus elementos, sus principios y sus características que deben considerarse.

Parte de la administración también es lograr los objetivos que una empresa o institución se plantea porque permite encaminar los problemas que pueda existir durante el trabajo y en una institución de igual modo es considerado como una empresa educativa cuyo propósito es que los estudiantes tengan un mejor desempeño dentro de la entidad.

Por su parte, el documento del MED, la planificación es dos tipos: la planificación estratégica cuyo producto es el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Proyecto Curricular de Institución (PCI, denominado antes como Proyecto Curricular de Centro (PCC); y la planificación operativa cuyo producto es el Plan Anual de Trabajo (PAT) con sus respectivos proyectos de innovación y proyectos de mejoramiento educativo.

Por su parte el Ministerio de Educación PTE (2005: 256-258). ***Durante la organización educativa,*** el Director mediante la coordinación promueve la ejecución de todas las etapas de este proceso como son la división de las actividades educativas, la determinación de la estructura organizacional, la descripción de las funciones y de los deberes y derechos de los actores educativos que integran la institución, que se dé la delegación de autoridad según los criterios y las normas existentes para el caso así como la asignación del recurso humano se realice dentro de los parámetros normados y según los fundamentos de la administración del recurso humano, etc.

***Durante el proceso de dirección educativa,*** la autoridad debe preocuparse porque los profesores y los demás trabajadores estén premunidos de todos los medios y materiales educativos que requieren para cumplir con su labor educativa, que se ejerza el liderazgo, que se fomente un buen clima institucional a través de las buenas relaciones humanas y se motive aplicándose las teorías de la motivación que se proponen en las disciplinas existentes al respecto.

***Durante el proceso de control,*** el Director se encarga que se supervise y se monitoree las actividades educativas, que se controle al personal docente y administrativo con relación a sus deberes y obligaciones, y, al final del año, debe elaborar el Informe de Gestión Anual (IGA) a través de la ejecución de la evaluación institucional.

Como directivos deben de hacer conocer los instrumentos de gestión para un mejor desempeño del docente ya que esto requiere ser muy necesario para conllevar mejor que es lo q deben de hacer en la institución educativa así como se menciona en uno de los principios de la administración un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar en palabras sencillas cada quien debe de cumplir lo que le corresponde. A la vez se les debe de dotar de material que puedan ser usados durante la jornada pedagógica de esa manera se pueda conllevar al buen manejo de las actividades. Por lo tanto al momento de que los directivos supervisen o monitoreen no pueda presentarse ningún percance por parte de los docentes que son responsables de guiar a los estudiantes.

#### **b) Gestión Administrativa.**

Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa.

Según Gerardo Rivera (2001), la administración de personal, la administración de recursos, financiamiento y el abastecimiento. De esta

misma manera se plantea en el Manual del Director del Ministerio de Educación (1997).

Toda gestión administrativa conlleva al director o gerente de poder administrar al personal, administrar los recursos con que cuenta al paralelo ver el financiamiento que se tiene en una institución. Llevarse de la mejor manera posible para que la gestión administrativa tenga un óptimo desarrollo en una institución educativa

Por otro lado Gerardo Rivera (2001: 145), los que van a ejecutar el PEI a través del PAT son los profesores con el apoyo de los trabajadores administrativos. Para ello es necesario ubicar a cada profesor y a cada administrativo en el puesto donde mejor se puedan desenvolver y cumplir las indicaciones. Todo esto tiene que ver con la administración de personal. Esto quiere decir que el éxito de la ejecución de los planes y proyectos tiene que ver directamente con el tipo de administración de personal que se ejerce en la institución.

Podemos considerar lo que dice el autor que para poder elaborar y tener un mejor manejo de los instrumentos de gestión es necesario que los docentes y el personal administrativo planteen los problemas reales que existe en una institución con el propósito que los resultados sean reales propios de su naturaleza o contexto y si verdaderamente se logra significa que la administración del personal se lleva de la mejor manera posible.

De acuerdo al Manual del Director del MED (1997: 44) se plantea que "el Director tiene un papel muy importante en las decisiones sobre el personal: proponer a la persona adecuada para la función necesaria".

Respecto a Gerardo Rivera (2001: 148), quien dice que "la administración del personal docente es de suma importancia porque de ello depende que el PEI y el PAT se ejecuten adecuadamente. Cada profesor debe estar en el puesto donde mejor se pueda desempeñar y cada profesor debe ser motivado de acuerdo al tipo de personalidad".

Otro aspecto de la gestión administrativa tiene que ver con el Presupuesto Institucional Anual (PIA). El presupuesto "es una previsión de recursos que le permitirá financiar las metas de las actividades previstas en el PAT Plan Anual de Trabajo. El presupuesto indica con cuánto se cuenta y cuánto costarán las actividades que se realizarán durante el año. El manejo del presupuesto tienen que ver con el manejo del libro de caja, donde se registran los ingresos y egresos de la Institución Educativa.

Finalmente, la gestión administrativa también tiene que ver con el abastecimiento que consiste en la adquisición de bienes y servicios, en su almacenamiento y distribución, en su mantenimiento, en la seguridad integral y registro de los bienes patrimoniales (inventario); asimismo debe estar a tono con las necesidades del proceso del aprendizaje-enseñanza (gestión pedagógica). En efecto, las

adquisiciones y la distribución de los medios y materiales educativos deben responder a los planes curriculares que los profesores están ejecutando durante el año escolar.

### **c) Gestión Pedagógica.**

Conjunto de estrategias específicas para la conducción y dirección de los procesos curriculares y el logro de los objetivos educacionales.

La gestión pedagógica tiene que ver con el aprendizaje de los alumnos, vale decir, la gestión será buena en la medida en que se logren los objetivos y metas que el profesor se plantea para con sus alumnos respecto de los aprendizajes previstos.

Según Gerardo Rivera (2001: 57), la gestión pedagógica empieza con la planificación curricular, el que consiste en la diversificación curricular tomando como base el Diseño Curricular Nacional (DCN), correspondiente al nivel educativo. El resultado de la diversificación curricular viene a ser el Proyecto Curricular de Institución (PCI) y, luego, la Programación Curricular Anual (PCA). Después de la planificación, según el mismo autor, viene la ejecución curricular que comprende el proceso del aprendizaje y la enseñanza, la supervisión y el monitoreo de parte de los asesores o coordinadores de área.

La gestión pedagógica debe contar con la guía de la gestión institucional, es decir, con la guía del PEI y el PAT, por un lado; y, por otro lado, la gestión administrativa debe apoyar con la provisión de

medios y materiales educativos y con un adecuado manejo de personal para que en cada área curricular estén los profesores que mejor puedan desempeñarse y lograr los aprendizajes esperados. La gestión pedagógica no se puede improvisar, sino que primero debe planificarse y recién ejecutarse.

Toda programación parte de la planificación curricular y para poder considerarlo en una institución parte necesariamente con la diversificación curricular y para sustentarnos utilizamos el Diseño Curricular Nacional (DCN), que necesariamente va relacionado a un nivel educativo de la educación básica regular (EBR). Consideramos también el perfil que se debe de tener.

### **C) Perfil de la directora de la institución educativa**

#### **a) En la gestión institucional**

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su Institución Educativa.
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.

- Conocer y aplicar en su Institución Educativa métodos y técnicas para elaborar el Proyecto Educativo Institucional.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

**b) En la gestión administrativa**

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados a la Institución Educativa.
- Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros

**c) En la gestión pedagógica**

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

## **D) Factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI**

### **Factor 1: La pertinencia personal y social como foco de la educación**

Una educación de calidad es aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades. La educación de calidad para todos tiene que ser pertinente, eficaz y eficiente.

En general, cuando se discute acerca de la calidad de la educación se discute sólo acerca de su eficacia tanto así que cuando se trata de definir si una educación es de calidad, se definen indicadores de rendimiento en los logros de los aprendizajes. Sin embargo PISA se posiciona no sólo en la eficacia sino especialmente en la pertinencia porque evalúa ciertas competencias comunicativas y matemáticas claves y ciertas habilidades para seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida.

### **Factor 2: La convicción, estima y autoestima de los estratos involucrados**

Los estratos involucrados se refieren a las sociedades, sus dirigencias políticas y las administraciones que valoran de manera especial la educación de sus pueblos y su capacidad de aprendizaje, pero además estiman a sus profesores. A su vez, los profesores estimados por sus sociedades se estiman a sí mismos y no se culpabilizan de los errores, sino que los corrigen y sacan provecho de ellos; estos maestros precisamente no culpabilizan a sus alumnos por los errores que puedan

cometer al aprender, generando así una atmósfera de bienestar que constituye una experiencia educativa de calidad.

La convicción acerca de las posibilidades de la educación fue una de las claves del éxito en los períodos en que la educación pudo más y estuvo siempre asociada a la valoración de los profesionales de la educación.

### **Factor 3: La fortaleza ética y profesional de los profesores**

El círculo virtuoso en la relación entre los profesores y la sociedad es la configuración de valores de los docentes y su competencia para elegir las estrategias más adecuadas en los momentos oportunos para lograr una educación de calidad para todos. La desprofesionalización técnica de los profesores parece haber originado la pérdida de reconocimiento profesional y social y literalmente ha conducido a un desarme intelectual docente.

La construcción profesional de los profesores exige de cuatro condiciones indispensables: que la formación en la profesión al llegar el momento de graduarse sea de calidad; que la actualización y el perfeccionamiento sean periódicos o permanentes y de calidad; que la dirección y la supervisión efectiva funcione en cada escuela; que los profesores participen en la producción de didácticas, dispositivos de mediación entre el saber elaborado y el saber escolar.

### **Factor 4: La capacidad de conducción de los Directores y el personal intermedio**

Se sabe con evidencias la alta correlación que hay entre las funciones reales y efectivas de los Directores y la Gestión de Instituciones

educativas apropiadas para promover aprendizajes de calidad. Tres son las características que distinguen a estos Directores como son: Directores que otorgan un gran valor a la función formativa de sus Instituciones Educativas; Directores con capacidad para construir sentido para su institución en su conjunto y para cada uno de los grupos y de las personas que la integran; Directores con capacidad para construir eficacia en su institución, es decir que los grupos y las personas corroboren la existencia de una relación aceptable entre la inversión razonable de tiempo y energía y el beneficio que se obtiene con el sentido buscado conscientemente.

#### **Factor 5: El trabajo en equipo al interior de la escuela y del sistema educativo**

En este mundo de cambios acelerados, interdependencias crecientes y conocimientos en constante evolución y reemplazo llegamos a la conclusión que nadie puede todo solo. Los estudios revelan que las escuelas que logran construir una educación de calidad son aquellas en las que los adultos trabajan juntos y que éste trabajo en equipo se promueve más y mejor cuando todo el sistema educativo trabaja en conjunto.

En la construcción de una educación de calidad para todos son importantes las experiencias de desarrollo curricular compartido entre docentes de diferentes Instituciones Educativas, de reunión periódica de Directores, de realización de evaluaciones externas y devolución y diálogo sobre resultados.

**Factor 6: Las alianzas entre los agentes educativos, *Las familias, los empresarios y los medios de comunicación***

Son factores importantes en el compromiso conjunto de construir educación de calidad a través de alianzas. Evaluar y evaluarse, tomar distancia y construir cercanías son algunas de las actitudes y prácticas que facilitan la construcción de alianzas exitosas entre padres de familia, empresarios y medios de comunicación para mejorar ostensiblemente y de manera sostenida la educación.

**Factor 7: El currículo en todos los niveles educativos**

*¿Qué saberes necesita la actual sociedad?* La pertinencia de la educación se establece a través del currículo en especial en sus aspectos estructurales, disciplinares y cotidianos. Los aspectos estructurales del currículo son disposiciones político-administrativas necesarias, aunque no suficientes, para alcanzar una educación de calidad. En ellos se debe contemplar un mínimo de 900 horas de clase efectivas y planificadas al año para que los alumnos aprendan lo que tienen que aprender en el momento oportuno.

**El aspecto disciplinar del currículo** tiene que ver con la orientación de cada disciplina cada una de las cuales debe tener un foco claro y pertinente. En Lengua el foco debe ser la comunicación y la meta cognición; en Matemáticas, la organización y presentación de la información y la modelización de la realidad; en Formación ética y ciudadana y en Religión, el cultivo de la dignidad, la diversidad y la solidaridad; en Ciencias Sociales, la comprensión para emprender en común construcciones sociales trascendentes; en Tecnología, el

aprender a utilizar para innovar; en Ciencias Naturales, la comprensión para conservar y convivir con la naturaleza a través del desarrollo sustentable.

### **Factor 8: La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos**

Los estudiantes de los países que obtuvieron mejores resultados en las evaluaciones PISA leen más que en otros países y leen más variado. En general no es el libro de texto el que hace la diferencia, sino el buen libro de texto asociado con la utilización de una gama amplia de materiales impresos o concretos. No hay calidad educativa sin un entorno rico en materiales de aprendizaje y con profesores éticamente comprometidos en el diseño, uso dinámico e innovador de los materiales educativos. Así como la televisión, el cine, Internet, los mapas y los museos son recursos educativos bien utilizados, también la naturaleza que rodea a la escuela, los conocimientos y la experiencia de los padres de familia, etc.

**Factor 9: La pluralidad y la calidad de las didácticas**

Además de variados recursos para el aprendizaje, es necesario buenas y variadas didácticas que estén al alcance de los profesores. La calidad de la educación se construye mejor cuando hay más cercanía entre los productores y los usuarios de las didácticas porque ello le otorga pertinencia a las mismas. Se enseña y se aprende mejor cuando se acepta que diversos caminos pueden conducir al aprendizaje con sentido y en bienestar, precisamente porque los estudiantes son diversos como lo son los profesores y los contextos.

**Factor 10: Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales**

Según Rodríguez, Darío (1995: 148-152). El presupuesto dedicado a la educación y los salarios inciden en la calidad de la educación. No cabe duda de que existen ciertos mínimos materiales por debajo de los cuales es muy difícil conseguir calidad educativa para todos. Esos mínimos deben garantizar que los niños vayan debidamente alimentados a las escuelas, que los salarios de los profesores sean dignos y que el equipamiento esté disponible. La existencia de mínimos materiales y de incentivos al desarrollo de los contextos y de los profesores y poblaciones escolares debe ser considerada como una condición indispensable pero no suficiente para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Braslavsky, C. (2004). *Diez factores para una Educación de Calidad para Todos en el siglo XXI*. Documento presentado a la Semana Monográfica Santillana, Madrid-Noviembre 2004

### 2.1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Aprendizaje organizacional.** Es un proceso mediante el cual las entidades, adquieren y crean información, con la finalidad de transformarlo en un recurso de la empresa, que le permita a la organización adaptarse al cambio.

**Calidad.** Conjunto de características y propiedades que tiene un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades, tanto del usuario como del consumidor.

**Calidad educativa.** Refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura.

**Gestión.** Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control.

**Gestión administrativa.** Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa.

**Gestión educativa.** Es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permite a niños y niñas, adolescente, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas responsables y eficaces, y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

**Gestión institucional.** Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el proyecto de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

**Gestión pedagógica.** Conjunto de estrategias específicas para la conducción y dirección de los procesos curriculares y el logro de los objetivos educacionales.

**Liderazgo pedagógico.** Es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela (Leithwood, 2009)", dicho de otra forma, nosotros como directores somos los primeros responsables en influenciar, conseguir y provocar estos cambios, profundizar prácticas y conseguir aprendizajes de calidad para la organización, y al referirme a aprendizajes de calidad no sólo estoy pensando en los alumnos, sino en una organización con docentes y no docentes que aprenden con una mirada común a favor de los aprendizajes de los alumnos.

**Liderazgo.** El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración por que el administrador necesita conocer la motivación humana y sabe conducir a las personas, esto es ser líder. Idalberto Chiavenato (2006: 104).

## 2.1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1.4.1 Hipótesis General

La gestión educativa de las directoras tiene una correlación positiva alta con la calidad educativa en las instituciones educativas iniciales del distrito de Macusani en el año académico 2014

### 2.1.4.2 Hipótesis Específicas

- a) El pensamiento sistémico y estratégico de las directoras tiene una correlación positiva alta con la gestión institucional.
- b) El pensamiento sistémico y estratégico de las directoras mantiene una correlación positiva alta con la gestión administrativa.
- c) El pensamiento sistémico y estratégico de las directoras conlleva una correlación positiva alta con la gestión pedagógica.
- d) El Liderazgo pedagógico de las directoras mantiene una correlación positiva alta con la gestión institucional.
- e) El Liderazgo pedagógico de las directoras tiene una correlación positiva alta con la gestión administrativa.
- f) El Liderazgo pedagógico de las directoras conlleva a una correlación positiva alta con la gestión pedagógica.
- g) El aprendizaje organizacional de las directoras tiene una correlación positiva moderada con la gestión institucional.
- h) El aprendizaje organizacional de las directoras tiene una correlación positiva moderada con la gestión administrativa.
- i) El aprendizaje organizacional de las directoras tiene una correlación positiva moderada con la gestión pedagógica.

