UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILO BENEDICTO XVI

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA



FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE UNA INSTITUCIÓN PARTICULAR

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA

AUTORES
CHACALTANA BUENAFUENTE CARLOS JESUS
AGREDA ARANDA ENRIQUE ALBERTO
TRUJILLO – PERÚ
2016

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fortaleza espiritual y física para culminar mis estudios.

A mis padres Víctor y Felicita, que desde lo infinito siempre serán la luz que guíen mi camino, otra meta alcanzada como tributo póstumo a ellos; a mis hermanos por permitirme llevar a cabo todos mis sueños proporcionándome su apoyo total, mi eterna gratitud.

Para mi esposa Rosa Del Carmen por su comprensión y cariño, a mis hijos Carlo André y Antuané del Roció, quienes desde su mirada de niños me tuvieron paciencia y supieron esperar.

Dedico esta tesis en forma muy especial, a mis apreciados alumnos de la UCT, para que se motiven, se superen alcanzando sus metas y sigan construyendo sus sueños.

Carlos Jesús

"El mejor aprendizaje no deriva de encontrar formas para instruir, sino de ofrecer oportunidades para construir". (Seymour Papert)

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a toda mi familia, quienes me apoyaron todo el tiempo.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme y continuaron depositando su confianza en mí.

A mis grandes y especiales amigos Myrena, Liz, Diana, Carlos y Enrique, que me apoyaron en todo momento para concluir con satisfacción esta tesis.

A mi sobrina Sarita por su apoyo incondicional y constante.

Y para finalizar agradezco también a todos mis compañeros de clase, ya que gracias a su amistad, compañerismo y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

Enrique Alberto

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios y a la Santísima Virgen María, quienes siempre me acompañan y han permitido que este trabajo llegue a su fin.

Al profesor y gran señor Mg. Eliseo Soto Palacios, por su asesoramiento, sus magníficas enseñanzas que fortalecen nuestra formación profesional así como por sus sabios consejos y su leal amistad.

Al Dr. Jaime Delgado Chamorro, gran amigo que nos permitió y facilito para realizar el estudio de investigación en su IEP Marista Siglo XXI.

A mi amigo y colega Dr. Heyner Márquez Yauri, por su valioso apoyo y asesoramiento.

Sirva la oportunidad para expresar nuestro sincero agradecimiento a todos los profesores de maestría quienes nos inculcaron su aporte intelectual y a todos los integrantes de la primera promoción quienes con dedicación, solidaridad, compañerismo y compromiso cristalizamos la meta al culminar la maestría en investigación y docencia universitaria.

Carlos Jesús

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, y porque hizo realidad mi sueño anhelado.

A la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, por ofrecer la maestría en Investigación y Docencia Universitaria y permitirme perfeccionar día a día.

También agradezco a mi asesor el Mg. Eliseo Soto Palacios por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, como también, por haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme en el desarrollo de la tesis.

A mi amigo Dr. Heyner Márquez Yauri, por su apoyo incondicional y asesoramiento.

Y por último mi agradecimiento al Dr. Jaime Delgado Chamorro propietario de la IEP Marista Siglo XXI que me permitió realizar la investigación proporcionándome todas las facilidades para culminar éste trabajo. Para todos ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Enrique Alberto

DECLARATORIA LEGITIMIDAD DE AUTORÍA

Nosotros, Carlos Jesús Chacaltana Buenafuente, identificado con DNI No 17878519 y Enrique Alberto Agreda Aranda, identificado con DNI No 17832232, egresados de la Maestría de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Escuela de Posgrado de la citada Universidad para la elaboración y sustentación de la tesis titulada: "Factores que inciden en la gestión educativa de una institución particular", la que consta de un total de 123 páginas, en las que se incluye 40 tablas y 36 gráficos, más un total de 5 páginas en apéndices y anexos.

Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Los autores

Carlos Jesús Chacaltana Buenafuente DNI 17878519

DNI 17832232

Enrique Alberto Agreda Aranda

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito identificar los factores que afectan a la actual gestión educativa de la IEP Marista Siglo XXI, considerando ésta como ineficiente y está afectando los procesos institucionales, pedagógicos y administrativos de la institución. Han participado en la presente investigación 124 miembros de la comunidad marista distribuidos de la siguiente manera: 102 padres de familia, 16 docentes y 6 administrativos, a los cuales se les aplico el cuestionario elaborado para obtener información sobre las

variables de estudio, también se ha utilizado la entrevista. Para el análisis de los datos se ha utilizado la estadística descriptiva, el diseño de contrastación utilizado es de una sola

casilla perteneciente a los diseños descriptivos simples.

Los resultados de la investigación ha permitido determinar que los factores que inciden en la deficiente gestión educativa de calidad de la IEP Marista Siglo XXI, son la deficiente gestión institucional, pedagógica y administrativa, aspectos que se reflejan por la ausencia de un Proyecto Educativo Institucional, por cuanto se ha encontrado que la institución no cuenta con una visión, una misión y valores claramente establecidos, y peor aún, con objetivos y metas que orienten el desarrollo de sus actividades en el corto, mediano y largo plazo. Así mismo se ha determinado que el PEI, es una importante herramienta de gestión, para las instituciones educativas, porque dentro de ella, se encuentra el direccionamiento estratégico, es decir los fines y objetivos, que seguirán de guía para el desarrollo de las actividades del área administrativa y área pedagógica de la IEP Marista Siglo XXI. Finalmente desde la perspectiva de los grupos de interés considerados en la presente investigación: es decir padres de familia, docentes y administrativos, la gestión educativa de la IEP Marista Siglo XXI es considerada como mala, siendo la única dimensión o la variable infraestructura calificada como buena, y las variables o dimensiones, gestión institucional, pedagógica y administrativa son calificadas como malas.

PALABRAS CLAVE

Gestión educativa, proyecto educativo institucional, planeamiento estratégico.

ABSTRACT

SUMMARY

This paper aims to identify factors affecting the current educational management IEP XXI Century Marista, considering it as inefficient and is affecting institutional, educational and administrative processes of the institution.

They have participated in this investigation 124 members of the Marist community distributed as follows: 102 parents, 16 teachers and 6 administrative, to which we applied the questionnaire prepared for information on the study variables, it has also been used the interview. For data analysis was used descriptive statistics, contrasting design used is one box belonging to simple descriptive designs.

The results of the investigation has established that the factors affecting the poor educational quality management of the IEP Marista XXI Century, are the weak institutional, educational and administrative management aspects that are reflected by the absence of an IEP, because it has been found that the institution does not have a vision, mission and values clearly established, and worse, with goals and objectives to guide the development of its activities in the short, medium and long term. Also it has been determined that the PEI is an important management tool for educational institutions, because within it, is the strategic direction, ie the goals and objectives that will guide the development of activities administrative area and educational area of the IEP Marista XXI Century. Finally, from the perspective of the stakeholders considered in this investigation: ie parents, teachers and administrators, educational management of the IEP Marista Siglo XXI it is considered bad, the only dimension or variable infrastructure rated as good and the variables or dimensions, institutional, educational and administrative management are classified as bad..

KEYWORDS

Educational management, institutional educational project, strategic planning.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| DEDICATORIA | ii |
|--|------|
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| DECLARATORIA LEGITIMIDAD DE AUTORÍA | vi |
| RESUMEN | vii |
| ABSTRACT | viii |
| ÍNDICE DE CONTENIDO | ix |
| ÍNDICE DE TABLAS | xii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xiv |
| CAPÍTULO I | |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 16 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 19 |
| 1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS | 19 |
| 1.3.1. Objetivo general | 19 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 19 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 19 |
| 1.4.1. Justificación teórica | 19 |
| 1.4.2. Justificación practica | 19 |
| 1.4.3. Justificación metodológica | 20 |
| CAPÍTULO II | |
| MARCO TEÓRICO | 21 |
| 2.1. Antecedentes de investigación | 21 |
| 2.1.1. Internacionales | 21 |
| 2.1.2. Nacionales | 22 |
| 2.1.3 Locales | 23 |