## 2.1.5 SISTEMA DE VARIABLES

### 2.1.5.1 Variable (1):

#### **Gestión Educativa**

Conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontales y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. También puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas.

### 2.1.5.2 Variable (2):

#### **Calidad Educativa**

Una educación pertinente y que socialmente coadyuve al desarrollo humano de los estudiantes, sus padres, maestros y familia; una educación que eleve el grado de desarrollo de la sociedad en aras de una mejor calidad de vida de todos los miembros de la nación. Es aquel proceso que se da de acuerdo a la planificación previa y es aquel producto (estudiante) que sale del proceso educativo formado de acuerdo a un perfil previamente determinado. Como podemos ver, la calidad educativa puede ser referida en muchos términos pero siempre con un enfoque hacia el cliente y a una razón de elevar beneficios y valores percibidos y recibidos por los clientes, por calidad educativa podemos mejorar en todos los términos y entender que este grado de mejoras repercuten en el plantel escolar en la elevación del valor cualitativo y cuantitativo. (Cruz R. José, 1997: 128).

2.1.6 SISTEMA DE VARIABLES

Variable s	Dimension es	Indicadores	Valoració n
Variable "1"  Gestión educativa	Pensamiento sistémico y estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiza el diagnóstico de la situación problemática</li> <li>✓ Propone alternativas identificables de solución a los problemas que enfrenta la Institución</li> <li>✓ Formula objetivos para la solución de problemas de la Institución</li> <li>✓ Realiza acciones o proyectos a desarrollar la Institución</li> <li>✓ Evalúa el proceso desarrollado para la solución de problemas dentro de la Institución</li> </ul>	Siempre (4)
	Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilita el proceso de delegación de los docentes.</li> <li>✓ Anima al proceso de negociación de los docentes</li> <li>✓ Facilita el proceso de cooperación de los docentes</li> <li>✓ Anima el proceso de formación de los docentes</li> <li>✓ Orienta el proceso de delegación de los docentes</li> <li>✓ Regula el proceso de negociación de los docentes</li> <li>✓ Orienta el proceso de cooperación de los docentes</li> <li>✓ Regula el proceso de formación de los docentes</li> </ul>	Casi siempre (3)
	Aprendizaje organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilita la comunicación interna y externa</li> <li>✓ Evalúa el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos</li> <li>✓ Acumula un conocimiento que genere innovación en los procesos de educación</li> <li>✓ Acumula un conocimiento que incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación</li> </ul>	A veces (2)
Variable "2"  Calidad educativa	Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiene capacidad de liderazgo para gestionar</li> <li>✓ Conoce la normativa del sector educación</li> <li>✓ Aplica adecuadamente las normas pertinentes a su función directiva</li> <li>✓ Posee capacidad para resolver problemas en la Institución</li> <li>✓ Posee capacidad para tomar decisiones en la Institución</li> <li>✓ Evidencia capacidad de comunicación con los alumnos y padres de familia</li> <li>✓ Posee habilidad para mantener buenas relaciones con los docentes</li> </ul>	Nunca (1)
			Muy bueno (4)

Variable s	Dimension es	Indicadores	Valoraci n
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conoce métodos para elaborar el PEI e la Institución</li> <li>✓ Aplica técnicas para elaborar el PEI en la Institución</li> <li>✓ Evalúa acciones que toma y el de las personas a su cargo considerando los procesos en base a los resultados</li> </ul>	
	Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conoce correctamente el sistema de personal racionalizado</li> <li>✓ Maneja correctamente el presupuesto que tiene la Institución</li> <li>✓ Maneja adecuadamente la contabilidad de la Institución</li> <li>✓ Maneja el control adecuado de la Institución</li> <li>✓ Conoce las normas técnicas e infraestructura de la Institución</li> <li>✓ Aplica procedimientos de equipamiento educativo de la Institución</li> <li>✓ Tiene capacidad de administrar recursos financieros de la institución</li> </ul>	Bueno (3)  Regular (2)
	Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integran habilidades</li> <li>✓ Organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integran actitudes</li> <li>✓ Conoce procedimientos de diversificación curricular de la Institución</li> <li>✓ Aplica procedimientos de diversificación curricular de la Institución</li> <li>✓ Aplica los procesos de aprendizaje en la Institución</li> <li>✓ Organiza los elementos técnicos del procesos de aprendizaje</li> <li>✓ Tiene capacidad de innovar, textos y materiales educativos</li> <li>✓ Maneja adecuadamente los procedimientos de supervisión de la Institución</li> <li>✓ Conoce procedimientos que fomenten la motivación docente</li> <li>✓ Aplica técnicas para la actualización docente</li> </ul>	Deficiente (1)

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

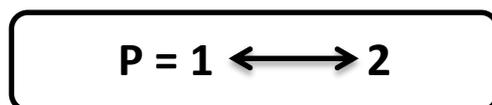
###### 3.1.1.1 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo **descriptivo**, porque se ejecuta sobre la base de la aplicación del método de medición independiente una de la otra o unidas en los diferentes diseños de investigación y en todas sus variantes, no se realiza ningún tipo de manipulación de variables. En la investigación se mide, clasifica y analiza las variables: gestión educativa y la calidad educativa.

###### 3.1.1.2 Diseño de Investigación

En la investigación se utilizó el diseño de investigación correlacional por que el propósito será evaluar la relación que existe entre las dos variables, Gestión educativa y Calidad educativa, lo cual nos permitirá conocer hasta qué punto las alteraciones de una variable depende de las alteraciones de la otra.

Donde el diseño es:



Dónde:

- P = Población
- 1 = Observación de la variable Gestión Educativa
- 2 = Observación de la variable calidad educativa
- ↔ = Correlación

### 3.1.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

Estuvo constituida por todas las docentes de las Instituciones Educativas Iniciales del distrito de Macusani. Esta población de estudio se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO 2  
DISTRIBUCIÓN DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS INICIALES DEL DISTRITO DE MACUSANI EN EL AÑO 2014.

N°	NOMBRE DE LA IEI	N° DE DOCENTES	TOTAL
001	IE. INICIAL N° 819 "Sor Ana de los Ángeles M."	8	8
002	IE. INICIAL N° 095 "La Merced"	5	5
003	IE. INICIAL N° 101 "Sagrado Corazón de Jesús"	4	4
004	IE. INICIAL N° 100 "Virgen del Carmen"	3	3
005	IE. INICIAL N° 103 "Juan Pablo Cabrera"	3	3
006	IE. INICIAL N° 375 "Mi Pequeño Universo"	2	2
007	IEI. 591 San Antonio	2	2
008	IEI. La Victoria	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>29</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota : Información Estadística de la UGEL Carabaya.

La población total de estudio comprende por 29 docentes que trabajan en el distrito de Macusani. Siendo una población pequeña se decidió

administrar los instrumentos de recolección de datos a todos las docentes para que participen en la investigación.

Dado que el tamaño de la población es de tamaño pequeño no se considera ninguna muestra.

### 3.1.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE INVESTIGACIÓN.

Las técnicas e instrumentos de investigación utilizados fueron los siguientes.

Objetivos	Técnicas	Instrumentos
Gestión educativa	Encuesta	Cuestionario
Pensamiento sistémico y estratégico	Encuesta	Cuestionario
Liderazgo pedagógico	Encuesta	Cuestionario
Aprendizaje organizacional	Encuesta	Cuestionario
Calidad educativa	Encuesta	Cuestionario
Gestión institucional	Encuesta	Cuestionario
Gestión administrativa	Encuesta	Cuestionario
Gestión pedagógica	Encuesta	Cuestionario

#### 3.1.3.1 Técnica de investigación

Tamayo (1998) Citado por Valderrama (2002) considera que la técnica viene a ser un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, reservar, reelaborar y transmitir los datos. Es también un sistema de principios y normas que auxilian para aplicar los métodos, pero realizan un valor distinto. Las técnicas de investigación se justifican

por su utilidad, y se trata en la optimización de los esfuerzos, la mejor administración de los recursos y la comunicabilidad de los recursos.

- **Encuesta:** Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitud esa sugerencias. Se utiliza estos métodos debido a que son los más conocidos, son de fácil aplicación y permite tener información concreta y directa de las personas involucradas.

### 3.1.3.2 Instrumento de investigación

Bernardo y Calderero (2000) Consideran que los instrumentos es un recurso del que puede velarse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro de cada instrumento pude distinguirse dos aspectos diferentes: Una forma y un contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que establecemos con lo empírico. A las técnicas que utilizamos para esta tarea. En cuanto al contenido, este queda expresado en las especificaciones en los datos concretos que necesitamos conseguir: se realiza, por lo tanto es una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores bajo la forma de pregunta, de elementos a observar, etc.

- **Cuestionario:** El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de

formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica. (Martínez Olmo, F. 2002)

#### 3.1.4 Plan de recolección de datos

El procedimiento de investigación que se ha seguido se detalla a continuación:

**Primero.** Se presentó una solicitud a las directoras de cada una de las instituciones educativas iniciales consideradas en el estudio. Esta solicitud fue avalada por la autoridad de la escuela de post grado de la Universidad Nacional del Altiplano-Puno.

**Segundo.** Para aplicar los instrumentos de investigación fue necesaria la presencia del investigador.

**Tercero.** Se elaboró los instrumentos de investigación de acuerdo al proyecto aprobado.

**Cuarto.** Se aplicó los instrumentos de investigación de acuerdo a un cronograma previamente elaborado.

**Quinto.** Una vez concluido con la aplicación de los instrumentos de investigación se agradeció a las directoras de cada una de las instituciones educativas iniciales por las facilidades brindadas en la investigación realizada.

### 3.1.5 Plan de tratamiento de datos.

El procedimiento que se implementó para manejar los datos recogidos se explica seguidamente:

**Primero.** Los datos recogidos fueron organizados y presentados de acuerdo a los objetivos de investigación previstos en el presente proyecto.

**Segundo.** Se elaboró los cuadros de distribución porcentual y en los casos que fueron necesarios se elaboró los gráficos de ilustración.

**Tercero.** Se analizó e interpretó los datos de los cuadros estadísticos siguiendo el procedimiento inductivo este procedimiento consiste, primero en la descripción de los datos que muestra el cuadro; y, segundo se infirió del cuadro la idea subyacente.

**Cuarto.** Después del análisis y la interpretación, se procedió con la discusión de los datos. Esta actividad se realizó considerando la teoría asumida y las hipótesis planteadas.

### 3.1.6 DISEÑO ESTADÍSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### GRADO DE RELACIÓN DE LAS VARIABLES Y PRUEBA DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICA.

a) Datos de las variables.

b) Coeficiente de la correlación de pearson (r)

$$r = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sqrt{\left[ \left( \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right) \right] \left[ \left( \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right) \right]}} \quad b$$

Donde :

$r$  = es coeficiente de correlación de Person.

$n$  = muestra o población

$\sum X$  = es la suma de los valores de X

$\sum Y$  = es la suma de los valores de la variable Y

$\sum XY$  = es la suma de los valores de XY

$\sum X^2$  = es la suma de los cuadrados de X

$(\sum X)^2$  = es el cuadrado de la suma de los valores de X

$\sum Y^2$  = es la suma de los cuadrados de Y

$(\sum Y)^2$  = es el cuadrado de la suma de los valores de Y

Valor	Grado de correlación entre las variables
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Gráfico de dispersión de las variables

$$R^2 = r^2 * 100\%$$

Prueba de hipótesis estadística

La prueba estadística que se utilizó es la T calculada puesto que los datos obtenidos con puntajes.

**1) planteamiento de la hipótesis:**

**Ho: No existe relación positiva alta** entre la gestión educativa de las Directoras y la calidad educativa en las Instituciones Educativas

Iniciales de Macusani  $r_{s=0}$ .

**Ha: existe relación positiva alta** entre La gestión educativa de las Directoras y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Iniciales de Macusani  $r \neq 0$ .

## 2) Nivel de significância

Nível de significância a 0.05

## 3) Cálculo y toma de decisión

t calculada

$$T_c = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

## T tabulada

Esta prueba se hace con n-2 grados de libertad.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los hallazgos de la investigación se dan a conocer en base a la encuesta aplicada a las docentes de las instituciones educativas del distrito de Macusani sobre la Gestión Educativa de las directoras y la calidad educativa cuyo objetivo fue determinar el tipo de relación que existe entre ambas variables; en cual está organizado de la siguiente manera:

Primero se da a conocer los resultados de la variable: Gestión Educativa tomando en consideración los componentes del pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional de las docentes, seguidamente se da a conocer los resultados de la variable: Calidad Educativa que está organizado por los siguientes aspectos; gestión institucional, gestión administrativa y gestión pedagógica de las docentes, como resultado de ambas variables se da a conocer el tipo de relación de las dos variables a través del coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) asimismo se toma en cuenta la prueba de hipótesis estadística para la contrastación de hipótesis para la aceptación de las hipótesis estadísticas, finalmente se da a conocer la comparación general de ambas variables.

La encuesta aplicada a las docentes tiene la siguiente valoración:

### CUADRO 3

#### CODIFICACIÓN DE LAS CATEGORÍAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES

<b>Variables</b>		<b>Puntaje</b>
<b>Gestión educativa</b>	<b>Calidad educativa</b>	
Siempre	Muy bueno	4
Casi siempre	Bueno	3
A veces	Regular	2
Nunca	Deficiente	1

Elaboración: El ejecutor

**4.1.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES**  
**4.1.1.1 Pensamiento Sistémico y Estratégico**

CUADRO 4

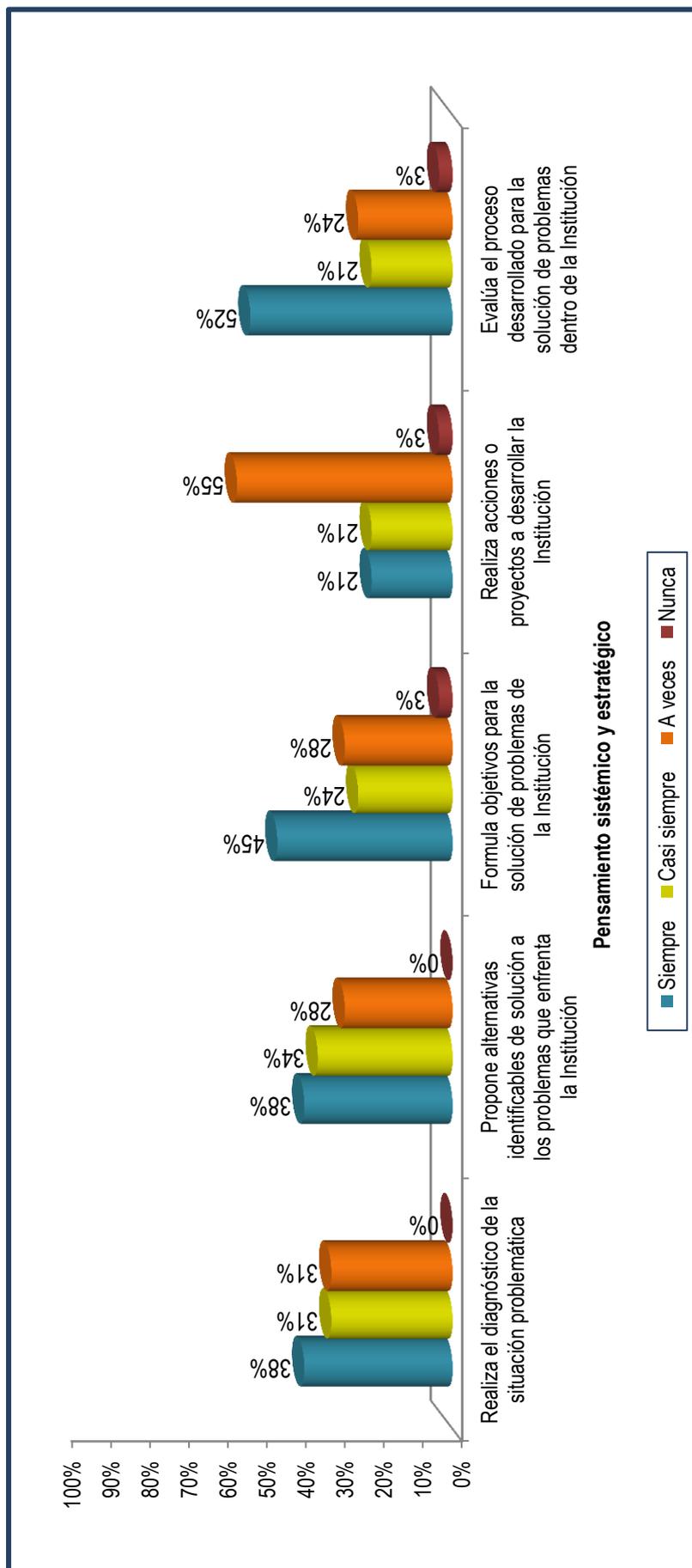
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO Y ESTRATÉGICO DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES DE LAS IEIS DE MACUSANI.