| 2.2. Bases teórico científicas | 24 |
|---|----|
| 2.2.1. Introducción a la gestión educativa | 24 |
| 2.2.1.1. Conceptos sobre gestión educativa | 26 |
| 2.2.2.1. La planificación estratégica | 34 |
| 2.2.2.2. La planificación estratégica en la gestión educativa | 35 |
| 2.2.4.1. Evolución histórica de la gestión administrativa | 42 |
| 2.2.4.2. Precursores de la gestión administrativa | 44 |
| 2.2.4.3. Funciones del director en la gestión administrativa | 45 |
| 2.2.4.4. Importancia de la gestión administrativa | 46 |
| 2.2.4.5. Gerencia estratégica | 47 |
| 2.2.4.6. La diferencia entre el líder y el gerente | 48 |
| 2.3. MARCO CONCEPTUAL | 63 |
| 2.3.1. Calidad educativa | 63 |
| 2.3.2. Capacidad de liderazgo | 63 |
| 2.3.3. Director | 64 |
| 2.3.4. Estrategia de aprendizaje | 64 |
| 2.3.5. Gestión administrativa | 64 |
| 2.3.6. Gestión educativa | 64 |
| 2.3.7. Gestión escolar | 64 |
| 2.3.8. Gestión institucional | 64 |
| 2.3.9. Gestión pedagógica | 65 |
| 2.3.10. Institución educativa | 65 |
| 2.3.11. Plan de estudios | 65 |
| 2.3.12. Planificación estratégica | 65 |
| 2.3.13. Planeación institucional | 65 |
| 2.3.14. El profesor | 65 |
| 2.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS | 66 |
| 2.4.1. Hipótesis general | 66 |
| 2.5.2. Hipótesis especificas | 66 |
| 2.5. Variables | 66 |
| 2.5.1. Variables independientes | 66 |
| 2.5.2. Variable dependiente | 67 |
| 2.5.3. Operacionalización de las variables | 67 |

CAPÍTULO III

| METODOLOGIA | 7 0 |
|---|------------|
| 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 70 |
| 3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 70 |
| 3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 70 |
| 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA | 71 |
| 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS | 71 |
| 3.5.1. La encuesta | 71 |
| 3.5.2. El análisis de contenido | 72 |
| 3.5.3. Entrevista personal | 72 |
| 3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS | 72 |
| CAPÍTULO IV | 73 |
| RESULTADOS | 73 |
| 4.1. Presentación y análisis de resultados | 73 |
| 4.1.1. Resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia, docentes y | |
| administrativos referentes a la gestión institucional de la IEP Marista Siglo XXI. | 73 |
| 4.1.2. Resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia, docentes y | |
| administrativos referentes a la gestión pedagógica de la IEP Marista Siglo XXI. | 85 |
| 4.1.3. Resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia, docentes y | |
| administrativos referentes a la gestión administrativa de la IEP Marista Siglo XXI. | 97 |
| 4.1.4. Análisis FODA del funcionamiento área administrativa y pedagógica | 109 |
| 4.1.5. Propuesta del direccionamiento estratégico | 110 |
| 4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 112 |
| CAPÍTULO V | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 116 |
| 5.1. CONCLUSIONES | 116 |
| 5.2. RECOMENDACIONES | 117 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 119 |
| APÉNDICES Y ANEXOS | 124 |

ÍNDICE DE TABLAS

| Tabla 2.1 Operacionalización de variables | 58 |
|--|----|
| Tabla 3.1 Población de estudio | 61 |
| Tabla 4.1 Evaluación de las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI | 63 |
| Tabla 4.2 Evaluación de la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI | 64 |
| Tabla 4.3 Evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI | 65 |
| Tabla 4.4 Evaluación del servicio brindado de la IEP Marista Siglo XXI | 66 |
| Tabla 4.5 Evaluación de las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI | 67 |
| Tabla 4.6 Evaluación de la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI | 68 |
| Tabla 4.7 Evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI | 69 |
| Tabla 4.8 Evaluación del servicio brindado de la IEP Marista Siglo XXI | 70 |
| Tabla 4.9 Evaluación de las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI | 71 |
| Tabla 4.10 Evaluación de la estructura organizativa la IEP Marista Siglo XXI | 72 |
| Tabla 4.11 Evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI | 73 |
| Tabla 4.12 Evaluación del servicio brindado de la IEP Marista siglo XXI | 74 |
| Tabla 4.13 Evaluación del nivel de supervisión académica en la IEP Marista Siglo XXI | 75 |
| Tabla 4.14 Evaluación de recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI | 76 |
| Tabla 4.15 Evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI | 77 |
| Tabla 4.16 Evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI | 78 |
| Tabla 4.17 Evaluación del nivel de supervisión académica en la IEP Marista Siglo XXI | 79 |
| Tabla 4.18 Evaluación de recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI | 80 |
| Tabla 4.19 Evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI | 81 |
| Tabla 4.20 Evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI | 82 |
| Tabla 4.21 Evaluación del nivel de supervisión académica en la IEP Marista Siglo XXI | 83 |
| Tabla 4.22 Evaluación de recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI | 84 |
| Tabla 4.23 Evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI | 85 |
| Tabla 4.24 Evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI | 86 |
| Tabla 4.25 Evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI | 87 |
| Tabla 4.26 Evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI | 88 |
| Tabla 4.27 Evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI | 89 |
| Tabla 4.28 Evaluación de los mecanismos de control en la IEP Marista Siglo XXI | 90 |
| Tabla 4.29 Evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI | 91 |
| Tabla 4.30 Evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI | 92 |

| Tabla 4.31 Evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI | 93 |
|---|-----|
| Tabla 4.32 Evaluación de los mecanismos de control en la IEP Marista Siglo XXI | 94 |
| Tabla 4.33 Evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI | 95 |
| Tabla 4.34 Evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI | 96 |
| Tabla 4.35 Evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI | 97 |
| Tabla 4.36 Evaluación de los mecanismos de control en la IEP Marista Siglo XXI | 98 |
| Tabla 4.37 Análisis FODA del funcionamiento área administrativa | 100 |
| Tabla 4.38 Análisis FODA del funcionamiento área pedagógica | 101 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| Gráfico 4.1 Evaluación de las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI | 64 |
|---|------|
| Gráfico 4.2 Evaluación de la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI | 65 |
| Gráfico 4.3 Evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI | 66 |
| Gráfico 4.4 Evaluación del servicio brindado de la IEP Marista Siglo XXI | 67 |
| Gráfico 4.5 Evaluación de las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI | 68 |
| Gráfico 4.6 Evaluación de la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI | 69 |
| Gráfico 4.7 Evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI | 70 |
| Gráfico 4.8 Evaluación del servicio brindado de la IEP Marista Siglo XXI | 71 |
| Gráfico 4.9 Evaluación de las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI | 72 |
| Gráfico 4.10 Evaluación de la estructura organizativa la IEP Marista Siglo XXI | 73 |
| Gráfico 4.11 Evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI | 74 |
| Gráfico 4.12 Evaluación del servicio brindado de la IEP Marista siglo XXI | 75 |
| Gráfico 4.13 Evaluación del nivel de supervisión en la IEP Marista Siglo XXI | 76 |
| Gráfico 4.14 Evaluación de recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI | 77 |
| Gráfico 4.15 Evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI | 78 |
| Gráfico 4.16 Evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI | 79 |
| Gráfico 4.17 Evaluación del nivel de supervisión en la IEP Marista Siglo XXI | 80 |
| Gráfico 4.18 Evaluación de recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI | 81 |
| Gráfico 4.19 Evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI | 82 |
| Gráfico 4.20 Evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI | 83 |
| Gráfico 4.21 Evaluación del nivel de supervisión en la IEP Marista Siglo XXI | 84 |
| Gráfico 4.22 Evaluación de recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI | 85 |
| Gráfico 4.23 Evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI | 86 |
| Gráfico 4.24 Evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI | 87 |
| Gráfico 4.25 Evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI | 88 |
| Gráfico 4.26 Evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI | . 89 |
| Gráfico 4.27 Evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI | 90 |
| Gráfico 4.28 Evaluación de los mecanismos de control en la IEP Marista Siglo XXI | 91 |
| Gráfico 4.29 Evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI | 92 |
| Gráfico 4.30 Evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI | 93 |
| Gráfico 4.31 Evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI | 94 |

| Gráfico 4.32 Evaluación de los mecanismos de control en la IEP Marista Siglo XXI | |
|---|----|
| Gráfico 4.33 Evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI | 96 |
| Gráfico 4.34 Evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI | 97 |
| Gráfico 4.35 Evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI | 98 |
| Gráfico 4.36 Evaluación de los mecanismos de control en la IEP Marista Siglo XXI | 99 |

Capítulo I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

En atención a los retos de un mundo globalizado y cada vez más competitivo, inmerso en un panorama de multiculturalismo, revolución tecnológica y redefinición de valores; el presente trabajo da respuesta a cómo pueden las organizaciones educativas elevar su perspectiva de calidad, sin detener su operación, para visualizar su futuro y diseñar las acciones necesarias para lograr hacerlo realidad. Esto a través de la planeación estratégica que se plasma en el proyecto educativo institucional (PEI).

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos. En este escenario, el sistema educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el sistema educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión. Entendiéndose por gestión, el manejo de recursos que permita una mejor calidad de la gestión educativa, el manejo del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje. En resumen, se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, adolescentes, 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, aspectos que se consideran en un PEI, con lo cual este adquiere su relevancia como un instrumento de gestión necesaria para la eficiente gestión educativa de una institución.

Las instituciones educativas de la región enfrentan hoy día el reto de responder a las expectativas de los estudiantes que buscan obtener una formación que les permita desarrollarse en un mundo laboral, o continuar sus estudios de nivel superior, de una manera eficiente y eficaz. Por ello, dichas instituciones deben realizar ajustes en su forma de planificar y emprender estrategias; transformando los modelos curriculares, cambiando la forma de administrarse, por tal motivo es de vital importancia la implementación de la planeación estratégica plasmada en el PEI cuya función es ayudar en el fortalecimiento y la buena gestión administrativa de las instituciones educativas para facilitar sus procesos de mejora en el mediano y largo plazo.

En este contexto la institución educativa particular Marista Siglo XXI que atraviesa por una situación crítica, no cumple en tiempo y forma con las acciones administrativas que garanticen el control de la información del centro escolar: boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, entre otros; aspectos que afectan también los procesos de enseñanza y de aprendizaje que redunda en un inadecuado servicio educativo donde la promotora, el director, los docentes, el personal administrativo, los padres de familia y ex alumnos trabajan desarticuladamente afectando la imagen de la IEP, aspectos que se reflejan en la mala calidad de servicios educativos, pésima atención hacia los alumnos y padres de familia, organización improvisada, así como una deficiente gestión administrativa y mucha improvisación por parte de los directivos de la institución educativa, a ello se suma un Staff de docentes sin capacitación, carentes de brindar los servicios básicos como laboratorios, biblioteca, centro de cómputo, etc.

Lo anteriormente descrito pone en evidencia la carencia de un PEI, que sirva como guía para mejorar la gestión educativa, pedagógica y administrativa de la institución, motivo por el cual emprendemos la presente investigación cuyos resultados proporcionarán pautas e información relevante, claves para que la IEP Marista Siglo XXI, pueda contar con un PEI, elaborado y diseñado técnicamente que determine una buena planeación a nivel de organización escolar, que le permita a todos tener siempre presente la misión y el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos obtengan un aprendizaje de calidad. Para que la IEP alcance el estándar relacionado con la planeación, no es suficiente que ésta se haya elaborado; ya que el diseño del plan es el principio de las acciones que habrán de desarrollarse para conseguir las metas, pero apenas es un punto de partida. Es uno de los temas más delicados de la organización escolar, pues delega responsabilidades y el liderazgo del director juega un papel central.

Se pretende lograr con esta investigación dar a conocer la importancia del PEI en la gestión educativa de la IEP Marista Siglo XXI, y lo más importante que a partir de ello se pueda corregir y enmendar errores ante la deficiente gestión educativa por los factores pres establecidos.

Como puede apreciarse, la deficiente gestión educativa no es un problema simple sino más bien complejo y serio, tanto en sus características como en los factores que los condicionan; por ello la relevancia del PEI y las herramientas administrativas de gestión para lo cual, los promotores educativos, directivos y directores de las instituciones educativas, debe concretarse no solo a detectar y describir el problema, sino conocer sus causas y debilidades de la organización y de los servicios que brinda para que puedan anticipar y brindar alternativas de solución, que fortalezcan la imagen institucional en beneficio de las instituciones educativas.

De acuerdo a lo citado por (Cerda 2011, p. 17), "Para que haya una buena calidad educativa, lo primero que debe haber es una buena gestión administrativa; es la gestión administrativa la que hace posible que en cualquier centro de enseñanza se eleve el nivel académico".

En el contexto educativo actual, ¿Qué papel juega el concepto de gestión en al ámbito educativo? ¿De dónde surge ese concepto tan utilizado actualmente? El concepto de gestión alude a gestar, en el sentido de invención que supone producir singularidad, formas inéditas de operar con lo real, que habiliten nuevos modos de habitar una situación y constituirnos como sujetos. "El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución". (Cohorte 2006, p. 23), El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas administrativos, organizacionales, de planificación, etc.

Estos criterios no justifican de ningún modo la inoperancia administrativa o sus excesos y omisiones. Todo lo contrario, su calidad y eficiencia tiene que ser medida en su adecuación. La administración tiene que ser creativa y no mecánica. La realidad problemática de la IEP Marista Siglo XXI, se debe a una ineficiente gestión administrativa producto de la improvisación, un inadecuado uso de los instrumentos de gestión y a planes de desarrollo institucional y estratégico que no se adecuan a los cambios y políticas gerenciales, sin un PEI que guie su accionar.

1.2. Formulación del problema.

¿Cuáles son los factores que inciden en la deficiente gestión educativa de la IEP Marista Siglo XXI de la ciudad de Trujillo, año 2015?

1.3. Formulación de objetivos.

1.3.1. Objetivo general.

Determinar los factores que inciden en la deficiente gestión educativa de la IEP Marista Siglo XXI de la ciudad de Trujillo, año 2015.

1.3.2. Objetivos específicos.

- a. Evaluar la gestión institucional de la IEP Marista Siglo XXI.
- b. Evaluar la gestión pedagógica de la IEP Marista Siglo XXI.
- c. Evaluar la gestión administrativa de la IEP Marista Siglo XXI.

1.4. Justificación de la investigación.

1.4.1. Justificación teórica.

El presente estudio nos va permitir conocer el estado del arte sobre la gestión educativa y el proyecto educativo institucional, así mismo conocer sus componentes, factores que la afectan, dimensiones, procedimientos y protocolos de cada una de las variables de estudio. Así mismo el presente estudio va servir como material de consulta a investigadores, docentes, estudiantes y demás interesados en el tema.

1.4.2. Justificación práctica.

El PEI, es un instrumento que surge a raíz de la necesidad de usar una herramienta a utilizar dentro de la educación para gestionar beneficios en la IEP, es un componente de destacada importancia en la vida de las escuelas en consecuencia, un documento que concreta una instancia de reflexión del conjunto de la comunidad educativa institucional, en la cual se plantea, entre otras cosas: ¿Qué queremos lograr? ¿Qué valores nos guiarán? ¿Qué perfil institucional queremos generar?, ¿Cómo queremos funcionar como comunidad? ¿Qué servicios podemos ofrecer?, ¿Cómo alcanzaremos los objetivos que nos proponemos? ¿Qué tipo de estrategias emplearemos? Para llegar a donde queremos, tendremos que previamente plantearnos cómo vamos

a alcanzarlo, cómo nos organizaremos, con qué recursos contaremos, qué estrategias emplearemos; para finalmente poder evaluar de qué manera lo hemos hecho.

Los beneficios del presente trabajo de investigación son entre otros la mejora de la competitividad de la IEP Marista Siglo XXI, por cuanto los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones, en ese sentido el PEI, es la herramienta que permitirá a la IEP Marista Siglo XXI adaptarse a las nuevas exigencias del mercado sean estas académicas o administrativas. Los miembros de la comunidad Marista, promotores, director, administrativos, docentes, alumnos y padres de familia también se van a beneficiar por cuanto el rol de cada uno de estos grupos de interés será más activo y permitirá alcanzar los objetivos institucionales. La comunidad trujillana indirectamente se beneficiará por cuanto son los miembros de la comunidad los usuarios y beneficiarios de los servicios educativos que ofrece la institución.

1.4.3. Justificación metodológica.

La gestión educativa y la elaboración del PEI, tienen sus propias técnicas, herramientas y metodología de aplicación, las mismas que serán puestas en práctica en el presente estudio, conjuntamente con el método científico el cual aborda de manera holística el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación.

2.1.1. Internacionales.

Alarcón (2008), en su tesis de post grado "Planificación estratégica: una herramienta en la gestión escolar a nivel de educación básica". (Caso U. E. jardín levante" Guyana -Venezuela). Presentada a la Universidad Pedagógica Nacional. Concluye:

La planificación estratégica debe ser considerada como una herramienta de gestión escolar. La planeación estratégica permite al director del plantel, gestionar con mayor autonomía los recursos que dispone en fin de alcanzar la misión y visión organizacional, empleando para ello el conjunto de estrategias que resultan del análisis situacional de la organización.