ESCALA DE VALORACIÓN	Realiza el diagnóstico de la situación problemática		Propone alternativas identificables de solución a los problemas que enfrenta la Institución		Formula objetivos para la solución de problemas de la Institución		Realiza acciones o proyectos a desarrollar la Institución		Evalúa el proceso desarrollado para la solución de problemas dentro de la Institución		PROMEDIO TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siempre	11	38%	11	38%	13	45%	6	21%	15	52%	11,0	38%
Casi siempre	9	31%	10	34%	7	24%	6	21%	6	21%	9,5	33%
A veces	9	31%	8	28%	8	28%	16	55%	7	24%	8,5	29%
Nunca	0	0%	0	0%	1	3%	1	3%	1	3%	0,0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota : Matriz de resultados de la encuesta aplicada a las docentes.

FIGURA 3  
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO Y ESTRATÉGICO DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES.



Fuente: Elaboración propia  
Nota : Cuadro 4

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 2 y gráfico N° 1 se observa que de los 29 docentes evaluados en el componente pensamiento sistémico y estratégico de la gestión educativa se puede ver que las docentes se ubican en la escala de valoración de siempre 11 docentes y casi siempre 9 docentes las cuales realizan los indicadores propuestos, así en realiza el diagnóstico de la situación problemática se ubicó a 11 y 9 docentes que representa el 38% y 31% , en proponer alternativas identificables de solución a los problemas que enfrenta la Institución se halló 11 y 10 docentes que significa el 38% y 34%, en formula objetivos para la solución de problemas de la Institución se halló a 13 docentes y 7 docentes que representa el 45% y 24%, en realiza acciones o proyectos a desarrollar la Institución se registró a 6 docentes que representa el 21% en la categoría siempre y 6 docentes representa el 21% en la categoría casi siempre y en evalúa el proceso desarrollado para la solución de problemas dentro de la Institución se encontró a 15 docentes y 6 docentes que significa el 52% y 21%.

**ANÁLISIS:**

Los resultados relevantes encontrados demuestran que el mayor indicador que desarrollaron las directoras de las instituciones educativas iniciales de Macusani fue proponer alternativas identificables de solución a los problemas que enfrenta la Institución. Asimismo se puede evidenciar que los docentes están siempre y casi siempre cumplen con los indicadores del componente pensamiento sistémico y estratégico lo que conlleva a que los docentes inician

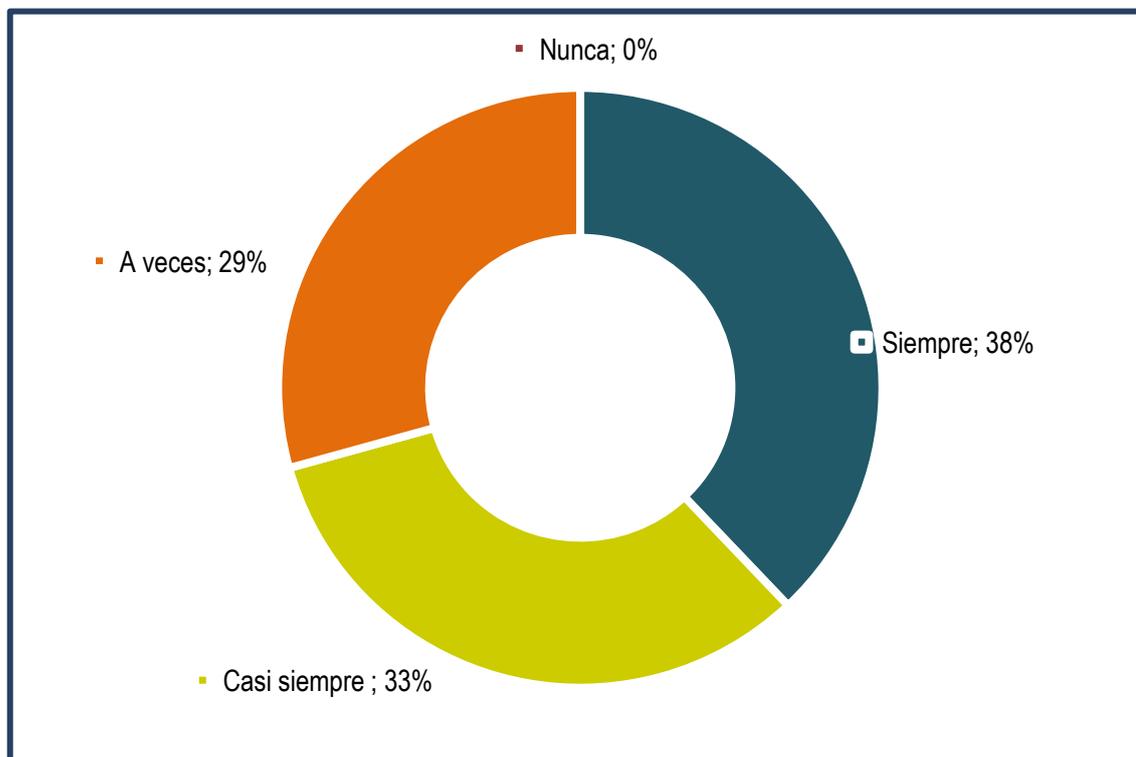
reflexionando, observando la naturaleza del emprendimiento, y comprenden lo que es esencial para alcanzar los objetivos de la institución.

### **DISCUSIÓN:**

En la dimensión del pensamiento sistémico y estratégico con el propósito de conocer cómo se dio el pensamiento sistémico y estratégico en las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de Macusani. Se confirma que las directoras siempre realizan el diagnóstico de la situación problemática, de dichos resultados encontrados. Afirma la teoría sustentada, al mismo tiempo se da a conocer, que en los antecedentes presentados en la investigación señala la finalidad del estudio en el que se menciona. Qué debe suceder en el pensamiento estratégico, comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar, lo fundamental es comprender que es lo esencial y luego eventuar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos permitiendo que se logre una calidad educativa de formación profesional.

FIGURA 4

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PROMEDIO DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO Y ESTRATÉGICO DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES



Fuente: Elaboración propia  
Nota : Cuadro 4

### ANÁLISIS:

El gráfico muestra el promedio total del componente pensamiento sistémico y estratégico en el que se encontró al 38% de las docentes en la categoría de siempre, en casi siempre al 33%, en a veces al 29% y en nunca no se encontró a ningún docente; los resultados encontrados revelan que las directoras realizan el diagnóstico de la situación problemática de la institución educativa, proponiendo alternativas identificables de solución a los problemas que enfrenta la Institución, así como formulan objetivos para la solución de problemas de la Institución, realizando acciones o proyectos a desarrollar la

Institución y finalmente evaluando el proceso desarrollado para la solución de problemas dentro de la Institución educativa.

### **DISCUSIÓN:**

En referencia al componente pensamiento sistémico y estratégico siempre las directoras realizan un diagnóstico de la situación problemática de la Institución Educativa considerando alternativas de solución a los problemas de la Institución, formulando objetivos y acciones, tomando en cuenta la evaluación del proceso de desarrollo y según la teoría que se toma en cuenta el desafío para mejorar la calidad educativa es enfrentar los problemas según la teoría, considerando necesariamente diagnosticar los problemas para conocer la realidad y considerar alternativas que solucionen para lograr objetivos.

4.1.1.2 Liderazgo Pedagógico

CUADRO 5

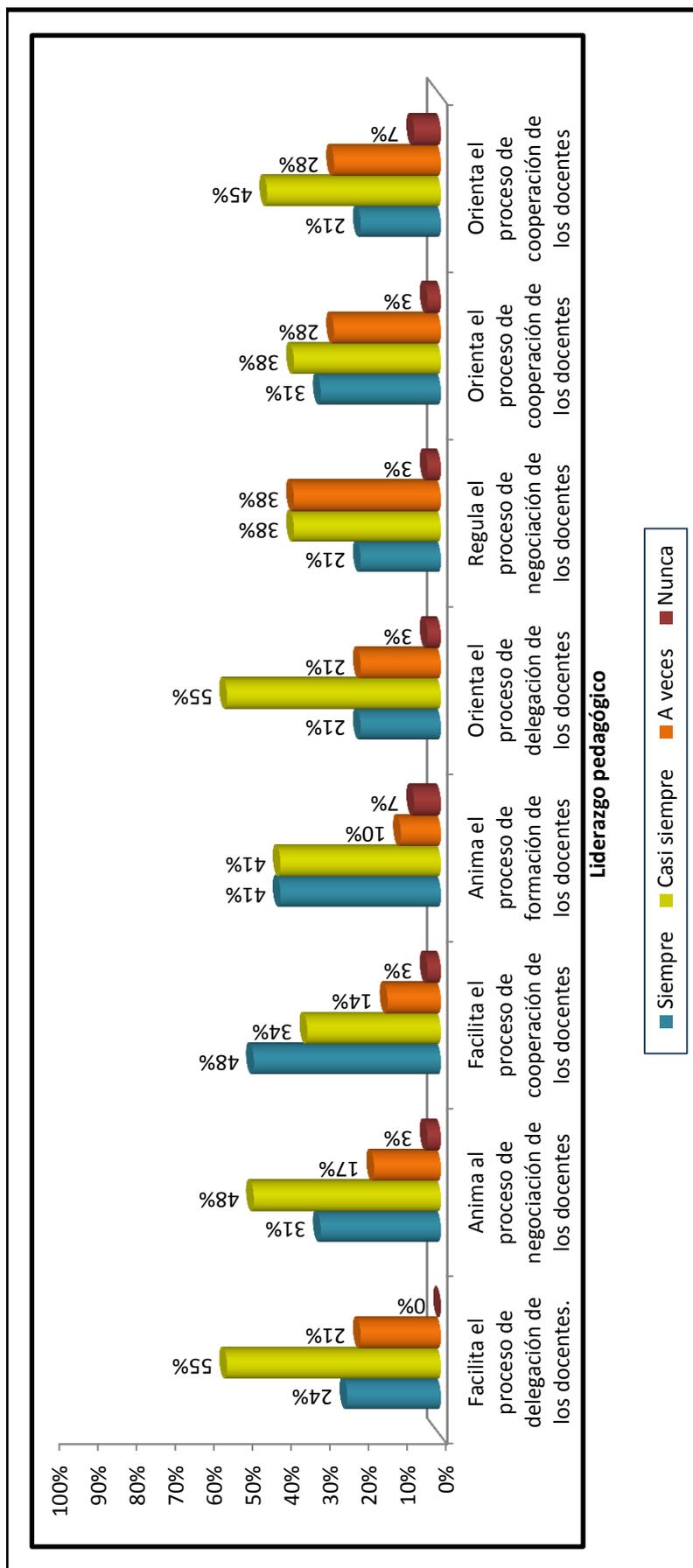
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO QUE EJERCEN LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES DE LAS IEIS DE MACUSANI.

ESCALA DE VALORACIÓN	Facilita el proceso de delegación de los docentes.		Anima al proceso de negociación de los docentes		Facilita el proceso de cooperación de los docentes		Anima el proceso de formación de los docentes		Orienta el proceso de delegación de los docentes		Regula el proceso de negociación de los docentes		Orienta el proceso de cooperación de los docentes		Orienta el proceso de cooperación de los docentes		PROMEDIO TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siempre	7	24%	9	31%	14	48%	12	41%	6	21%	6	21%	9	31%	6	21%	8,6	30%
Casi siempre	16	55%	14	48%	10	34%	12	41%	16	55%	11	38%	11	38%	13	45%	12,9	44%
A veces	6	21%	5	17%	4	14%	3	10%	6	21%	11	38%	8	28%	8	28%	6,4	22%
Nunca	0	0%	1	3%	1	3%	2	7%	1	3%	1	3%	1	3%	2	7%	1,1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota : Matriz de resultados de la encuesta aplicada a las docentes.

FIGURA 5  
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO QUE EJERCEN LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES DE LAS IEIS DE MACUSANI.



Fuente: Elaboración propia  
Nota : Cuadro 5

**INTERPRETACIÓN:**

En el cuadro N° 3 y gráfico N° 3 se aprecia que de los 29 docentes evaluados en el componente liderazgo pedagógico de la gestión educativa se puede ver que la mayoría de los docentes entre siempre y casi siempre cumplen con los indicadores propuestos, así en facilita el proceso de delegación de las docentes se halló a 7 docentes que representa el 24%, y 16 docentes que representa a la vez el 55%, en anima al proceso de negociación de las docentes se encontró a 9 lo que significa el 31% y a 14 que representa el 48%, en facilita el proceso de cooperación de las docentes se ubicó a 14 docentes que denota el 48% y 10 el 34%, en anima el proceso de formación de las docentes se halló a 12 que denota el 41%, en orienta el proceso de delegación de las docentes se observó a 6 lo que significa el 21% y 16 representa el 55%, en regula el proceso de negociación de las docentes se pudo ver a 6 lo que demuestra 21% y 11 docentes con el 38%, orienta el proceso de cooperación de las docentes en el que se ubicó a 9 que representa el 31% y 11 docentes con el 38%, finalmente en el indicador orienta el proceso de cooperación de las docentes se ubicó a 6 docentes los que representa 21% y 13 docentes representado con el 13%.

**ANÁLISIS:**

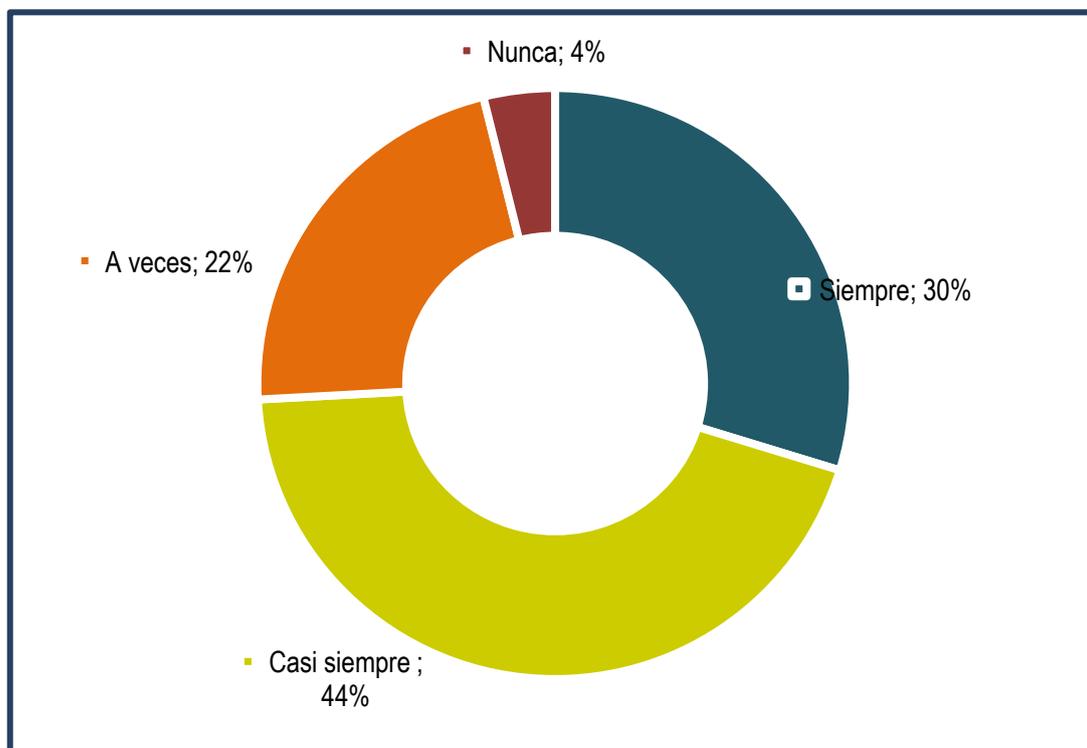
Los resultados encontrados dan conocer que las directoras están cumpliendo con los indicadores propuestos en la investigación según las docentes de las instituciones educativas iniciales de Macusani. Puesto que las directoras manejan el liderazgo pedagógico practicando intencionadamente políticas

pedagógicas e innovadoras que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes que desempeñan en la educación.

### **DISCUSIÓN:**

En la dimensión del Liderazgo Pedagógico de la variable Gestión Educativa con la intención de conocer cómo se da el liderazgo pedagógico en las directoras de las Instituciones educativas casi siempre los resultados obtenidos demuestran que las directoras facilitan el proceso de delegación de las docente, animando el proceso de negociación de las docentes, con orientación del proceso de delegación y cooperación. Corroborando la teoría de la investigación, la construcción de escuelas eficaces requiere de líderes pedagógicos, con una misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendiente a lograr aprendizajes potentes y significativos para los estudiantes, cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores, se al hacerlo se alcanza efectivamente las metas generados mediante procesos culturales pertinentes.

FIGURA 6  
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PROMEDIO DEL LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO QUE EJERCEN LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES



Fuente: Elaboración propia

Nota : Cuadro 5

### ANÁLISIS:

Como se aprecia en los resultados, los docentes en su mayor parte en el total promedio se aprecia que se ubican en la categoría de casi siempre 44% del total, lo que significa que las docentes afirman que las directores generalmente logran desarrollar la actitud de liderazgo pedagógico lo que implica concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de instituciones educativas eficaces, requiere de líderes pedagógicos por tanto ello repercutirá en la formación de los educandos y la actitud de los docentes.

**DISCUSIÓN:**

Es factible considerar que las directoras casi siempre logran desarrollar una actitud de liderazgo pedagógico según la teoría consignada en la investigación de que las Instituciones Educativas necesariamente requieren liderazgo pedagógico para lograr una misión pedagógica que implique concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa que es avalado por diversos estudios realizado en las últimas década, asegurando a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta.

4.1.1.3 Aprendizaje Organizacional

CUADRO 6

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES DE LAS IEIS DE MACUSANI.

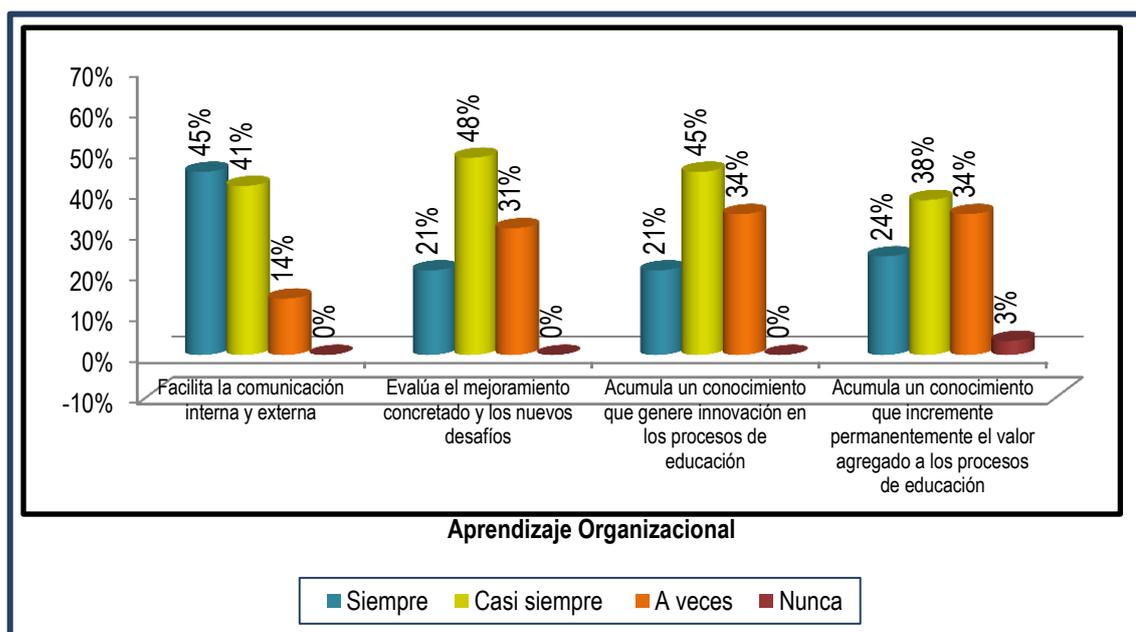
ESCALA DE VALORACIÓN	Facilita la comunicación interna y externa		Evalúa el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos		Acumula un conocimiento que genere innovación en los procesos de educación		Acumula un conocimiento que incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación		PROMEDIO TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siempre	13	45%	6	21%	6	21%	7	24%	8,0	28%
Casi siempre	12	41%	14	48%	13	45%	11	38%	12,5	43%
A veces	4	14%	9	31%	10	34%	10	34%	8,3	28%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	0,3	1%
<b>TOTAL</b>	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%

Fuente: Elaboración propia

Nota : Matriz de resultados de la encuesta aplicada a las docentes.

FIGURA 7

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES DE LAS IEIS DE MACUSANI.



Fuente: Elaboración propia

Nota : Cuadro 6

**INTERPRETACIÓN:**

En el cuadro N° 4 y gráfico N° 5 se puede ver que de los 29 docentes evaluados sobre el aprendizaje organizacional de la gestión educativa se aprecia que la mayor parte de las docentes siempre y casi siempre realizan los indicadores propuestos en la investigación, así en facilita la comunicación interna y externa se ubicó a 13 docentes que representa el 45% y a 12 docentes con un 41%, en evalúa el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos se halló a 6 docentes que significa el 21% y a 14 docentes que representa el 48%, en acumula un conocimiento que genere innovación en los procesos de educación se registró a 6 docentes el cual representa el 21% y a 13 docentes con 45 %, por último en acumula un conocimiento que incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación se halló a 7 docentes que implica el 24% por otro lado 11 docentes con un 38%.

**ANÁLISIS:**

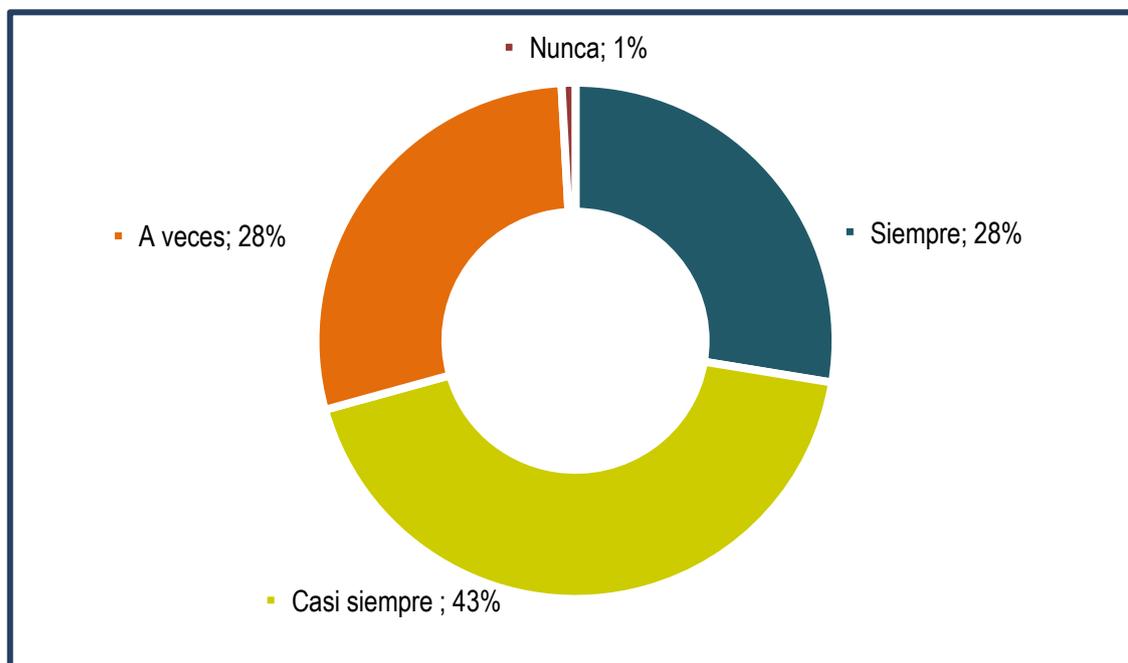
Los hallazgos hechos revelan que las directoras de las instituciones educativas iniciales de Macusani logran los indicadores del aprendizaje organizacional puesto que suponen los resultados de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales. Facilitando la comunicación, evaluando los nuevos retos, acumulando conocimientos que genere innovación en conocimientos y habilidades para mejorar los procesos de aprendizaje-enseñanza.

**DISCUSIÓN:**

La dimensión del Aprendizaje organizacional de la variable Gestión Educativa con el propósito de saber cómo es el Aprendizaje Organizacional en las directoras de la Instituciones educativas iniciales de Macusani. Facilitan la comunicación interna y externa casi siempre evaluando el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos, acumulando un conocimiento que genere innovación e incremente permanentemente el valor agregado de los procesos de educación, tal como la teoría nos indica que el aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos. Se advierte en este caminar una falta de comprensión y compromiso para su respectiva ejecución, otro aspecto observado tiene que ver con el hecho que la gestión educativa de ahora conlleva a enfrentar situaciones novedosas pero también difíciles que requiere de la capacidad personal y profesional principalmente de quien dirige la unidad educativa.

FIGURA 8

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PROMEDIO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES



Fuente: Elaboración propia

Nota : Cuadro 6

### ANÁLISIS:

De acuerdo al gráfico N° 06 en donde predomina la categoría de siempre con el 43% de las docentes que afirman que las directoras siempre logran desarrollar y ejecutar el aprendizaje organizacional lo que significa que los directores a veces logran ser entendidos a la hora de evaluar los nuevos desafíos de la institución educativa en términos de innovación e incrementar el valor agregado a los procesos de educación ya que el aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias, capacidades y actitudes profesionales e interpersonales.

**DISCUSIÓN:**

Efectivamente se tiene en cuenta que las directoras casi siempre desarrollan y ejecutan el Aprendizaje Organizacional lo que significa que a veces logran ser entendidos cuando se requiere evaluar los nuevos desafíos de la Institución Educativa referida a la innovación. Corroborando con la teoría en la medida de que esto suceda se puede hablar de un aprendizaje profundo, sin este nivel de desarrollo, es decir sin la constitución de base para el desarrollo de la organización de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie. El aprendizaje organizacional da lugar a poder innovar, buscar en la medida que este suceda el cual se puede mencionar un aprendizaje más profundo lo que va a permitir tener un valor agregado en la educación.

**4.1.1.4 Promedio Porcentual de la Gestión Educativa.**

CUADRO 7

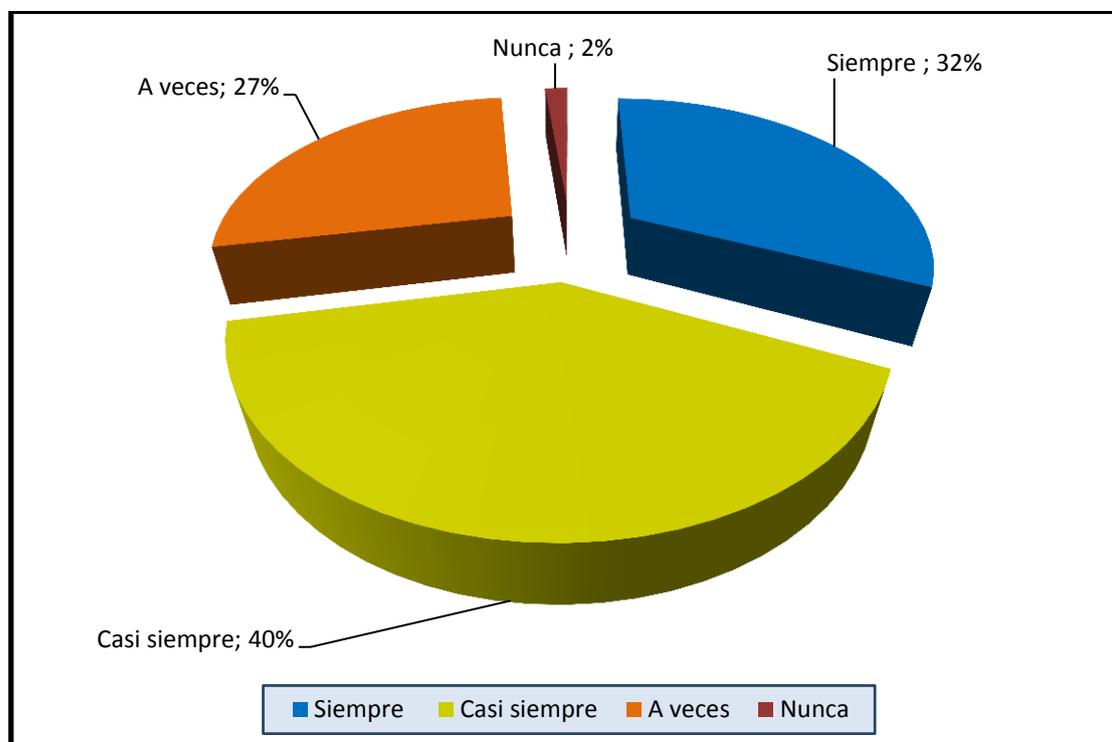
PROMEDIO PORCENTUAL DE LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

CATEGORÍAS	GESTIÓN EDUCATIVA			Promedio porcentual
	Pensamiento sistémico y estratégico	Liderazgo pedagógico	Aprendizaje organizacional	
Siempre	38%	30%	28%	32%
Casi siempre	33%	44%	43%	40%
A veces	29%	22%	28%	27%
Nunca	0%	4%	1%	2%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Nota : Resultados de los cuadros 4, 5 y 6

FIGURA 9  
DISTRIBUCIÓN DEL PROMEDIO PORCENTUAL DE LOS COMPONENTES  
DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.



Fuente: Elaboración propia

Nota : Cuadro 7

### ANÁLISIS:

En el gráfico se aprecia los resultados obtenidos por componentes de la gestión educativa de las directoras de acuerdo a los docentes se puede apreciar que en la escala de valoración de siempre un 32%, en casi siempre el 40%, en a veces el 27% de docentes y en nunca solo el 2%. Los resultados demuestran que las directoras siempre logran desarrollar los indicadores del pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional que son parte fundamental de la gestión educativa que debe llevar adelante las directoras tomando las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales capaz de ligar

conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

### **DISCUSIÓN:**

En la variable 1 de la gestión educativa tuvo como propósito conocer como fue la gestión educativa de las directoras de las instituciones educativas iniciales de Macusani los resultados encontrados afirman que las directoras casi siempre logran desarrollar los indicadores de la gestión educativa, estos resultados encontrados confirman la teoría expuesta de que las directoras realizan acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales, siendo capaces de ligar conocimiento y acción ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden el mejoramiento continuo de las prácticas educativas, así mismo en los antecedentes presentados en la investigación señala que la finalidad del estudio es proporcionar información sobre la cotidianeidad del que hacer educativo en la escuela, de lo que ocurre en la práctica y el discurso que tiene los actores que forman y hacen a la gestión de una comunidad educativa, en la intención de comprender la efectividad del proceso de gestión en los establecimientos, identificando las rupturas y conexiones entre estos ámbitos, el pedagógico y el administrativo, generados a partir de los cambios en el sistema educativo, de igual manera la relación que se ha determinado como resultado de todas las actividades metodológicas y procedimentales que se han desplegado para su realización.

4.1.2 RESULTADOS OBTENIDOS DEL ASPECTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES.

4.1.2.1 Gestión Institucional

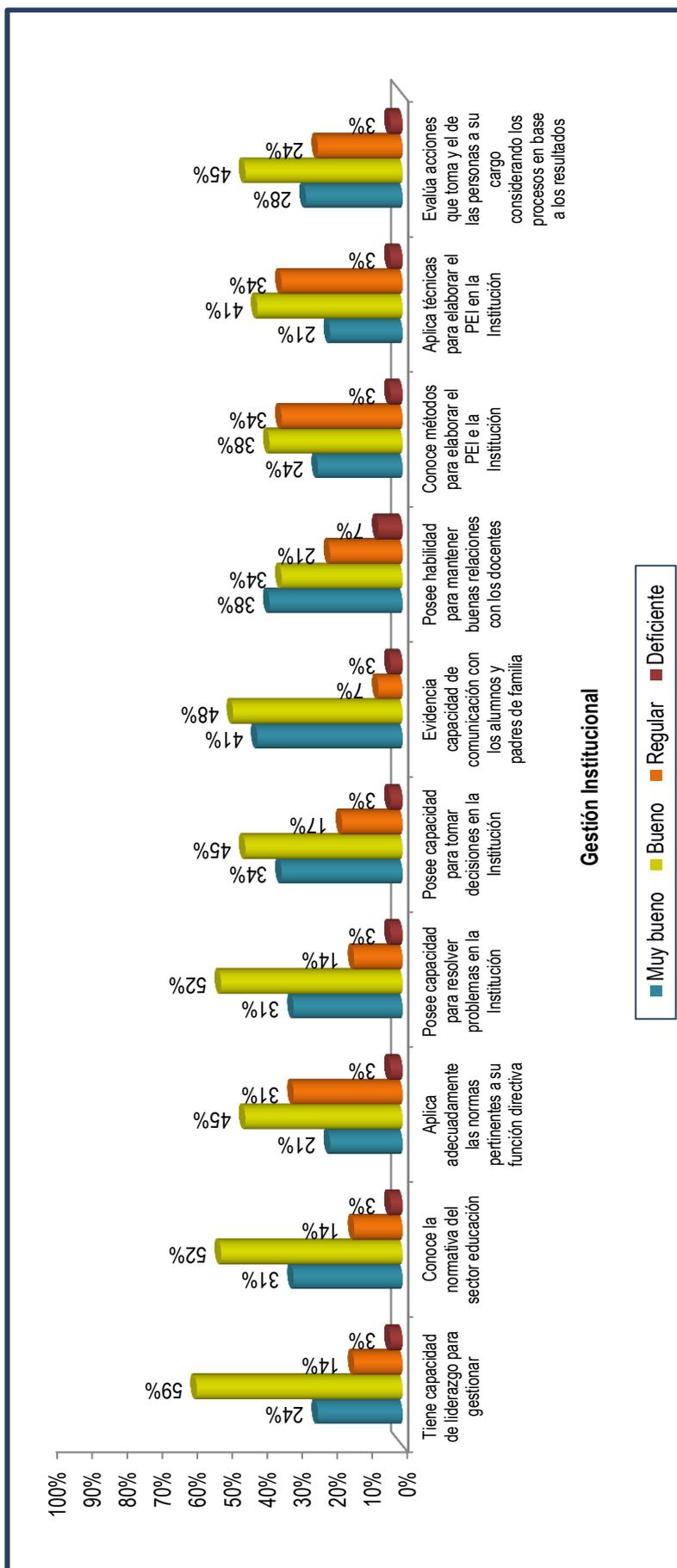
CUADRO 8  
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES DE LAS IEIS DE MACUSANI.