Desde la perspectiva propuesta, es preciso distinguir la gestión educativa de la gestión escolar para ubicar, a través de una breve caracterización, los modelos de planificación

En este marco se hará posible analizar el lugar que tiene la planificación en las perspectivas actuales de gestión escolar para, finalmente, hacer referencia a una de las herramientas clave de la gestión de instituciones educativas.

Moreyra (2014), en su tesis de post grado "La evaluación institucional: un instrumento de la gestión escolar para el logro de la calidad educativa". Presentada a la Universidad Católica Argentina. Concluye que la evaluación institucional (interna y externa) es un procedimiento de vital importancia que va posibilitar identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con ello se puede plantear iniciativas orientadas a la mejora de la calidad educativa que la escuela brinda, a todos los agentes educativos involucrados.

Estrada, Martínez y Salamanca, (2012), en su tesis "Hacia la reconstrucción del proyecto educativo institucional del centro educativo amigos de la naturaleza". Presentada a la Pontificia universidad Javeriana Bogotá de Colombia.

Concluyen que: Contar con el PEI, en las instituciones educativas es de gran relevancia, ya que este se convierte en una herramienta de gestión que permite guiar el quehacer de la institución de modo que responda a las necesidades e intereses en la comunidad en la cual se encuentra inmersa.

2.1.2. Nacionales.

León (2012), en su tesis de post grado "Proyecto educativo institucional y logro de resultados en una IEP pública del Callao". Presentada a la Universidad San Ignacio de Loyola. Concluye el autor: El PEI se relaciona significativamente con el logro de resultados. Existe una relación significativa moderada entre la dimensión identidad y el variable logro de resultados. Entonces confirma que es importante que una IEP consolide sus ideales, sus anhelos y sus metas para el logro de resultados satisfactorios, que finalmente fortalezcan la identidad con la IEP.

López (2009) en su tesis de post grado "Planificación estratégica educativa el proceso peruano en el siglo XXI". Presentada a la Universidad José Carlos Mariátegui. Concluye el autor que: Después de describir los esfuerzos en materia de planificación estratégica desde los diferentes niveles educativos y de gobierno que se han hecho en el Perú en el siglo XXI, vemos que los cambios que se han operado en nuestra realidad educativa coinciden plenamente con la definición de que "La planificación educativa, es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales". El Perú en términos de gestión estratégica se encuentra generando consensos educativos, e implementando macro procesos como la descentralización y municipalización de la educación.

Gonzales de Oliveira y Navarro (2008), en su tesis de post grado "Evaluación del proyecto educativo institucional de las instituciones educativas primaria y secundaria de la ciudad de Nauta". Concluyen los autores que: El promedio total de la evaluación realizada al proyecto educativo institucional de las instituciones educativas primaria-secundaria de la ciudad de Nauta en el 2008, arrojó un 2.2%, lo que significa que están en un nivel regular de diseño; debiéndose analizar las observaciones realizadas por los investigadores y retroalimentar el diseño del documento de gestión.

Vargas (2010), en su tesis de post grado "Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos". Presentada a la Pontificia Universidad Católica del Perú. Concluye que: La IEP cuenta con un PEI que integra a los docentes y facilita el trabajo cooperativo en equipo. La política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente. Los docentes de la IEP reconocen que el trabajo cooperativo promueve la colaboración, la comunicación, el liderazgo, el clima organizativo y la reciprocidad en la comunidad educativa.

León (2012), en su tesis de post grado "Proyecto, educativo institucional y logro de resultados en una IEP pública del Callao". Presentada a la Universidad San Ignacio de Loyola. Concluye que: El PEI se relaciona significativamente con el logro de resultados. Existe una relación significativa moderada entre la dimensión identidad y el variable logro de resultados. Entonces confirma que es importante que una IEP consolide sus ideales, sus anhelos y sus metas para el logro de resultados satisfactorios, que finalmente fortalezcan la identidad con la IEP.

Elera (2010), en su tesis de posta grado "Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una IEP pública de Callao". Presentada a la Universidad San Ignacio de Loyola. Concluye que: Se comprueba que entre la gestión institucional existe relación significativa con la calidad del servicio educativo, con una correlación positiva pero en un nivel medio. Expresando que los usuarios internos y externos evidencian satisfacción en un nivel medio por el servicio que está brindando la institución.

2.1.3. Locales.

Grados y Villajulca (2010), en su tesis de post grado "Desarrollo e implementación de un sistema de gestión administrativa en la IEP "planeta azul" Trujillo para mejorar la gestión de la información". Presentada a la Universidad nacional de Trujillo.

Concluyen:

El estudio realizado por los investigadores encontraron que los principales problemas en la institución fueron: la poca disponibilidad de recursos informáticos, bajo nivel de automatización (registro manual), demoras en la

obtención de información requerida por los interesados del negocio (ingresos diarios, pensiones, etc.), además de una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades. Lo cual evidenciaba una débil gestión por parte de la administración de la institución lo que dificultaba el logro de sus metas.

Díaz (2009), en su tesis de post grado "Influencia del programa de control interno "Camino al éxito", basado en el pensamiento estratégico, en la gestión administrativa de la IEP PNP. Mariano Santos Mateos". Presentada a la Universidad Los Ángeles de Chimbote.

Concluye:

El programa de control interno "camino al éxito" basado en el pensamiento estratégico para mejorar la gestión administrativa de la IEP PNP "Mariano Santos Mateos" se ha elaborado teniendo en cuenta el diagnóstico problemático de desconocimiento que tienen el personal jerárquico, docentes y administrativos de los instrumentos de gestión, la evaluación se ha posicionado como una herramienta útil para el mejoramiento de la calidad educativa, proporciona información que permite establecer fortalezas y debilidades que orientan el diseño de políticas y la definición de programas para el mejoramiento por parte de la misma institución escolar; además, es fuente importante para la realización de investigaciones educativas e innovaciones pedagógicas.

2.2. Bases teórico científicas.

2.2.1. Introducción a la gestión educativa.

Rojas (2002), en su monografía referente a la gestión educativa enfatiza que ciertos autores apuntan que la gestión educativa se compone de tres dimensiones o ámbitos: pedagógica/didáctica, administrativa y socio-humanística o comunitaria. El principio base de este proceso es la participación colectiva para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. Viene al caso que las dimensiones o ámbitos son entendidos como áreas de intervención de la gestión educativa, y en donde se pueden agrupar tareas de naturaleza homogénea y comprenden lo curricular, lo administrativo, el gobierno institucional, servicios y recursos humanos.

Otros autores sostienen que la gestión educativa en el ámbito institucional se concretiza en cuatro niveles, dimensiones, ámbitos, o áreas: área de gestión directiva; área de gestión pedagógica y académica; área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa financiera.

Pozner, (citado por García y Rogelio) (2006), propone para los directivos cuatro funciones para la organización y gobierno de la escuela: la toma de decisiones, la comunicación y participación, la planificación, y la evaluación y control.

Bonfantino (2007), afirma que la gestión ligada a lo pedagógico supone abrir, cuestionar, problematizar acciones y miradas en los que se constituye la dirección pedagógica de las escuelas. Surge la idea de creación/ gestación de posibilidades. Los educadores también hacen política en el sentido de crear condiciones para producir igualdad.

Por este motivo señala Aguerrondo (1990), todos los miembros de la institución escolar implementamos diariamente decisiones de política educativa cuando organizamos equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando tomamos medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definimos los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc. Por lo tanto el término gestión, tiene en el ámbito educativo, un fuerte contenido político el modelo y estilo de gestión escolar que se adopte y predomine en una institución, estará ligado al modelo social que los sujetos, implícita o explícitamente asumen esto es, el modelo de gestión educativa predominante.

La gestión institucional implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por los sujetos implicados en las tareas educativas. En el contexto educativo actual el concepto de gestión es concebido como criterio político para el manejo y gobierno del sistema educativo que se extiende a los establecimientos educativos.

Los avances científicos y tecnológicos, por igual, son condicionantes de la administración, exigen su paralela renovación. También es necesario tener en cuenta las realidades que caracterizan a cada región, zona, provincia o poblado, por parte del administrador educativo. Las normas, las técnicas y los procedimientos deben adecuarse a cada realidad, como responsabilidad profesional.

Es por ello que la gestión educativa, donde cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común. Pues no olvidemos que el sujeto para constituirse como tal, requiere ser reconocido por el otro. Este reconocimiento es el que genera en el sujeto el despliegue de su creatividad y de su acción particular para insertarla en la colectividad, en la IEP. En ese sentido se destaca la relevancia de la gestión administrativa en las organizaciones educativas.

2.2.1.1. Conceptos sobre gestión educativa.

Varios autores han tratado el término de gestión educativa, la que se caracteriza fundamentalmente por enfocar de manera amplia las posibilidades reales de una institución, en el sentido de resolver situaciones o el de alcanzar un propósito en cuestión. Se afirma que esta gestión constituye la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. He aquí algunas definiciones al respecto:

Alvarado (1990), define la gestión educativa como: "El conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve". A esta definición añadimos, la búsqueda del mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

Botero (2009), considera que la gestión educativa es el "conjunto de proceso de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo, las practicas pedagógicas su ejecución y evaluación".

Es con esto que se pretende construir una gestión educativa que responda al trabajo colegiado, la responsabilidad y la toma de decisiones, son elementos constituyentes de todos los actores de la comunidad educativa de modo que puedan sentirse participe y responsable de su propia acción tanto en lo personal como en lo profesional.

Arratia (2002), afirma que la gestión educativa es una forma de interacción social de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores empleando diferentes métodos, recursos y estrategias orientadas a lograr un fin. Desde esta perspectiva la gestión educativa seria el proceso de construcción de condiciones para que el futuro educativo que se desea lograr se concrete.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996), asumen respectivamente el término gestión, como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

2.2.1.2. Gestión educativa estratégica.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la Unesco (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

Así, se entiende como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que

tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Pozner (1997), quien describe que: La gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas.

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- a) Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- **b**) Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.
- c) Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.
- d) Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

- e) Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para "pensar el pensamiento", repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- f) Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido
- g) Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

Con este panorama, el modelo de gestión educativa estratégica centra su atención en la concurrencia de los actores en los distintos ámbitos, para la discusión inteligente de las políticas institucionales y de las maneras de intervención, en función de propósitos educativos amplios, como la renovación curricular, la profesionalización docente, la definición del perfil de egreso, el aseguramiento de resultados, el abatimiento del rezago, entre otros factores asociados a la calidad.

Es por ello que la gestión educativa estratégica cobra un fuerte sentido en razón de que los docentes la asuman como un modo regular de pensar y hacer, para plantear acciones siempre en función de retos y perspectivas de largo alcance. En este contexto, se requiere vislumbrar nuevos caminos, nuevos cómos para la construcción de una gestión educativa estratégica capaz de abrir al sistema educativo y, en específico, a las escuelas, al aprendizaje permanente que genere respuestas a los retos actuales.

Los planteamientos son éstos y este es el paradigma que se propone para buscar posibles respuestas, aportando componentes clave que pongan en juego las capacidades de autogestión de los actores educativos en este proceso de búsqueda.

2.2.2. Gestión Institucional.

La gestión institucional corresponde al nivel macro de la IEP, la que está referida a los procesos globales, a sus vinculaciones con el exterior. Define las líneas maestras de la IEP y la política educativa.

La gestión institucional viene a ser el conjunto de estrategias, procedimientos y herramientas que utiliza el director en la conducción eficiente y eficaz de una IEP en los procesos de planeamiento, organización dirección y control, a fin de lograr los objetivos educacionales contemplados en el PEI

El concepto de gestión tiene que ver con los componentes de la organización y sus procesos. La palabra gestión, viene del término en inglés o francés "management", traducido al castellano del inglés quiere decir administración y traducido del francés significa dirección y gestión de empresas, y se orienta a la calidad de los procesos.

Los procesos de gestión involucran a los miembros de las instituciones y los comprometen. Son procesos complejos que requieren del análisis y síntesis de la gestión y de su sistematización. El análisis reflexivo de los procesos motiva e integra a los miembros de la IEP en el diseño de procesos de mejora de la gestión, de acuerdo a la definición de gestión educativa propuesta por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Unesco:

IIPE (2000). "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 acciones desarrolladas por los gestores que pilotean 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; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático".

La gestión educativa y sus procesos se dan dentro del sistema educativo como respuesta a las necesidades de la comunidad y las demandas sociales. El estudio de la gestión educativa comprende procesos complejos interconectados en el sistema educativo, donde se articulan la gestión educativa institucional y la gestión pedagógica. La gestión educativa institucional asume la gestión administrativa. La administración se incorpora a la educación, bajo el concepto de administración educativa. En España, la terminología se especializa en la denominación "dirección de centros escolares", mientras que en América Latina, se emplea el término "gestión educativa" a fines de los años ochenta.

Esta época se caracterizaba por la planificación y la administración, donde se inicia el proceso de descentralización de los sistemas educativos latinoamericanos. Sabemos que los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan en el sistema social, y poseen un contexto interno propio del ámbito de la IEP.

El Perú no es ajeno al proceso de descentralización del sistema educativo en busca de la calidad educativa. Desde el año 1986, el término gestión se va introduciendo en las instancias administrativas del sector educación con las denominaciones de escuela: CEGE (centro educativo de gestión estatal), CEGNE (centro educativo de gestión no estatal), CEGECOOP (centro educativo de gestión cooperativa). Más allá de la definición de la gestión pública o gestión privada de la IEP, destaca el desarrollo progresivo de la gestión educativa institucional, iniciada con las reformas del sistema educativo peruano e intensificado en los últimos 30 años, con la intención de mejorar el servicio educativo atendiendo al aprendizaje, buscando la eficiencia en términos de resultados y rindiendo cuentas. En términos descritos por Delannoy (1998), asume que:

El foco de atención de muchos gobiernos se ha trasladado de la provisión de recursos de aprendizaje hacia los resultados obtenidos por el sistema (¿Cuánto aprenden nuestros niños? ¿Cuál es la brecha de aprendizaje entre alumnos ricos y pobres?, etc.) Además la búsqueda de mayor eficiencia ha estimulado el interés de los actores por nuevos conceptos, tales como la productividad educativa (¿Cuál es la manera más eficiente y efectiva de gestionar los recursos educativos disponibles?) y la rendición de cuentas

(¿Cuál es la responsabilidad de los actores frente a los resultados obtenidos?); y por herramientas de gestión, como la medición y la evaluación. (p.45)

Los recursos de aprendizaje, la eficiencia y productividad educativa, y la rendición de cuentas son preocupaciones de la gestión institucional y de la gestión pedagógica, su delimitación oficial en el sistema educativo se da con la nueva estructura orgánica del Ministerio de Educación desde 1995. Las direcciones regionales de educación D.R.E. y las unidades de gestión educativa local U.G.E.L. reproducen las instancias de gestión institucional y pedagógica, y las políticas educativas que rigen al sistema de acuerdo con el marco legal vigente.

Para mejorar el servicio educativo se requiere articular los procesos y estructuras de gestión a la formación integral, haciéndolos equitativos y eficientes, capaces de transmitir su naturaleza democrática, a los miembros de la comunidad educativa. Se trata de promover un proyecto educativo común y ello requiere además de la participación democrática. La (R.M. 168-2002-ED citado por Carrillo (2002), indica que:

La 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 permitan a niños, niñas, adolescentes, 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. (p. 37).

El Ministerio de Educación (2004), a partir de la reglamentación de la ley general de educación No 28044, educación: calidad y equidad, indica que: se denomina instituciones educativas a los centros educativos y escuelas, definiéndolas como comunidad de aprendizaje, e instancia de gestión del sistema educativo, Artículo 66°: "La IEP, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada".

La IEP, sea pública o privada, exige a sus miembros ser una comunidad de aprendizaje y demandan a la gestión institucional, en lo administrativo y, especialmente a la gestión pedagógica, el mejoramiento de los procesos de gestión y de las estrategias de trabajo docente para obtener aprendizajes de calidad. Por

ello, no podemos perder de vista en el análisis de la gestión institucional la definición de educación, tomada del Artículo 2º del mismo reglamento: "La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad".

Para ello, la gestión pedagógica desarrolla procesos de planificación, ejecución y evaluación del diseño curricular diversificado orientados por metas y objetivos. Requiere de la organización académica que precise la estructura de las áreas, distribuyendo el trabajo docente y los recursos; del liderazgo, la coordinación de las actividades académicas; del monitoreo y evaluación de los resultados y su comunicación; la toma de decisiones, la administración del tiempo y de los espacios de la IEP.

De lo dicho hasta el momento, consideramos que la gestión institucional es el conjunto de procesos y estrategias de dirección para gestionar las funciones administrativas que apoyan a la gestión pedagógica en el mejoramiento de los procesos de gestión para lograr aprendizajes de calidad y cumplir con las metas y la política educativa institucional, estableciendo las funciones.

Gallegos (2004), define la gestión educativa institucional como: "conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir los planes estratégicos". Entonces, podemos precisar que la gestión administrativa es el conjunto de acciones para movilizar los recursos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales en el plazo previsto.