ESCALA DE VALORACIÓN	Tiene capacidad de liderazgo para gestionar		Conoce la normativa del sector educación		Aplica adecuadamente las normas pertinentes a su función directiva		Posee capacidad para resolver problemas en la Institución		Posee capacidad para tomar decisiones en la Institución		Evidencia capacidad de comunicación con los alumnos y padres de familia		Posee habilidad para mantener buenas relaciones con los docentes		Conoce métodos para elaborar el PEI en la Institución		Aplica técnicas para elaborar el PEI en la Institución		Evalúa acciones que toma y el de las personas a su cargo considerando los procesos en base a los resultados		PROMEDIO TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%		
Muy bueno	7	24%	9	31%	6	21%	9	31%	10	34%	12	41%	11	38%	7	24%	6	21%	8	28%	8,5	29%
Bueno	17	59%	15	52%	13	45%	15	52%	13	45%	14	48%	10	34%	11	38%	12	41%	13	45%	13,3	46%
Regular	4	14%	4	14%	9	31%	4	14%	5	17%	2	7%	6	21%	10	34%	10	34%	7	24%	6,1	21%
Deficiente	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	2	7%	1	3%	1	3%	1	3%	1,1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota : Matriz de resultados de la encuesta aplicada a las directoras.

FIGURA 10  
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES DE LAS IEIS DE MACUSANI.



Fuente: Elaboración propia  
Nota : Cuadro 8

**INTERPRETACIÓN:**

En el cuadro N° 6 y gráfico N° 8 se puede ver que de los 29 docentes evaluados sobre la gestión institucional de la calidad educativa se observa que la mayor parte de las directoras siempre y casi siempre realizan los indicadores propuestos en la investigación como se aprecia en la escala de valoración de muy bueno y bueno, así el indicador: tiene capacidad de liderazgo para gestionar se encontró a 24% y 59% de docentes, conoce la normativa del sector educación se encontró a 31% y 52% de docentes, en aplica adecuadamente las normas pertinentes a su función directiva se ubicó al 21% y 45% de docentes, en posee capacidad para resolver problemas en la Institución se ubicó al 31% y 52% de docentes, en posee capacidad para tomar decisiones en la Institución se observó al 34% y 45% docentes, en evidencia capacidad de comunicación con los alumnos y padres de familia se ubicó al 41% y 48%, en posee habilidad para mantener buenas relaciones con los docentes al 38% y 34%, en conoce métodos para elaborar el PEI de la Institución al 24% y 38% de docentes y aplica técnicas para elaborar el PEI en la Institución se pudo encontrar al 21% y 41% de docentes y finalmente en evalúa acciones que toma y el de las personas a su cargo considerando los procesos en base a los resultados se encontró al 28% y 45% de los docentes,

**ANÁLISIS:**

Los resultados dan conocer que las directoras de las instituciones educativas iniciales de Macusani logran los indicadores de la Gestión Institucional, ya que conocen, identifican y aplican de manera oportuna la capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su Institución Educativa desde la normatividad educativa y otros, poseen una buena capacidad de comunicación y la toma de decisiones en favor de las buenas relaciones y resolver los problemas de los

estudiantes, padres de familia y profesores, asumen muy bien el rol de creador y evaluador de las condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas, considerando los procesos y sobre la base de los resultados, conocen y aplican muy bien en su Institución Educativa métodos y técnicas para elaborar el Proyecto Educativo Institucional.

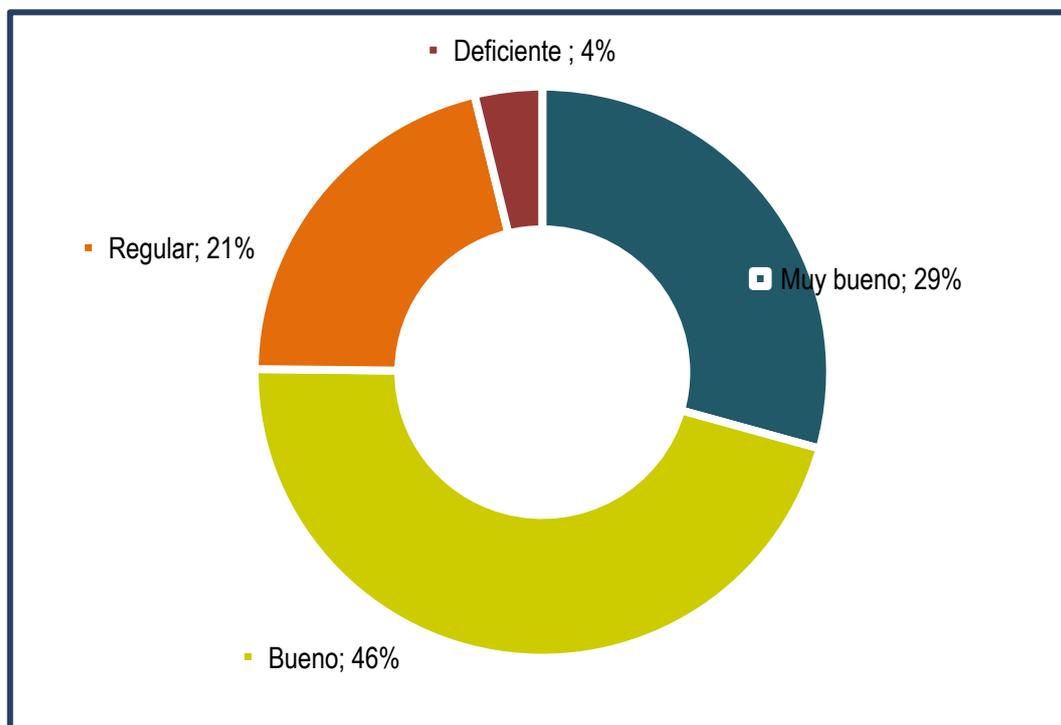
### **DISCUSIÓN:**

En la dimensión de Gestión institucional de la variable Calidad Educativa las directoras casi siempre realizan los indicadores propuestos en la investigación en el cual se puede apreciar que es bueno por lo que se indica que las directoras tiene capacidad de liderazgo para gestionar, al igual conocen la normativa del sector educación. Por consiguiente se da a conocer que las directoras logran los indicadores de la gestión institucional ya que conocen, identifican y aplican de manera oportuna la capacidad de liderazgo.

Según la teoría, las directoras deben preocuparse que los objetivos de la institución al final del periodo se debe conseguir los resultados por que se considera una empresa educativa cuyo propósito es que los estudiantes tengan un mejor desempeño dentro de la entidad, la autoridad debe preocuparse por que los docentes y los demás trabajadores estén premunidos de todos los materiales educativos que requieren para cumplir con su labor educativa, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirlas y asegurando que las oportuniades de recibirlo y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma se distribuyan e forma equitativa, teniendo en cuenta que para una calidad educativa tenemos que tener en cuenta la Gestión Educativa.

FIGURA 11

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PROMEDIO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES.



Fuente: Elaboración propia  
Nota : Cuadro 8

### ANÁLISIS:

De acuerdo al resultado promedio total se puede apreciar que las directoras entre muy bueno y bueno se ubico al 75% de la docentes que afirman que las directores conocen los indicadores del aspecto de la gestion institucional de manera buena, denotandose en que manejan bien y adecuadamente cada uno de los procedimientos de la gestion institucional y por lo tanto la calidad educativa en sus instituciones es buena según la afirmacion de las docentes.

**DISCUSIÓN:**

Evidentemente el porcentaje nos indica que las directoras según las docentes manejan adecuadamente los procedimientos de la gestión institucional.

Según la teoría planteada la directora mediante la coordinación promueve la división de las actividades educativas la determinación de la estructura organizacional que se de la delegación de autoridad según los criterios y las normas existentes para el caso así como la asignación del recurso humano se realice dentro de los parámetros y según los fundamentos de la administración del recurso humano, en el estudio a realizar considera también el tema de la Gestión Educativa como una variable que se ha tomado para investigar, mientras que en el antecedente que se toma la calidad de formación profesional tiene relación con la calidad educativa que en el estudio realizado está considerado. La calidad educativa se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación.

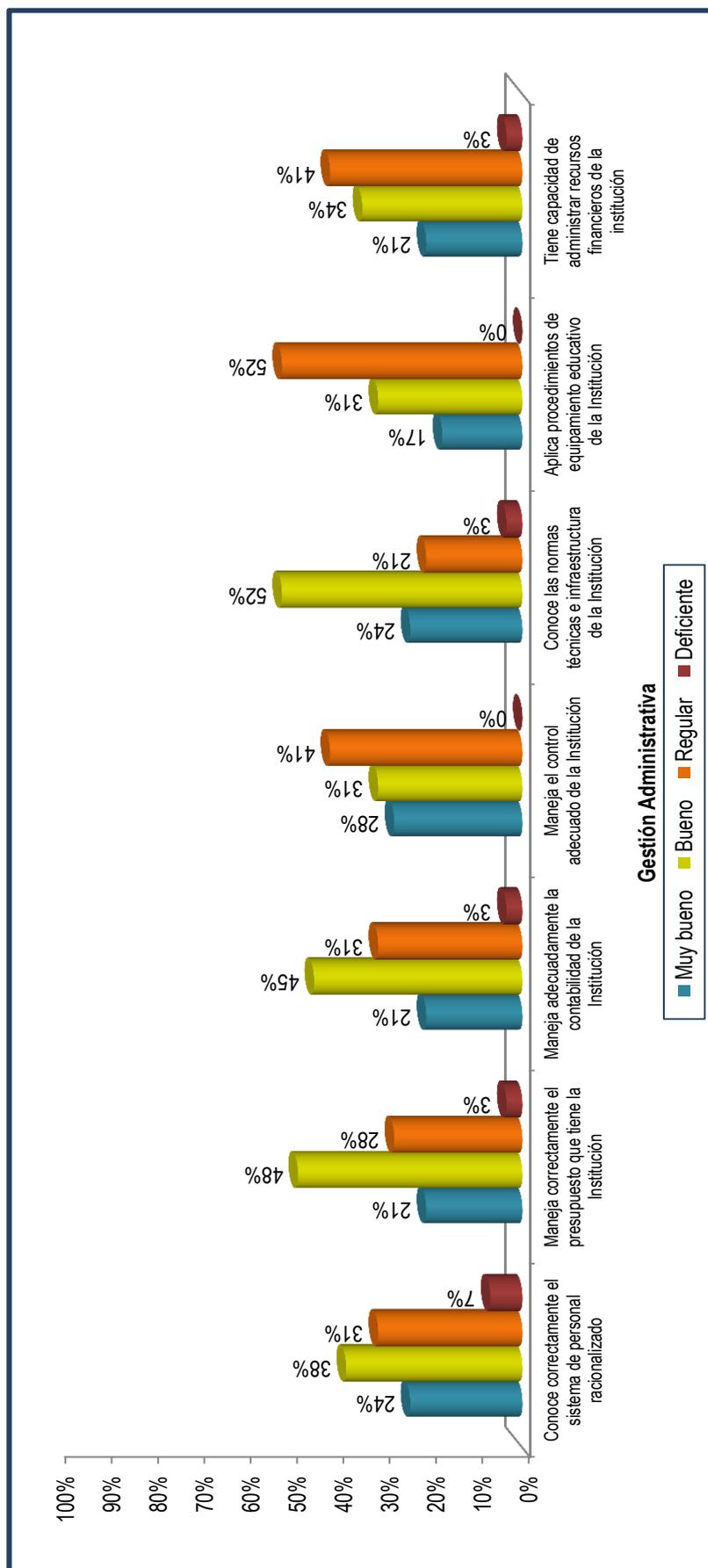
4.1.2.2 Gestión Administrativa

CUADRO 9  
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES DE LAS IEIS DE MACUSANI

ESCALA DE VALORACIÓN	Conoce correctamente el sistema de personal racionalizado		Maneja correctamente el presupuesto que tiene la Institución		Maneja adecuadamente la contabilidad de la Institución		Maneja el control adecuado de la Institución		Conoce las normas técnicas e infraestructura de la Institución		Aplica procedimientos de equipamiento educativo de la Institución		Tiene capacidad de administrar recursos financieros de la institución		PROMEDIO TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy bueno	7	24%	6	21%	6	21%	8	28%	7	24%	5	17%	6	21%	6,4	22%
Bueno	11	38%	14	48%	13	45%	9	31%	15	52%	9	31%	10	34%	11,6	40%
Regular	9	31%	8	28%	9	31%	12	41%	6	21%	15	52%	12	41%	10,1	35%
Deficiente	2	7%	1	3%	1	3%	0	0%	1	3%	0	0%	1	3%	0,9	3%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia  
Nota : Matriz de resultados del cuestionario de la calidad educativa.

FIGURA 12  
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES DE LAS IEIS DE MACUSANI



Fuente: Elaboración propia  
Nota : Cuadro 9

**INTERPRETACIÓN:**

El cuadro N° 7 y gráfico N° 10 se puede ver que de los 29 docentes evaluados sobre la Gestión Administrativa de las directoras en la calidad educativa se observa que la mayor parte de las docentes afirman estar en la categoría de muy bueno y bueno, así el indicador conoce correctamente el sistema de personal racionalizado se ubicó al 24% y 38% de las docentes, en maneja correctamente el presupuesto que tiene la Institución se ubicó al 21% y 48%, en maneja adecuadamente la contabilidad de la Institución su observó al 21% y 45%, en maneja el control adecuado de la Institución se apreció al 28% y 31%, en conoce las normas técnicas e infraestructura de la Institución se halló al 24% y 52% de las docentes, y por último en tiene capacidad de administrar recursos financieros de la institución se halló al 21% y 34%. Cabe destacar que en el indicador aplica procedimientos de equipamiento educativo de la Institución se encontró al 52% en la escala de valoración de regular.

**ANÁLISIS:**

Estos resultados demuestran que las directoras de las instituciones educativas iniciales de Macusani logran desarrollar los indicadores de la Gestión administrativa puesto que conocen y manejan de manera adecuada los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados a la Institución Educativa, asimismo conocen y aplican normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo, también generan y administran recursos financieros con un enfoque

gerencial de manera muy buena, todo ello para lograr una buena calidad educativa que se brinda en cada uno de sus instituciones.