La gestión institucional debe tener políticas educativas claras para el gobierno de la escuela. El gobierno de la escuela es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la comunidad y requiere de liderazgo. El representante legal de la IEP es el director, cumple el cargo formal de autoridad y la función política de gestión con el consejo educativo institucional. Como las actitudes democráticas forman parte del ejercicio de la función, el personal docente y no docente de la IEP debe trabajar en equipo liderado por el director y el consejo educativo.

La gestión de las instituciones educativas se desarrolla como sistema porque integra una serie de elementos o factores para interactuar armónica y coordinadamente en el logro de las metas definidas, descubriendo en los componentes organizacionales mecanismos de crecimiento. Desde puntos de vista diferentes sobre la realidad de la IEP, el enfoque sistémico facilita la comprensión, para elaborar un diseño coherente y la implementación de las decisiones más allá de las consecuencias inmediatas y en un sentido amplio.

El sistema organizativo institucional consta de los siguientes componentes: la política institucional, la estructura, la cultura y el clima organizativo. A continuación, presentaremos brevemente cada uno de ellos, luego serán retomados a lo largo del trabajo en su relación con la gestión pedagógica del trabajo docente en grupo:

- a) La política institucional: Tiene que ver con las relaciones de poder en la IE y su uso para coordinar los esfuerzos de los docentes. Comprende el reconocimiento, la formación permanente y el desarrollo profesional.
- b) La estructura organizativa: La forma que asume la organización de la IE para ordenar las posiciones jerárquicas y hacer posible las diferentes acciones. Define los objetivos, las funciones los niveles de autoridad, la dinámica grupal y los representa en el organigrama. La estructura favorece la estrategia de funcionamiento organizativo.
- c) La cultura organizativa: Define cómo se hacen las cosas en la IE, la misión y la visión, la historia, las normas, los valores y patrones de comportamiento del grupo en términos de cooperación, participación, innovación y flexibilidad, el proceso de identificación y pertenencia a través del proyecto común.
- d) El clima organizativo: las condiciones ambientales para la enseñanza y el aprendizaje, las actitudes, las relaciones interpersonales, los valores institucionales, los recursos, el modelo de gestión, el contexto.

2.2.2.1. La planificación estratégica.

Bringas (1997), plantea que planeación estratégica es el proceso de dirección institucional que permite estructurar un número determinado de actividades, acciones y operaciones para asegurar el futuro exitoso de la institución a tenor de las circunstancias presentes y futuras. Representa conceptualmente la unidad

dialéctica de la estrategia y la táctica, por lo que ambos se complementan y excluyen mutuamente.

En esta definición se destaca la estrecha relación que debe lograr la planeación estratégica al estructurar el proceso y llegar a establecer objetivos que sean realizables a corto plazo, lo que permite que la estrategia elaborada pueda implementarse en planes a más corto plazo.

Palacios (1997), expresa de forma categórica que, en la práctica, planeación estratégica y estrategia son términos que se utilizan por separado; sin embargo, de hecho se refieren a una misma actividad, son la expresión del proceso de proyectar resultados esperados y explica que la estrategia se basa en el desarrollo de procedimientos y/o partes coherentes en flujos de decisiones organizativas, bien planificadas a priori o desarrolladas a posteriori, referente a los medios y metas que la organización ha de llevar a cabo y que le permitan enfrentarse a problemas externos, resolver los internos y medir el proceso logrado. La esencia de la planeación estratégica será, entonces, la determinación del rumbo de la escuela, construir el camino que conducirá hacia la misión que se ha planteado, en forma decidida, objetiva y ambiciosa.

2.2.2.2. La planificación estratégica en la gestión educativa

La planeación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y operación de proyectos de intervención que relacionan las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. Es un proyecto que parte de las situaciones existentes y se orienta a las metas y a los objetivos con una clara visión, también considera los aspectos de implementación y su respectiva evaluación.

Calera (2004), indica que algunos autores establecen claramente la diferencia entre plan, planeación y planificación.

El plan representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos. La planeación implica el proceso requerido para la elaboración del plan. En cambio, la planificación representa el ejercicio (la aplicación concreta) de la planeación vinculada con la instrumentación teórica requerida para transformar la economía o la sociedad. (p. 68).

La planeación estratégica considera elementos básicos como la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las metas, las acciones e indicadores, que son referentes para la institución en términos del alcance máximo de los propósitos bajo su responsabilidad. Además, delimitan el campo de acción de la institución y permiten a los actores educativos contar con un panorama general respecto de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.

En este sentido, atiende tanto a objetivos como a medios y al proceso de crear una viabilidad para éstos. El fin de la planeación es exponer las bases para acuerdos generales y el establecimiento de oportunidades para la atención de necesidades.

Aplicar las políticas y los programas institucionales para impulsar la calidad del sistema educativo requiere de la formulación de estrategias creativas y eficaces, que orienten los recursos hacia el logro de los resultados definidos en la política educativa institucional.

Cada centro educativo, desde los inicios, supone y requiere contar con una gestión adecuada. Sin ésta, no puede alcanzar sus objetivos ni justificar su existencia. Siendo indispensable, la gestión históricamente ha aprendido de sus propias experiencias. Por eso, en los últimos años, los directivos adquieren conciencia de la necesidad de todo un proceso de planificación, que les permita alcanzar sus metas de la manera más adecuada. De ahí la estrecha relación existente entre gestión y planificación en los centros educativos.

En este contexto, el plan estratégico ayudará a moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la adopción de estrategias que pongan a la institución en ventaja competitiva frente a otras. En el caso de estudio de la IEP Marista Siglo XXI, deberá trabajar con ejes estratégicos que conduzcan a un destino estratégico y que permitan el desarrollo y crecimiento institucional, un eje estratégico será la formación académica y su destino estratégico es llegar a la excelencia educativa, gestión administrativa conducirá como destino estratégico a la excelencia operativa, así mismo el eje de infraestructura y equipamiento su destino estratégico será ampliación de infraestructura y tecnología de punta, por ello su importancia que nos permitirá hacer una eficiente gestión.

2.2.2.3. Componentes principales del planeamiento estratégico.

Senge (1992), en "La quinta disciplina" menciona que: Una visión compartida no es una idea... Esta visión es una fuerza en el corazón de la gente una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

- **a.** La misión: son las finalidades institucionales, que expresan el qué, el cómo y para quién de su accionar. Describe las actividades de la institución y su propósito fundado. Cada misión de una institución es diferente a la de otra.
- **b. Las estrategias:** son las grandes tareas que llevan a alcanzar la visión, la misión y la imagen objetivo.
- **c.** Los ejes estratégicos: son las grandes dimensiones o áreas de abordaje prioritarias que llevan a la construcción, a través de diversas estrategias, de la imagen objetivo.
- **d. La imagen objetivo institucional:** es la idea fuerza que lleva a la concreción de la visión de la organización, es hacia dónde se quiere llegar, es lo que se quiere lograr.
- **e. Los criterios**: que se derivan del concepto de calidad, necesitan ser formulados con anterioridad al inicio del proceso a fin de que lo guíen y orienten la selección de estrategias, la formulación de objetivos y metas, la elección de alternativas, con el objeto de facilitar el buen rumbo del mismo.
- **f. Los objetivos:** son un conjunto de resultados o logros esperados que se buscan conseguir.
- **g. Las metas**: son más concretas y se expresan en términos cuantitativos, considerando, cantidad (absoluta o relativa) y los tiempos.
- **h. Las fuerzas interactuantes:** en un determinado clima institucional son los campos de fuerzas posicionados por el conocimiento, el poder, los intereses particulares, las intencionalidades, los grupos corporativos, etc.
- i. Las viabilidades: son las fases de estudio previo (aspectos políticos, económicos, legales, sociales, institucionales, técnicos) que van a dar elementos para decidir si se realiza la planificación.

2.2.3. Gestión pedagógica.

La gestión pedagógica es la parte medular del proceso de generación del conocimiento y en especial donde se lleva a cabo la relación dinámica entre docente, alumno y la realidad objetiva.

Corresponden a la gestión de los procesos educativos, programación curricular, sistema de evaluación, estrategias didácticas; es decir, la gestión pedagógica estratégica persigue el cambio cualitativo en la IEP con dos actitudes fundamentales decisión y acción, identifica los problemas y las necesidades de enseñanza y de aprendizaje como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, asumiendo las exigencias de mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos. Por ello, reconocemos que la gestión pedagógica estratégica se caracteriza por:

- La centralidad de lo pedagógico.
- Habilidades para tratar con lo complejo.
- El trabajo en equipo.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación.
- Asesoramiento y orientación profesional.
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
- Intervenciones sistémicas y estratégicas.