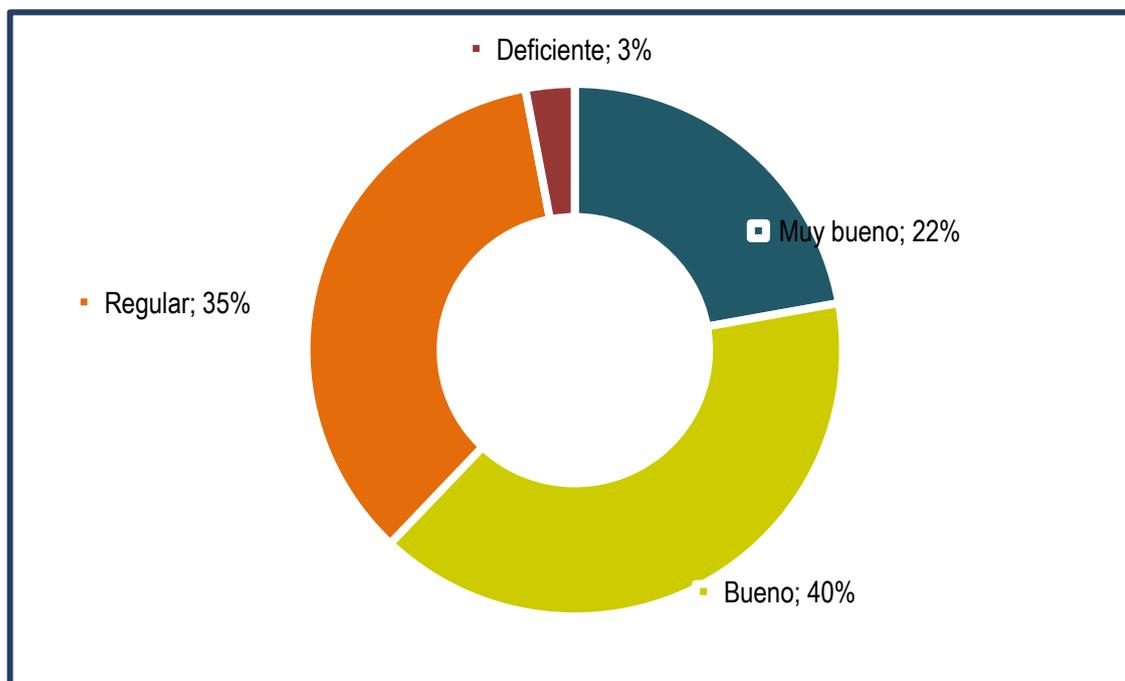
### **DISCUSIÓN:**

De la variable Calidad Educativa en la dimensión Gestión Administrativa se afirma que las directoras conocen correctamente el sistema personal racionalizado a diferencia , que aplica procedimientos de equipamiento educativo de la institución es regular, al igual en la administración de recursos financieros y un control adecuado de la institución.

Según la teoría planteada en la investigación. En el manual del director del ministerio de educación, corroborando con otros autores la administración del personal, la administración de recursos, financiamiento y abastecimiento es responsabilidad del director como nos indica la teoría de la Gestión administrativa por ello se lleve a un óptimo desarrollo en una institución educativa.

Cuando la educación es de calidad es cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida aprovechando óptimamente los recursos necesarios.

FIGURA 13  
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PROMEDIO DE LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES



Fuente: Elaboración propia

Nota : Cuadro 9

### ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos en cuanto a la gestión administrativa se puede apreciar la mayor parte de los directores se ubican en la escala de valoración de bueno con un 40%, asimismo se puede ver que en la categoría de muy bueno en 22% estos resultados denotan que los directores aplican de manera buena y muy buena en relación a conllevar al director o gerente de poder administrar al personal, administrar los recursos con que cuenta al paralelo ver el financiamiento que se tiene en una institución. Llevarse de la mejor manera posible para que la gestión administrativa tenga un óptimo desarrollo en una institución educativa.

**DISCUSIÓN:**

Evidenciado por los resultados según las docentes, las directoras tienen que saber administrar al personal, los recursos al igual el financiamiento en la institución para la calidad educativa debe surgir la iniciativa de cambio.

De acuerdo a la teoría otro aspecto de la Gestión administrativa, tiene que ver con el presupuesto institucional anual, el presupuesto es una previsión de recursos que le permitirá financiar las metas de las actividades previstas en el PAT.

Al igual la gestión administrativa tiene que ver con el abastecimiento que consiste en la adquisición de bienes y servicios así mismo debe estar acorde con las necesidades del proceso del aprendizaje.

La gestión tiene que ver con la gobernabilidad y está con los nuevos valances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación, al igual tiene que ver con los problemas que se refieren a la solución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente y la necesidad de generar y aplicar los desempeños para la calidad educativa.

4.1.2.3 Gestión Pedagógica

CUADRO 10

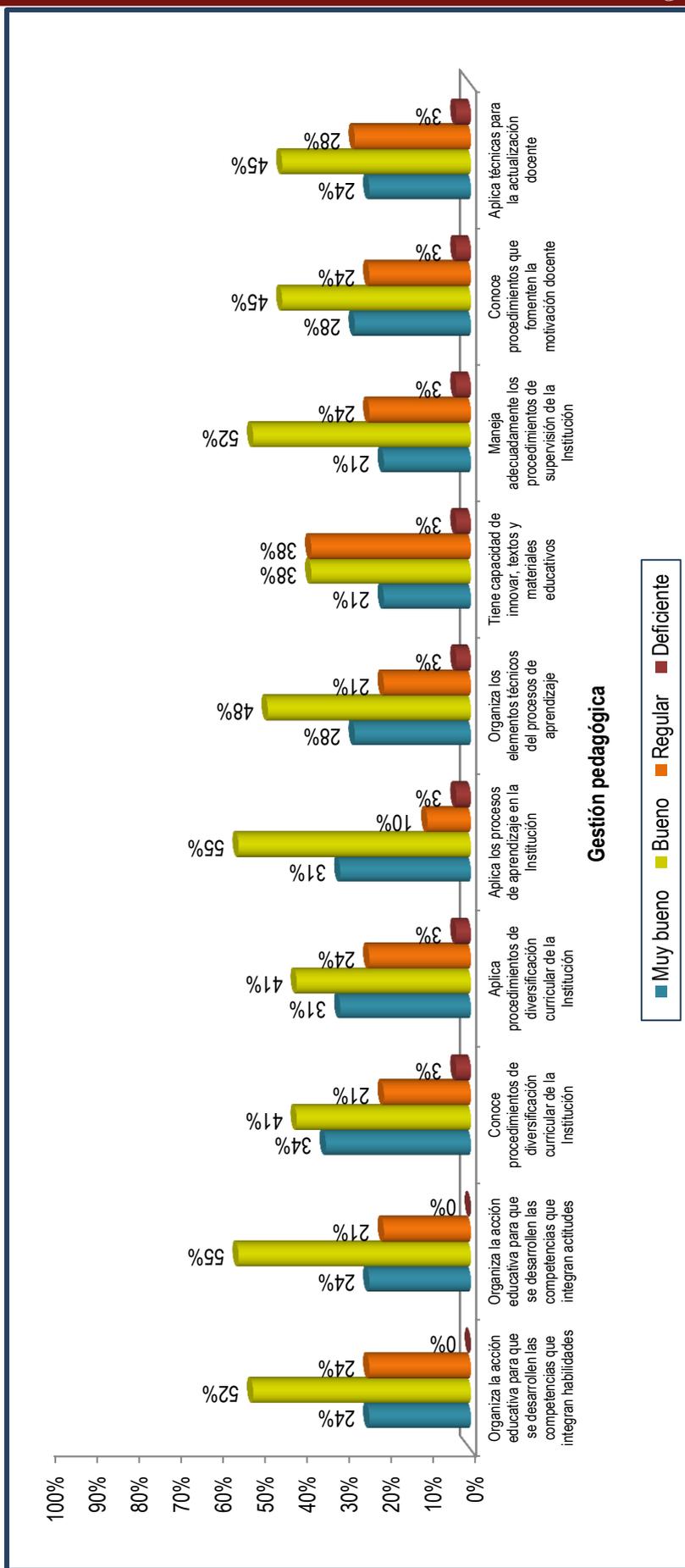
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES DE LAS IEIS DE MACUSANI

ESCALA DE VALORACIÓN	Organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integran habilidades	Organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integran actitudes	Conoce procedimientos de diversificación curricular de la Institución	Aplica procedimientos de diversificación curricular de la Institución	Aplica los procesos de aprendizaje en la Institución	Organiza los elementos técnicos del proceso de aprendizaje	Tiene capacidad de innovar, textos y materias educativas	Maneja adecuadamente los procedimientos de supervisión de la Institución	Conoce procedimientos que fomentan la motivación docente	Aplica técnicas para la actualización docente	PROMEDIO TOTAL							
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%						
Muy bueno	7	24%	7	24%	10	34%	9	31%	8	28%	6	21%	8	28%	7	24%	7,7	27%
Bueno	15	52%	16	55%	12	41%	12	41%	14	48%	11	38%	15	52%	13	45%	13,7	47%
Regular	7	24%	6	21%	6	21%	7	24%	6	21%	11	38%	7	24%	7	24%	6,8	23%
Deficiente	0	0%	0	0%	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	0,8	3%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota : Matriz de resultados del cuestionario de la calidad educativa.

FIGURA 14  
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LAS DIRECTORAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LAS  
IEIs DE MACUSANI



Fuente: Elaboración propia  
Nota : Cuadro 10

**INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en el cuadro N° 8 y gráfico N° 12 se puede ver que de los 29 docentes evaluados sobre la Gestión Académica de las directoras en la Calidad Educativa se observa que la mayor parte de las docentes afirman estar en la categoría de muy bueno y bueno, ya que en el indicador organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integran habilidades se ubicó al 24% y 52% de las docentes, en conoce procedimientos de diversificación curricular de la Institución se halló al 34% y 41% del total de docentes, en aplica procedimientos de diversificación curricular de la Institución 31% y 41% de las docentes, en tiene capacidad de innovar, textos y materiales educativos 21% 38% de las docentes, en conoce procedimientos que fomenten la motivación docente se halló al 28% y 45% de las docentes. Cabe resaltar que las docentes tienen esa percepción de las directoras en el manejo de la gestión académica.

**ANÁLISIS:**

Los resultados revelan que las directoras de las instituciones educativas iniciales de Macusani logran desarrollar los indicadores de la Gestión académica fomentando estos indicadores a que los repliquen las docentes, organizando la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas, reconociendo y aplicando los procedimientos adecuados para la diversificación curricular acompañado de la motivación hacia la actualización docente en la Institución Educativa, asimismo manejan, organizan y aplican técnicas y procedimientos

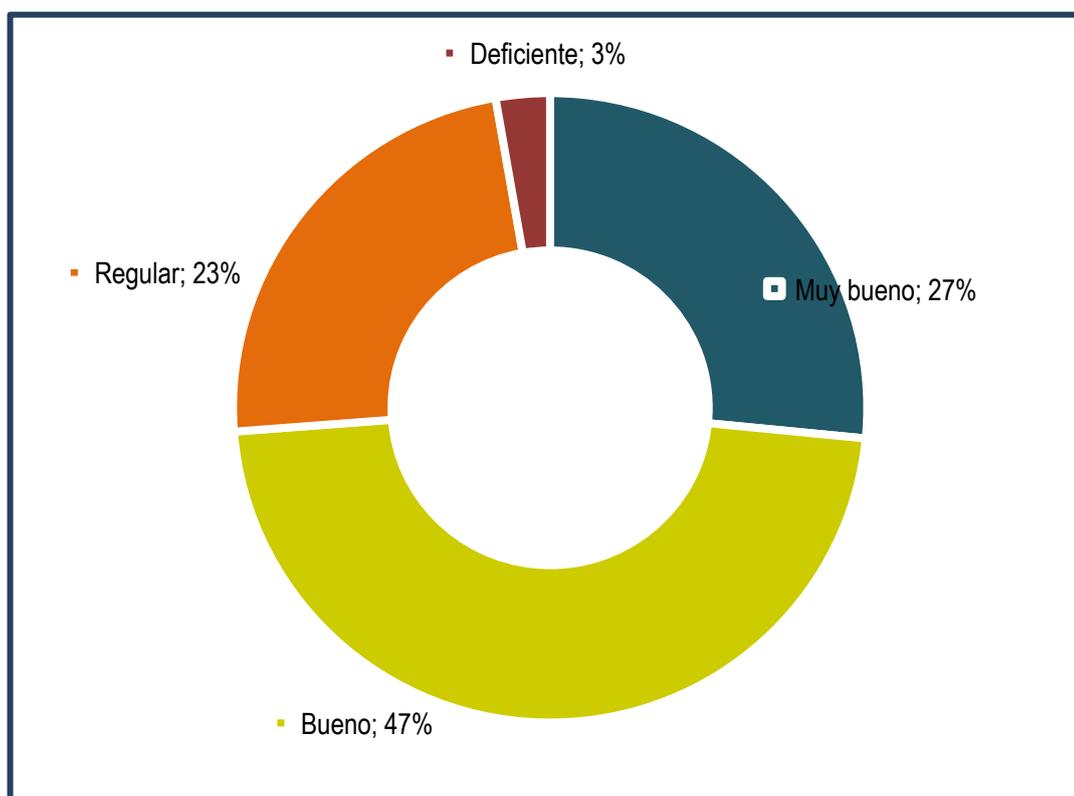
de supervisión y evaluación educativa en los elementos de enseñanza aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.

### **DISCUSIÓN:**

En la dimensión Gestión pedagógica dentro de la variable Calidad Educativa los resultados demuestran según las docentes, las directoras se ubican en bueno con referencia a organizar la acción educativa que integren habilidades, actitudes, al igual conocer procedimientos de diversificación, aplicación de procesos de aprendizaje, organización de elementos técnicos con capacidad de innovar, supervisión fomentando la motivación docente y actualización.

Con referencia en la teoría la gestión pedagógica es el conjunto de estrategias específicas para la conducción y dirección de los procesos curriculares y el logro de los objetivos educacionales, la gestión pedagógica empieza con la planificación curricular, consistenste en la diversificación curricular, la ejecución curricular que comprende el proceso de aprendizaje y enseñanza la supervisión y el monitoreo que parte de los asesores o coordinadores, en el caso sea al igual la directora.

FIGURA 15  
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PROMEDIO DE LA GESTIÓN  
PEDAGÓGICA DE LAS DIRECTORAS SEGÚN LAS DOCENTES



Fuente: Elaboración propia  
Nota : Cuadro 10

### ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el promedio total de los directores en cuanto al aspecto gestión pedagógica se observa que el 47% se ubican en la categoría de bueno lo que significa que los directores cumplen con la organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias y capacidades así como el manejo de los procedimientos de diversificación curricular acompañado de la motivación hacia la actualización docente en la Institución Educativa en el conocimiento adecuado sobre las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.

**DISCUSIÓN:**

De acuerdo a los resultados confirmados por las docentes, en cuanto a la Gestión pedagógica las directoras son consideradas en la categoría bueno, esto significa el manejo de los procedimientos de diversificación curricular, con motivación a la actualización de docentes en las Instituciones Educativas, de acuerdo a la teoría nos indica que la gestión pedagógica debe de contar con la guía de los documentos de gestión, guía del PEI, PAT por otro lado la Gestión Administrativa debe apoyar con la provisión de medios y materiales educacionales a la vez nos indica que la Gestión pedagógica no se puede improvisar, por el contrario se debe planificar luego ejecutarse, toda programación parte de la planificación curricular y para poder considerarlo en una Institución Educativa parte necesariamente con la diversificación curricular.

Por consiguiente la calidad educativa asegura a todos los estudiantes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta y necesariamente se da con una gestión pedagógica dentro de la gestión educativa.

4.1.2.4 Promedio Porcentual de la Calidad Educativa

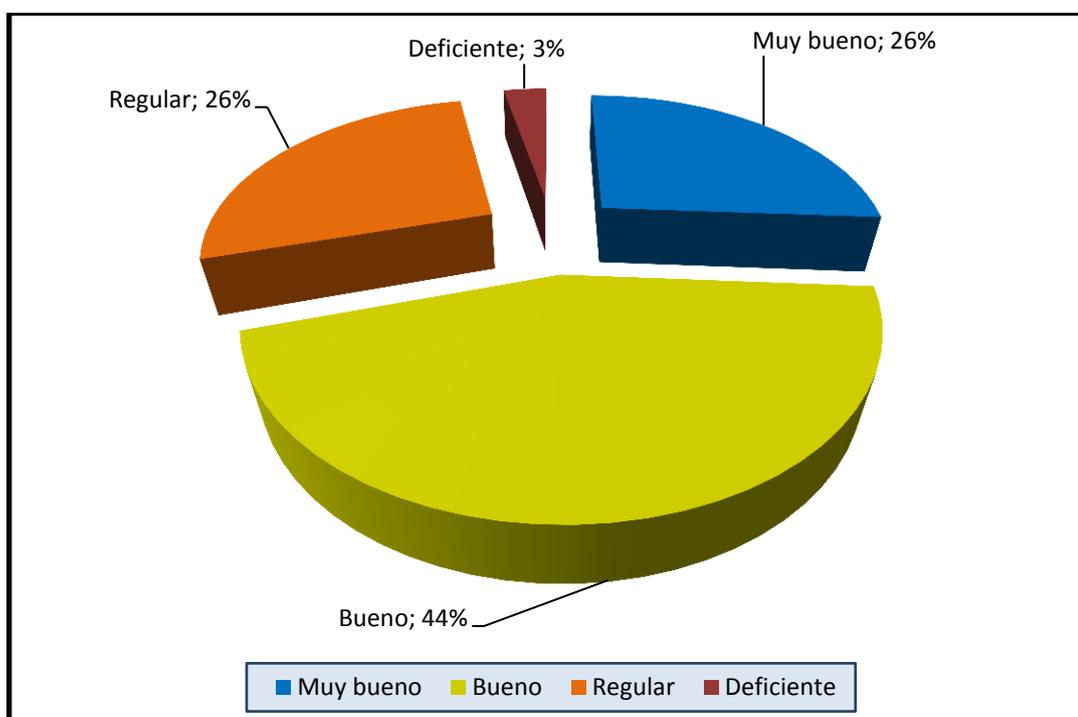
CUADRO 11  
 PROMEDIO PORCENTUAL DE LOS COMPONENTES DE LA CALIDAD EDUCATIVA

CATEGORÍAS	CALIDAD EDUCATIVA			Promedio porcentual
	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Gestión Pedagógica	
Muy bueno	29%	22%	27%	26%
Bueno	46%	40%	47%	44%
Regular	21%	35%	23%	26%
Deficiente	4%	3%	3%	3%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Nota : Resultados de los cuadros 8, 9, y 10

FIGURA 16  
 DISTRIBUCIÓN DEL PROMEDIO PORCENTUAL DE LOS COMPONENTES DE LA CALIDAD EDUCATIVA



Fuente: Elaboración propia

Nota : Cuadro 11

**INTERPRETACIÓN:**

En el gráfico se aprecia los resultados obtenidos de los aspectos de la calidad educativa de las directoras de acuerdo a los docentes, se puede apreciar que en la escala de valoración de muy bueno se ubicó al 26% en bueno en un 44%, en regular el 26%, en deficiente el 3% de docentes. Los resultados demuestran que las directoras fomentan la gestión institucional, administrativa y pedagógica como un factor de mucha importancia para el desarrollo de la calidad educativa que está representada por la pertinencia de los sistemas educativos para responder a las demandas socioculturales y, por ende, para mejorar la vida de todos los ciudadanos, para garantizar la máxima participación en la toma de decisiones políticas en sociedades cada vez más abiertas.