A continuación, analizaremos cada una de las características de la gestión pedagógica estratégica mencionadas, considerando el medio ambiente o contexto dinámico en el que se ubica la IEP, el cual alimenta constantemente a la gestión pedagógica estratégica con sus demandas.

- a) La centralidad en lo pedagógico, implica que los docentes deben comprender la problemática educativa para el tratamiento de las unidades, promoviendo aprendizajes y alineando a los docentes en la respuesta a las demandas por la calidad de los aprendizajes.
- b) El desarrollo de habilidades para tratar lo complejo, se plantea como respuesta a la necesidad de contar con maestros más preparados y con mejores estrategias, con una filosofía integradora de la persona y con capacidades para promover aprendizaje activo y significativo, motivación, mejor comunicación y relaciones afectivas. Las habilidades básicas para la docencia son: la definición de objetivos de aprendizaje; el diseño del plan de trabajo, la redacción de un

programa de estudios, y la planeación didáctica de una unidad temática; planificar las sesiones; diseñar los instrumentos, las actividades y la evaluación de los aprendizajes; integrar y coordinar equipos de trabajo y grupos de aprendizaje.

- c) Trabajo en equipo donde se desarrolle la cultura colaborativa, como la expresión de la cultura escolar con una visión compartida de las concepciones, los principios educativos, con liderazgo y motivación para facilitar la comprensión, planificación, acción, y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.
- **d**) Apertura al aprendizaje y la innovación, construyendo una organización abierta al aprendizaje, con oportunidades para todos, capaz de investigar e innovar para el logro de metas fundamentando la necesidad de cambio.
- e) Asesoramiento y orientación profesional, estableciendo una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial como en el asesoramiento y orientación continúa.
- f) Cultura organizacional cohesionada por la visión de futuro, orientada por metas claras, visión de futuro. Enfrentando las situaciones problemáticas generando objetivos, consensos, emprendimientos y creatividad.
- g) Intervenciones sistémicas y estratégicas, supone elaborar la estrategia, la secuencia de actividades para lograr los objetivos que se plantean, contando con la planificación como herramienta y las capacidades para la intervención. También requiere del desarrollo de proyectos de innovación educativa para responder a las demandas y las oportunidades. En la gestión pedagógica estratégica se desarrolla la planificación y organización, la ejecución, la evaluación y monitoreo de las estrategias pedagógicas.

2.2.4. Gestión administrativa.

La gestión administrativa corresponde a los niveles de organización de la IEP en los aspectos del sistema administrativo que coadyuvará al cumplimiento de los objetivos trazados en el PEI.

Precisemos el término administración como el estudio de la organización, su definición, metas, componentes, estructura y procesos, en el contexto y a través del tiempo para el desarrollo institucional. El proceso administrativo

comprende las siguientes fases: planeamiento, organización, dirección, y control. A continuación, detallaremos cada una de ellas:

- a) El planeamiento del diseño, el diagnóstico, los objetivos, las metas, estrategias, el presupuesto, la elaboración de planes, programas, y proyectos.
- **b**) La organización de las labores educativas, el establecimiento de las funciones, la estructura, los cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c) La dirección implica liderazgo, dirigir, influir y motivar al personal de la IEP; las comunicaciones internas y externas; la toma de decisiones; delegación de funciones; desconcentración y descentralización de las tareas.
- **d**) El control, implica la anticipación y prevención, a través del monitoreo, la evaluación, verificación, orientación y retroalimentación del sistema.

El análisis de las fases del proceso administrativo aporta la organización necesaria para la mejora de procesos, sin embargo, su aplicación depende del administrador y de su capacidad de gestión, en el caso de las instituciones educativas de gestión privadas; y del director y sub-director, como responsables de la administración de las instituciones educativas públicas. La gestión administrativa comprende el conjunto de acciones para movilizar los recursos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales en el plazo previsto.

La gestión administrativa es el apoyo que brinda los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos de la IEP en los plazos establecidos. Para movilizar los recursos, la dirección desempeña funciones técnico-administrativas como: jurídico legal, presupuesto, personal, estadística, información y comunicación, contable y financiera, y abastecimiento. A continuación, describiremos cada una de ellas:

- a) Jurídico Legal: contempla las normas legales que rigen al sistema educativo Constitución Política, Acuerdos Internacionales, Decretos Ley, Ley General de Educación y sus Reglamentos, Resoluciones Ministeriales, etc.
- b) Presupuesto: requiere de la formulación y evaluación del presupuesto, a partir del estudio de mercado, programa operativo (ventas, producción y gastos operativos), programa de inversiones (presupuesto de

- adquisiciones), programa financiero (estado de ganancias y pérdidas proyectado, balance general y flujo de caja proyectado).
- c) Personal: demanda la gestión de recursos humanos orientada al desarrollo de los mismos para optimizar el nivel de productividad, la satisfacción y creatividad del personal que labora en la IEP.
- d) Estadística: comprende la aplicación de estadísticos, el procesamiento y análisis de la información del sistema, y la presentación de resultados, para la solución de problemas y la toma de decisiones.
- e) Información y comunicación: implica el uso del sistema de información y comunicación en las distintas fases del proceso administrativo: planeamiento, organización, dirección, y control. Administra la base de datos institucional.
- f) Contable y financiera: asume la formulación, análisis e interpretación de los estados financieros, orientándolos hacia el manejo eficiente de la situación económica y financiera para la toma de decisiones gerenciales.
- g) Infraestructura y equipamiento: demanda la gestión de proyectos de mantenimiento de la infraestructura y del equipamiento, así como del abastecimiento: a través de los procesos logísticos (planeamiento logístico, organización logística, dirección y control de las actividades logísticas), de modo que contribuyan al logro de los objetivos de la institución.

En la IEP, las funciones técnico-administrativas son competencia de la dirección. En las instituciones educativas públicas, la dirección delega en el subdirector administrativo, o en el personal docente el apoyo administrativo.

La dirección y el consejo directivo de acuerdo a las necesidades del servicio, definen la estructura organizativa de la IEP, la cual está formada por órganos, cuyos miembros cumplen funciones generales y específicas para el logro de objetivos comunes. Al regular las rutinas, la gestión administrativa contribuye a ordenar el sistema de trabajo, lo cual es positivo, siempre y cuando respete los tiempos y ritmos del proceso formativo de los estudiantes, por parte de los docentes; así como los tiempos y ritmos de trabajo docente, por parte de los directivos o coordinadores. Esta regulación tiene que ver con la comunicación y el respeto a los acuerdos de convivencia, sustentados en las normas vigentes.

La autoridad y el control a través de indicadores formales permiten gestionar el mejoramiento, la innovación y el cambio. En el cumplimiento de tareas, según los indicadores establecidos, cada quien asume su deber, desarrollando la comunicación, la creatividad y promoviendo las posibilidades del trabajo grupal. Las limitaciones de tiempo y espacio traen como consecuencias las tareas aisladas, la escasez de grupos de trabajo, las restricciones a la innovación y al intercambio.

2.2.4.1. Evolución histórica de la gestión administrativa.

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia. Chiavenato (1999), en sus investigaciones referentes a la teoría administrativa realiza un resumen histórico sobre la administración.

a. Gestión administrativa en la edad antigua.

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre mismo, puesto que en todo tiempo ha habido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y de ejecutar; de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la actualidad y que pueden observarse en el código de Hammurabi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. La administración del imperio romano se caracterizó por la centralización.

b. La administración en la edad media.

Durante los últimos años del imperio romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo

las puertas al surgimiento de la edad media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente.

Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consolidaron instituciones como la iglesia católica. En ésta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

c. La administración en la edad moderna.

Al inicio de ésta época Prusia surge en Austria un movimiento administrativo conocido como cameralistas que alcanzó su esplendor en 1560 y trataron mejorar mayor los sistemas administrativos usados en ésta época. Para algunos tratadistas los cameralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública.

A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la revolución industrial inglesa, la cual preciso de una nueva generación de administradores, que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

d. La administración en la edad contemporánea.

En ésta época se asientan las bases para el desarrollo de la administración como una verdadera ciencia, ya que como fruto de las necesidades de la época, surgen teorías, principios y funciones administrativas, que aunque superadas o modificadas, cumplieron un papel importante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo.

e. La administración en la sociedad moderna.

A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos setenta años en el mundo industrial. La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de

personas, evaluación del desempeño con base en objetivos previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos.

2.2.4.2. Precursores de la gestión administrativa.

Para que la administración sea lo que es hoy, hubo personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma.