**DISCUSIÓN:**

En la variable 2 de la calidad educativa, que tuvo como finalidad identificar cómo es la calidad educativa en las Instituciones Educativas Iniciales de Macusani según las docentes, los resultados hallados aseveran que la calidad educativa de estas instituciones son buenas y que están en proceso de mejorar aún más confirmándose la teoría presentada, que la calidad educativa se define a partir del contexto y de múltiples factores, entendiéndose como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida, resumiéndose en la gestión institucional, administrativa y pedagógica. De

igual manera en los antecedentes descritos y revisados se señala que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores (padres de familia, docentes, estudiantes) integrantes de la sociedad a la que está dirigida. Específicamente la calidad educativa asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para desarrollarse adecuadamente dentro de la sociedad.

Las demandas para mejorar la calidad de la educación en la Región, en el País constituye el reto fundamental de las políticas educativas que descansa sobre tres factores coherentes entre sí como la funcionalidad que viene a ser la relación entre resultados educativos, fines y metas de la educación de acuerdo a las necesidades educativas de la comunidad. La eficacia determinada como la consecución de los objetivos educacionales, establecido como valiosos, deseables, finalmente la modernidad que es un proceso, para poner a la educación a tono con las exigencias presentes y las del nuevo siglo, cuyo último fin busca el desarrollo más fluido de las actividades educativas, considerando para ello la modernización curricular, la capacitación de maestros, dotación de libros y material educativo, así como la mejora de la infraestructura física de los mismos.

### 4.1.3 GRADO DE RELACIÓN DE LAS VARIABLES Y PRUEBA DE HIPOTESIS ESTADISTICA.

#### 4.1.3.1 Datos de las Variables

CUADRO 12

#### PUNTAJES GENERALES DE LAS VARIABLES

Nº	Docentes	Gestión Educativa	Calidad educativa	X*Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
		X	Y			
1		34	54	1836,0	1156,0	2916,0
2		43	58	2494,0	1849,0	3364,0
3		52	87	4524,0	2704,0	7569,0
4		68	108	7344,0	4624,0	11664,0
5		47	58	2726,0	2209,0	3364,0
6		58	90	5220,0	3364,0	8100,0
7		55	105	5775,0	3025,0	11025,0
8		48	71	3408,0	2304,0	5041,0
9		47	73	3431,0	2209,0	5329,0
10		27	36	972,0	729,0	1296,0
11		38	61	2318,0	1444,0	3721,0
12		39	73	2847,0	1521,0	5329,0
13		45	69	3105,0	2025,0	4761,0
14		38	55	2090,0	1444,0	3025,0
15		60	99	5940,0	3600,0	9801,0
16		59	86	5074,0	3481,0	7396,0
17		60	80	4800,0	3600,0	6400,0
18		60	83	4980,0	3600,0	6889,0
19		52	83	4316,0	2704,0	6889,0
20		59	95	5605,0	3481,0	9025,0
21		50	73	3650,0	2500,0	5329,0
22		43	71	3053,0	1849,0	5041,0
23		42	71	2982,0	1764,0	5041,0
24		63	80	5040,0	3969,0	6400,0
25		57	108	6156,0	3249,0	11664,0
26		51	108	5508,0	2601,0	11664,0
27		55	92	5060,0	3025,0	8464,0
28		64	92	5888,0	4096,0	8464,0
29		64	87	5568,0	4096,0	7569,0
<b>TOTAL</b>		1478	2306	121710	78222	192540
<b>Correlación de PEARSON</b>					<b>0,812</b>	

Nota: Puntajes generales obtenidos de la matriz de resultados

4.1.3.2 Coeficiente de Correlación de Pearson ( R )

Nº De directores y docentes	DATOS GENERALES				
	V1: Gestión Educativa	V2: Calidad Educativa	Producto de las variables	Variable X Elevado al cuadrado	Variable Y Elevado al cuadrado
29	X	Y	X.Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
Σ=SUMATORIA	1478	2306	121710	78222	192540

$$r = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sqrt{\left[ \left( \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right) \right] \left[ \left( \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right) \right]}}$$

$$r = \frac{121710 - \frac{1478 * 2306}{29}}{\sqrt{\left[ \left( 78222 - \frac{1478^2}{29} \right) \right] \left[ \left( 192540 - \frac{2306^2}{29} \right) \right]}}$$

$r = 0,812$

Fuente: Puntajes totales obtenidos en cada variable  
 Elaboración: El investigador

CORRELACIONES

		Gestión Educativa	Calidad Educativa
Gestión Educativa	Correlación de Pearson	1	,812**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	29	29
Calidad Educativa	Correlación de Pearson	,812**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	29	29

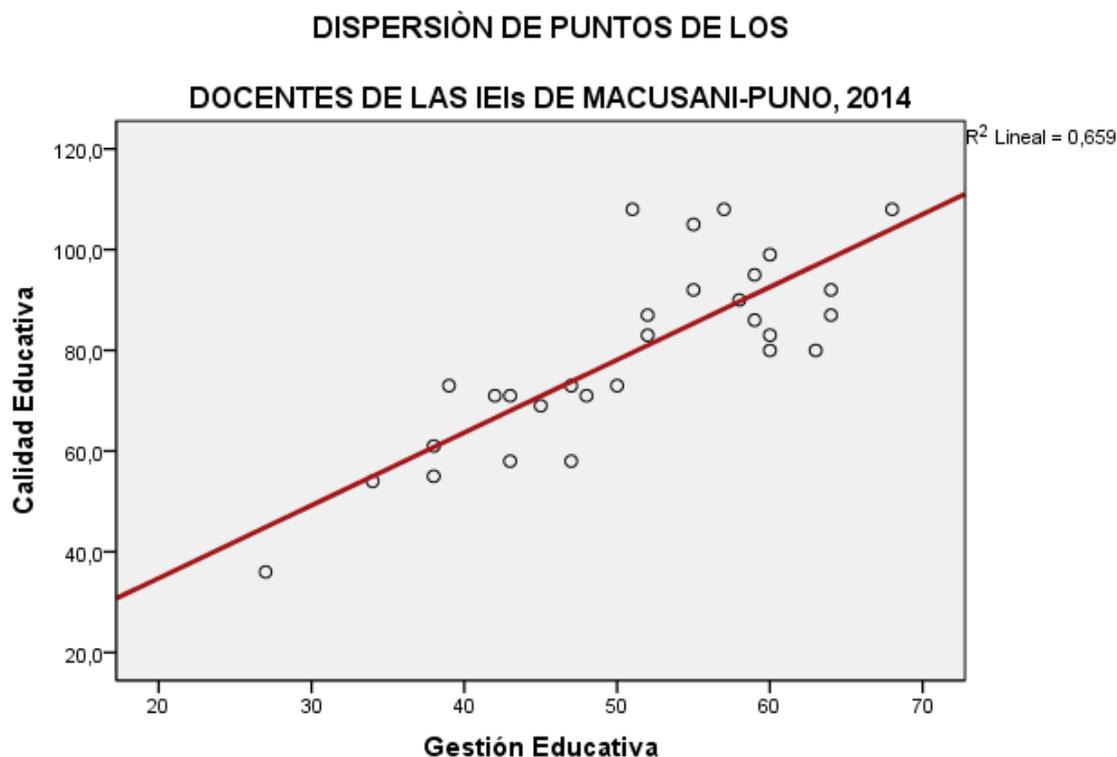
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Según el coeficiente de correlación de Pearson 0,812 existe una **correlación positiva alta** de la gestión educativa y la calidad educativa, lo que significa que

mientras mayor sea el nivel de gestión de las directoras mayor será la calidad educativa en las instituciones educativas.

#### 4.1.3.3 Gráfico de Dispersión de las Variables

FIGURA 17



Fuente: Matriz de puntajes totales de las variables

Elaboración: El investigador

De acuerdo al gráfico se puede observar el grado de dispersión que existe entre ambas variables, tal como se aprecia la dispersión de los puntos con una tendencia positiva y directa, esta concentración de puntos da a conocer el grado de relación que existe entre la gestión educativa y la calidad educativa de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de Macusani.

Así mismo se da a conocer el coeficiente de determinación que tiene una medida más exacta:

$$R^2 = r^2 * 100\%$$

$$R^2 = 0'.812^2 * 100\%$$

$$R^2 = 0.659$$

En coeficiente de determinación es una proporción o porcentaje que nos indica que el 65,9% de la calidad educativa es explicada por la gestión educativa.

#### 4.1.3.4 Prueba de Hipótesis Estadística

La prueba estadística que se utilizó es la T calculada puesto que los datos obtenidos son puntajes.

##### 1) Planteamiento de Hipótesis:

**Ho:** **No existe relación positiva alta** entre la gestión educativa de las directoras y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Iniciales del distrito de Macusani.  $r_{s=0}$ .

**Ha:** **Existe relación positiva alta** entre la gestión educativa de las directoras y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Iniciales del distrito de Macusani.  $r \neq 0$

##### 2) Nivel de Significancia

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

##### 3) Cálculo y Toma de Decisión.

*t calculada*

$$Tc = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$T_c = 0.812 \sqrt{\frac{29 - 2}{1 - 0,812^2}} = 0.812 \sqrt{\frac{27}{0,3407}}$$

$$T_c = 0.812 \sqrt{79,26}$$

$$T_c = 0.812 * 8,902$$

$$T_c = 7.228$$

Dónde:

r : coeficiente de correlación

n : es el número de observaciones en pares

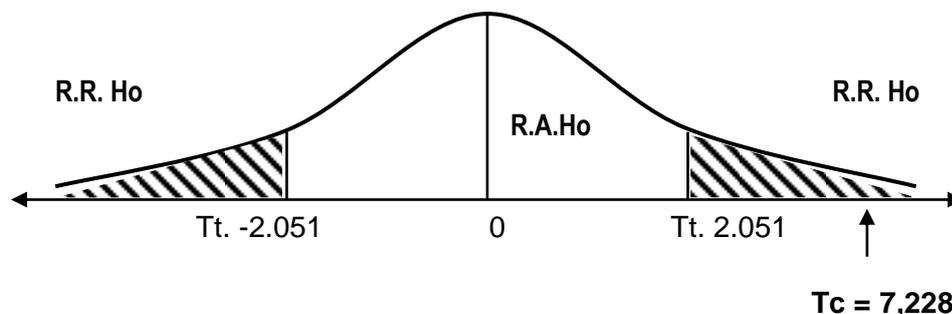
### ***t* tabulada**

Esta prueba se hace con n-2 grados de libertad.

29 - 2 = 27 grado de libertad

$t_{\text{tabla}} = - 2,051$

La región crítica se tiene en el siguiente diagrama



### **4) DECISIÓN**

Como  $t_c = 7,228$  es mayor que  $t_t=2.051$  entonces aceptamos hipótesis alterna que dice que si existe relación directa entre la gestión educativa y la calidad educativa en las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad Macusani.

**ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.**

Con un nivel de confianza del 95% se acepta la hipótesis alterna que afirma que existe relación positiva alta entre la gestión educativa y la calidad educativa en las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales cuyos resultados definen la capacidad que existe para una buena calidad educativa acorde a una sociedad con una mejor calidad de vida el reto primordial que recae en las políticas educativas sobre los factores relacionados entre sí considerando una modernización curricular

**4.1.3.5 CORRELACIONES INDIVIDUALES POR COMPONENTES:**

CUADRO 13

RESULTADOS DE LAS CORRELACIONES DE LA GESTIÓN  
EDUCATIVA CON LOS COMPONENTES DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Gestión Educativa	Calidad educativa	Correlación de Pearson	Nivel de correlación
Pensamiento sistémico y estratégico	Gestión Institucional	0.75	Positiva alta
	Gestión Administrativa	0.78	Positiva alta
	Gestión Pedagógica	0.77	Positiva alta
Liderazgo pedagógico	Gestión Institucional	0.76	Positiva alta
	Gestión Administrativa	0.73	Positiva alta
	Gestión Pedagógica	0.75	Positiva alta
Aprendizaje organizacional	Gestión Institucional	0.64	Positiva moderada
	Gestión Administrativa	0.66	Positiva moderada
	Gestión Pedagógica	0.61	Positiva moderada

Fuente: Elaboración propia

Nota : Matriz de resultados de las variables investigadas

## CONCLUSIONES

**PRIMERA.** Los resultados obtenidos durante la aplicación de los instrumentos de investigación se observa que existe una correlación positiva alta;  $r = 0.812$ ; entre las variables gestión educativa y la calidad educativa asimismo de acuerdo a la prueba de hipótesis estadística se tiene que  $t_c = 7,228$  es mayor que  $t_t = 2.051$  con lo que acepta la hipótesis alterna que afirma que existe relación positiva alta entre la gestión educativa de las directoras y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Macusani un nivel de significancia del 5%.

**SEGUNDA.** En cuanto a los diferentes componentes de la Gestión educativa de las directoras, se ubican en la escala de valoración de siempre y casi siempre con 32% y 40% respectivamente del total de docentes encuestados, lo que significa que las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales del distrito de Macusani logran ejecutar los indicadores de los componentes: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

**TERCERA.** En la Calidad Educativa, las directoras de las instituciones educativas iniciales de Macusani están en su mayoría en la escala de valoración Muy bueno y bueno con el 26% y 44% respectivamente lo que denota que las directoras logran ejecutar, y fomentar los indicadores de los aspectos de Gestión Institucional, Administrativa y Pedagógica.

## RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos se sugiere a las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local de Carabaya que deben de monitorear permanentemente la labor de las directoras en cuanto a la gestión educativa que realizan, ya que se tiene referencia afirmativa de la relación que existe entre la gestión educativa de las directoras de Macusani con la calidad educativa, quiere decir ante una buena gestión educativa nos lleva a mejorar la calidad educativa.

Asimismo se recomienda a las autoridades educativas que deben organizar y garantizar cursos de reforzamiento y/o actualización referido a la gestión educativa considerando una adecuada ejecución de las labores encomendadas tomando en cuenta estos componentes del pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional que son de suma importancia para conllevar a una calidad educativa.

En cuanto se refiere a la calidad educativa se hace sugerencia a las autoridades educativas de la UGEL Carabaya para que se dé un proceso constante de monitoreo a las directoras de las instituciones Educativas Iniciales

de Macusani, teniendo en consideración aspectos en gestión institucional, administrativa y pedagógica, por ende coadyuvará en el avance de la calidad educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado O., O. (1998). *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Universidad de Lima. Perú.
- Bernardo, J. y Calderero, J.F. (2000). *Aprendo a investigar en educación*. Madrid: Rialp.
- Braslavsky, C. (1996). *Acerca de la Reconversión del Sistema Propuesta Educativa*, No 14. Argentina.
- Braslavsky, C. (2004). *Diez factores para una Educación de Calidad para Todos en el siglo XXI*. Documento presentado a la Semana Monográfica Santillana, Madrid-Noviembre.
- Carrasco D., S. (2005). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSAAC*. Investigación presentada a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos unidad de Post grado Lima – Perú.
- Carrasco D., S. (2009). *Gestión de Calidad y Formación Profesional (1ra ed.)*. Lima: Editorial San Marcos E.L.R.L.
- Cruz R., J. (1997). *Educación y Calidad Total*. México: Grupo editorial Iberoamericana S.A DE C.V.

- Charaja C., F. (2009). El MAPIC en la *Metodología de Investigación*. (1ra ed.). Puno – Perú. Sagitario impresores.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma ed.). Bogotá McGraw-Hill.
- Choque R., M. (2001). *Rupturas y conexiones entre gestión pedagógica y gestión administrativa, en el núcleo educativo de machacamarca: el rol del director*. Investigación presentada a la Universidad Mayor de San Simón Cochabamba-Bolivia.
- Graells, (2002). Última versión: 3/07/07, "Calidad e innovación educativa en los centros", Departamento de Pedagogía aplicada, Facultad de Educación, UAB pp. 14.
- Kaufman, R.A. (1977). *Planificación de Sistemas Educativos*. México. Trillas.
- Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) (2006). Perú
- Gobierno regional Puno, dirección regional de educación, consejo participativo regional. (2006 - 2015). *Proyecto Educativo Regional Concertado Puno*.
- Martínez O, F. (2002): *El Cuestionario*. Un instrumento para la investigación de las ciencias sociales. Laertes, Barcelona.
- Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Educación (2007). *Proyecto Educativo Nacional Al 2021*. Lima-Perú.
- Ministerio de Educación, (2005). *Gestión Educativa Estratégica*, 2do. Módulo de los procesos de transformación educativa. Buenos aires-Argentina.

- Ministerio de Educación, (2007). Manual del Director. Oficina de apoyo a la Administración de la Educación, Unidad de capacitación en gestión. Lima-Perú.
- Muños, C. (2003) *Educación y desarrollo Socioeconómico en América Latina y el Caribe*. (1ra ed.) México Universidad Iberoamericana.
- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. IIPPE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires ANEP. Argentina.
- Rivera C., G. (2001). *Gestión Educativa* (1ra ed.). Lima San Marcos.
- Rodríguez, D. (1995). *Gestión organizacional*, Santiago de Chile: Centro de extensión de la P. Universidad Católica de Chile.
- Schmelkes, S. (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. (pp. 17-30). México DF., Subsecretaría de Educación Básica y Normal.
- SENGE, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Tamayo (1998), Valderrama (2002) *técnica de un conjunto de mecanismos, medios y sistemas*.
- Unidad de Medida de la Calidad Educativa (2009). (UMC) Ministerio de Educación Gestión de la dirección en centros educativos polidocentes completos. Boletín N° 25, Lima-Perú.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Talcott Parsons, org., Nueva Yor, Oxford University Pres.



**ANEXOS**

**ANEXO N°01**  
**ENCUESTA**

*Universidad Nacional del Altiplano*

**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

*Mención: Administración de la Educación*

**DIRIGIDA A LOS (AS) DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES ESTATALES DEL DISTRITO DE MACUSANI SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA, 2014.**

**I. DATOS INFORMATIVOS:**

- 1.1 Institución Educativa Inicial : \_\_\_\_\_  
 1.2 Especialidad del encuestado : \_\_\_\_\_  
 1.3 Condición laboral : \_\_\_\_\_  
 1.4 Fecha de encuesta : \_\_\_\_\_

**II. Instrucciones:** señor(a) Docente, le solicito que marque con una equis (X) la alternativa que según su criterio personal corresponde a la verdad o realidad, sus respuestas serán solo utilizadas para decisiones científicas. Por eso se le agradece anticipadamente por su colaboración que brinda para los resultados verídicos a esta investigación.

**GESTIÓN EDUCATIVA**

**a. Pensamiento sistémico y estratégico**

2.1. ¿Realiza el diagnóstico de la situación problemática de la Institución Educativa?

- Siempre       A veces       Casi siempre       Nunca

2.2. ¿Propone alternativas identificables de solución a los problemas que enfrenta la Institución Educativa?

- Siempre       A veces       Casi siempre       Nunca

2.3. ¿Formula objetivos para la solución de problemas en la Institución Educativa?

- Siempre       A veces       Casi siempre       Nunca

2.4. ¿Realiza acciones o proyectos a desarrollarla Institución Educativa?

- Siempre       A veces       Casi siempre       Nunca

2.5. ¿Evalúa el proceso desarrollado para la solución de problemas dentro de la Institución Educativa?

- Siempre       A veces       Casi siempre       Nunca

**b. Liderazgo pedagógico**

2.6. ¿Facilita el proceso de delegación de los docentes de la Institución Educativa?

- Siempre       A veces       Casi siempre       Nunca

2.7. ¿Anima el proceso de negociación de los docentes de la Institución Educativa?

Siempre  A veces  Casi siempre  Nunca

2.8. ¿Facilita el proceso de cooperación de los docentes de la Institución Educativa?

Siempre  A veces  Casi siempre  Nunca

2.9. ¿Anima el proceso de formación de los docentes de la Institución Educativa?

Siempre  A veces  Casi siempre  Nunca

2.10. ¿Orienta el proceso de delegación, de los docentes de la Institución Educativa?

Siempre  A veces  Casi siempre  Nunca

2.11. ¿Regula el proceso de negociación de los docentes de la Institución Educativa?

Siempre  A veces  Casi siempre  Nunca

2.12. ¿Orienta proceso de cooperación de los docentes de la Institución Educativa?

Siempre  A veces  Casi siempre  Nunca

2.13. ¿Regula el proceso de formación de los docentes de la Institución Educativa?

Siempre  A veces  Casi siempre  Nunca

### ***c. Aprendizaje organizacional***

2.14. ¿Facilita la comunicación interna y externa?

Siempre  A veces  Casi siempre  Nunca

2.15. ¿Evalúa el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos?

Siempre  A veces  Casi siempre  Nunca

2.16. ¿Acumula un conocimiento que genere innovaciones en los procesos de educación?

Siempre  A veces  Casi siempre  Nunca

2.17. ¿Acumula un conocimiento que incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación?

Siempre  A veces  Casi siempre  Nunca

***Muchas gracias por su cooperación.***

**ANEXO N° 02**  
**ENCUESTA**

*Universidad Nacional del Altiplano*

**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

*Mención: Administración de la Educación*

**DIRIGIDA A LOS (AS) DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES ESTATALES DEL DISTRITO DE MACUSANI SOBRE LA CALIDAD EDUCATIVA, 2014.**

**I. DATOS INFORMATIVOS:**

Institución Educativa Inicial : \_\_\_\_\_  
Especialidad del encuestado : \_\_\_\_\_  
Condición laboral : \_\_\_\_\_  
Fecha de encuesta : \_\_\_\_\_

**II. Instrucciones:** señor(a) Docente, le solicito que marque con una equis (X) la alternativa que según su criterio personal corresponde a la verdad o realidad, sus respuestas serán solo utilizadas para decisiones científicas. Por eso se le agradece anticipadamente por su colaboración que brinda para los resultados verídicos a esta investigación.

**CALIDAD EDUCATIVA**

**a. Gestión Institucional**

2.1. ¿Tiene capacidad de liderazgo para gestionar su institución educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.2. ¿Conoce la normatividad del sector educación?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.3. ¿Aplica adecuadamente las normas pertinentes a su función directiva?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.4. ¿Posee capacidad para resolver problemas en la institución educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.5. ¿Posee capacidad para tomar decisiones en la Institución Educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.6. ¿Evidencia capacidad de comunicación con los alumnos y padres de familia?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.7. ¿Posee habilidad para mantener buenas relaciones con los docentes?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.8. ¿Conoce métodos para elaborar el PEI en la Institución educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.9. ¿Aplica técnicas para elaborar el PEI en la Institución educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.10. ¿Evalúa la acción que toma y el de las personas a su cargo considerando los procesos en base de los resultados?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

**b. Gestión Administrativa**

2.11. ¿Conoce correctamente el sistema de personal racionalizado?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.12. ¿Maneja correctamente el presupuesto que tiene la Institución educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.13. ¿Maneja adecuadamente la contabilidad de la Institución educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.14. ¿Maneja el control adecuado de la Institución Educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.15. ¿Conoce las normas técnica e infraestructura de la Institución Educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.16. ¿Aplica procedimientos de equipamiento educativo de la Institución Educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.17. ¿Tiene capacidad de administrar recursos financieros de la Institución educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

**c. Gestión pedagógica**

2.18. ¿Organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integran habilidades?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.19. ¿Organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integran actitudes?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.20. ¿Conoce procedimientos de diversificación curricular de la Institución Educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.21. ¿Aplica procedimiento de diversificación curricular de la Institución educativa?

Muy bueno                      Regular                      Bueno                      Deficiente

2.22. ¿Aplica los procesos de aprendizaje en la Institución Educativa?

Muy bueno                       Regular                       Bueno                       Deficiente

2.23. ¿Organiza los elementos técnicos del proceso de aprendizaje?

Muy bueno                       Regular                       Bueno                       Deficiente

2.24. ¿Tiene capacidad de innovar, textos y material educativo?

Muy bueno                       Regular                       Bueno                       Deficiente

2.25. ¿Maneja adecuadamente los procedimientos de supervisión de la Institución educativa?

Muy bueno                       Regular                       Bueno                       Deficiente

2.26. ¿Conoce procedimientos que fomenten la motivación docente?

Muy bueno                       Regular                       Bueno                       Deficiente

2.27. ¿Aplica técnicas para la actualización docente?

Muy bueno                       Regular                       Bueno                       Deficiente

***Por su cooperación muchas gracias.***

MATRIZ DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

N°	DOCENTE	Pensamiento sistémico y estratégico						Sub total	Liderazgo pedagógico						
		Realiza el diagnóstico de la situación problemática	Propone alternativas identificables de solución a los problemas que enfrenta la Institución	Formula objetivos para la solución de problemas de la Institución	Realiza acciones o proyectos a desarrollar en la Institución	Evalúa el proceso desarrollado para la solución de problemas dentro de la Institución			Facilita el proceso de delegación de los docentes.	Anima al proceso de negociación de los docentes	Facilita el proceso de cooperación de los docentes	Anima el proceso de formación de los docentes	Orienta el proceso de delegación de los docentes	Regula el proceso de negociación de los docentes	Orienta el proceso de cooperación de los docentes
1		2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	2	2
2		3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	3	2
3		4	3	3	2	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3
4		4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4
5		2	2	2	1	4	11	2	4	4	4	2	4	4	4
6		2	4	4	2	4	16	4	4	4	4	4	3	3	3
7		4	4	4	3	4	19	3	4	4	4	3	3	3	3
8		3	2	4	4	4	17	3	2	4	3	4	3	3	2
9		3	3	2	3	4	15	3	3	4	3	3	2	2	2
10		2	2	2	2	2	10	2	1	1	1	1	1	1	1
11		2	3	1	3	3	12	2	2	2	2	3	2	2	3
12		2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	2	2	2	2
13		3	3	2	2	2	12	2	3	3	3	2	2	2	2
14		2	2	2	2	1	9	3	2	2	3	1	3	2	2
15		3	4	4	2	4	17	3	4	4	4	4	3	4	4
16		3	4	4	2	4	17	3	4	4	4	4	3	3	3
17		4	3	3	2	4	16	3	3	4	4	4	3	3	4
18		3	4	4	2	4	17	3	4	4	4	3	4	4	4
19		4	3	4	2	4	17	3	3	4	4	3	2	2	3
20		4	3	3	3	3	16	4	3	4	4	4	3	3	4
21		3	2	3	2	3	13	3	4	2	3	3	3	2	2
22		2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	2	2	3
23		4	3	3	2	3	15	3	2	2	2	2	2	2	3
24		4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	4	3	4
25		4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	3	3	3	3
26		3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3
27		4	4	4	4	4	18	2	4	4	4	4	2	3	3
28		2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	4	4	4	4
29		4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	3	4	4
	Siempre	11	11	13	6	15		7	9	14	14	12	6	6	9
	Casi siempre	9	10	7	6	6		16	14	10	10	12	16	11	11
	A veces	9	8	8	16	7		6	5	4	4	3	6	11	8
	Nunca	0	0	1	1	1		0	1	1	1	2	1	1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>		<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>

Legenda: S=



	Sub total	Aprendizaje organizacional				Sub total	PUNTAJE TOTAL
		Facilita la comunicación interna y externa	Evalúa el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos	Acumula un conocimiento que genere innovación en los procesos de educación	Acumula un conocimiento que incrementa permanentemente el valor agregado a los procesos de educación		
	16	2	2	2	2	8	60
	21	3	2	2	2	9	77
	24	4	3	3	3	13	91
	32	4	4	4	4	16	120
	26	4	2	2	2	10	84
	27	3	4	4	4	15	101
	25	4	2	3	2	11	99
	21	3	3	2	2	10	86
	23	3	2	2	2	9	85
	9	2	2	2	2	8	46
	18	2	2	2	2	8	68
	20	2	2	3	2	9	69
	21	3	3	3	3	12	78
	18	3	2	3	3	11	65
	30	4	3	3	3	13	107
	29	4	3	3	3	13	105
	29	4	3	4	4	15	105
	30	4	3	3	3	13	107
	23	3	3	3	3	12	92
	28	4	3	4	4	15	103
	23	3	4	3	4	14	86
	23	3	3	2	2	10	76
	18	3	3	2	1	9	75
	29	4	4	3	3	14	112
	25	3	3	3	3	12	102
	24	3	3	3	3	12	90
	25	4	3	2	3	12	98
	30	4	4	4	4	16	112
	29	4	4	4	4	16	112
= Siempre ( 4 )	C.S= Casi siempre ( 3 )	AV= A veces ( 2 )	N= Nunca ( 1 )				
6	13	6	6	7			
13	12	14	13	11			
8	4	9	10	10			
2	0	0	0	1			
29	29	29	29	29			

N° DOCENTE	Gestión Institucional										Sub total	Gestión Administrativa	
	Tiene capacidad de liderazgo para gestionar	Conoce la normativa del sector educación	Aplica adecuadamente las normas pertinentes a su función directiva	Posee capacidad para resolver problemas en la Institución	Evidencia capacidad de comunicación con los alumnos y padres de familia	Posee habilidad para mantener buenas relaciones con los docentes	Conoce métodos para elaborar el PEI en la Institución	Aplica técnicas para elaborar el PEI en la Institución	Evalúa acciones que toma y el de las personas a su cargo considerando los procesos en base a los resultados	Conoce correctamente el sistema de personal racionalizado		Maneja correctamente el presupuesto que tiene la Institución	
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2
2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	23	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4
5	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	26	1	1
6	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	35	4	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3	4
8	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	27	3	2
9	3	2	2	2	3	4	2	2	2	3	26	2	3
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2
11	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	22	3	2
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2	2
13	3	2	2	4	4	3	2	2	2	2	28	2	2
14	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	21	2	2
15	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4
16	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	34	2	3
17	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	28	3	3
18	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	30	3	3
19	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	32	3	3
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	3	3
21	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	27	2	3
22	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	26	3	3
23	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28	2	3
24	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31	3	3
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4
27	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	36	3	3
28	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	35	4	4
29	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	32	4	3
Muy bueno	7	9	6	9	10	11	7	11	11	8	7	7	6
Bueno	17	15	13	15	13	10	11	10	14	13	11	11	14
Regular	4	4	9	4	5	6	10	6	2	7	9	9	8
Deficiente	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>

INDICADORES DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Sub total Gestión pedagógica

Maneja adecuadamente la contabilidad de la Institución	Maneja el control adecuado de la Institución	Conoce las normas técnicas e infraestructura de la Institución	Aplica procedimientos de equipamiento educativo de la Institución	Tiene capacidad de administrar recursos financieros de la institución	Organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integran habilidades	Organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integran actitudes	Conoce procedimientos de diversificación curricular de la Institución	Aplica procedimientos de diversificación curricular de la Institución	Aplica los procesos de aprendizaje en la Institución	Organiza los elementos técnicos del proceso de aprendizaje	Tiene capacidad de innovar, textos y materiales educativos	Maneja adecuadamente los procedimientos de supervisión de la Institución
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3
3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3
3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	4	2	3
4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
6	8	7	5	6	7	7	10	9	8	6	6	6
13	9	15	9	10	15	16	12	16	14	11	15	15
9	12	6	15	12	7	6	6	3	6	11	7	7
1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
<b>Leyenda: MB= Muy bueno (4) B= Bueno (3) R= Regular (2)</b>												

Conoce procedimientos que fomenten la motivación docente	Aplica técnicas para la actualización docente	Sub total	PUNTAJE TOTAL
2	2	20	112
2	2	20	123
3	3	33	182
4	4	40	224
2	2	22	124
3	3	31	191
4	4	39	218
2	3	27	147
3	2	28	149
1	1	12	72
2	2	24	125
3	3	29	153
3	3	27	144
2	2	20	115
3	3	38	203
4	4	34	178
3	3	31	162
3	3	32	169
3	3	30	174
4	3	34	200
3	3	27	151
3	2	27	146
2	2	26	149
3	3	30	167
4	4	40	224
4	4	40	224
4	4	37	190
4	4	32	193
3	3	33	179
D= Deficiente ( 1 )			
8	7		
13	13		
7	8		
1	1		
29	29		