Chiavenato (1999), en su trabajo referente a la teoría general de la administración cita a varios pioneros y precursores que fueron aportando conceptos referente a la gestión administrativa a través de la historia quienes como:

- a. Confucio: (Kung Fu-Tse) pensador y filósofo chino (Lu, actual Shantung,
 China, h. 551-479 a. c.) proporcionó una serie de reglas para la administración pública, recomendando:
 - -Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.
 - -Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidarismo.
 - -Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces.

b. Smith (1723-1790)

Enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

c. Metacalfe (1885)

Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El costo de producción y la administración de talleres públicos y privados", considerada como una obra precursora de la administración científica.

d. Wilson (1918)

Hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración, propugnando su enseñanza a nivel universitario.

e. Taylor (1903)

Se le considera padre de la administración científica; Taylor trabaja entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según su criterio, los trabajadores "en lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo menos que pueden". Además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos.

f. Fayol (1916)

Fue el primero que desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna".

Fue el primero que propugnó porque se enseñara administración en los centros educativos. "Fayol aportó catorce principios básicos a la administración".

2.2.4.3. Funciones del director en la gestión administrativa.

Las funciones que le corresponde desempeñar a un director deben ejercerse con características de liderazgo social y profesional. Tres grandes funciones enmarcan el quehacer del director (a), administrar, organizar y supervisar, las cuales son altamente demandantes en tiempos y en múltiples actividades, es por lo que se debe administrar adecuadamente el tiempo y aprender a descentralizar para ser más eficientes.

Según Chiavenato (1999), la aplicación del proceso de dirección se da de manera cíclica a través del cual se planifica, se organiza, dirige y controla a la gestión escolar; estos componentes se analizaran a continuación:

a) La planificación: en esta fase el gerente con su equipo decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad la fijación de objetivos a

lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Además servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

- b) La organización: que implica e diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos programa y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.
- c) La dirección: asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos los proyectos educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.
- d) El control y seguimiento de la gestión: para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidad y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

2.2.4.4. Importancia de la gestión administrativa.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

Según Terry (1975), la supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. La administración pone en orden los esfuerzos.

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa.

2.2.4.5. Gerencia estratégica.

La gerencia estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Según Fred (1997), gerencia estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

La gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

Gooldstein (1997), afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

Según Pozner (1997), la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

En tal sentido, abordamos a la gran importancia que tiene la administración estratégica en las organizaciones educativas, puesto que es arte y ciencia para saber formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permitirán a dichas organizaciones alcanzar sus objetivos. Pues ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información, así como los lineamientos pedagógicos para obtener el éxito de la organización.

2.2.4.6. La diferencia entre el líder y el gerente.

Ogliastri (1998), considera que la función esencial de un líder es crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización y establece que la diferencia entre líderes y gerentes parece nacer de los estudios y conceptualizaciones que los expertos en gerencia organizacional, especialmente de los Estados Unidos, han hecho durante los últimos años.

Sobre este punto de acuerdo con Ogliastri (1998), quien ha realizado un análisis de varios autores quien manifiesta que la literatura ha confluido de manera apreciable, tal como se verá a continuación:

- a. Bass (1985) durante varias décadas uno de los más reconocidos investigadores sobre liderazgo en diversas culturas del mundo, hizo una caracterización de liderazgo como "desempeño más allá de las expectativas". Igualmente Kousner y Pozner (1987) también orientaron su concepción de liderazgo como "la capacidad de hacer cosas extraordinarias en las organizaciones".
- **b.** Kotter (1988) estudió los factores del liderazgo en un conjunto de empresas norteamericanas, e hizo el contraste entre el caso de una empresa donde faltaba

liderazgo y su situación se agravaba cada día más, y las quince mejores empresas en la calidad de su dirección y en su capacidad para atraer y desarrollar personal con altas dosis de liderazgo. Este autor distinguió entre el proceso de dirección de una empresa (planear, presupuestar, estructurar, controlar) y el de liderazgo propiamente dicho, que involucra tener una visión estratégica, una estructuración flexible y una capacidad de motivar el personal. Posteriormente el mismo autor publicó el texto titulado "Una fuerza hacia el cambio. De qué manera el liderazgo difiere de la gerencia", donde está nítidamente conceptualizada la diferencia que quiere estudiarse en esta investigación.

- c. Schein (1988-1992) también estudió los casos de empresas de Estados Unidos, distinguió entre liderar y gerenciar; concluyó que la función esencial de un líder es crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización. El autor entendió por cultura a las creencias o supuestos básicos que se comparten en una empresa, los cuales involucran tanto la visión y el entorno en que va a subsistir la organización en el futuro, como sus requisitos y problemas de integración interna. A nivel individual, Schein coincidió en señalar la importancia de que un líder tenga visión del futuro y capacidad de articularla e imponerla, de ser persistente y paciente, de brindar estabilidad, de anticiparse a los problemas y las crisis, de establecer el compromiso y la participación en las decisiones.
- **d.** Bennis (1990) quien definió diez características personales y organizacionales que son necesarias para forjar el futuro: tener un sueño o visión de futuro, tomar riesgos, acompañarse de crítica, ser optimista, estimular el disentimiento, tener expectativas altas frente a los demás, tener olfato sobre el futuro, ver las cosas a largo plazo, comprender y respetar los intereses creados, y desarrollar alianzas estratégicas. En un texto posterior se refiere a las limitaciones de la sociedad de Estados Unidos para permitir la emergencia y el desarrollo del liderazgo.
- e. Liebig (1994) realizó un estudio de carácter internacional mediante entrevistas a setenta grandes líderes empresariales de catorce países, para identificar los patrones comunes y las perspectivas de estas personas. El estudio concluyó sobre la necesidad de desmontar el control y exceso de jerarquías en las organizaciones, el sentido del trabajo para llenar las necesidades de las personas, la función de la riqueza acumulada en proporcionar bienestar para todos, y la necesidad de que las empresas impulsen la creatividad y el pensamiento

- autónomo de su gente. Estos grandes líderes actuales, según el estudio, están propiciando un cambio para darle nuevos propósitos y valores al mundo de los negocios, lo que el autor llamó proporcionar una "visión" diferente del mundo.
- f. Ginebra (1994) escribe un ensayo donde se caracteriza al líder como creador de futuros; observa cuatro elementos centrales en el funcionamiento del liderazgo: los comportamientos que le dan capacidad y credibilidad ante los seguidores, la manera de crear relaciones y dependencia de personas que creen que el líder quiere su bien, darle sentido al trabajo, y estar completamente involucrado y resuelto a la acción. Aunque distingue entre el "director" y el líder, este autor no cree que el líder tenga que ser alguien de éxito ni que deba tener visión estratégica: más que alguien con visión es un visionario. Otra diferencia del autor con la literatura angloamericana está en el mayor énfasis en elementos de carisma gerencia de sistemas educativos basados en tecnología personal, y menos en la autenticidad personal: sus observaciones y recomendaciones de detalle llevan a manipulaciones de imagen y actuaciones calculadas para un determinado efecto en sus seguidores.
- g. Alvesson (1995) presenta una crítica a los estudios sobre liderazgo de corte empirista, tanto cuantitativos como cualitativos, que son comunes en el imperante paradigma de los Estados Unidos. Sugiere ser más conscientes de la naturaleza interpretativa de los estudios, del carácter social e histórico de la investigación en ciencias sociales, y de la naturaleza constitutiva del lenguaje. Plantea la necesidad de un enfoque situacional y de realizar estudios cuidadosamente descriptivos sobre eventos que han ocurrido naturalmente, los cuales podrían interpretarse por otros de una manera distinta a la escogida por el autor.
- h. Cox y Hoover (1994) plantearon el liderazgo como algo que puede aprenderse a través de la experiencia, de los errores cometidos, y nacido de una visión de líder que incluye a las ambiciones de la gente. Los autores resaltan la creación de un equipo, al establecer metas, la planeación, mantener la moral en alto, la necesidad de ser creativos, la capacidad de resolver problemas y la mejora continua en la administración del proceso como los pasos en el liderazgo efectivo. Concluyen con recomendaciones para prepararse a ejercer el reto del liderazgo.

- i. Conger (1992) un estudioso del liderazgo carismático en las empresas, escribió "Aprender a dirigir: el arte de transformar gerentes en líderes". En esta obra el autor describe su experiencia con las cuatro escuelas para desarrollar la capacidad de liderazgo que hay actualmente en los Estados Unidos:
 - La del desarrollo personal, orientada al aspecto emocional del liderazgo e influida por los grupos vivenciales y el movimiento de psicología humanística, que involucra experiencias en el campo que incluyen toma de riesgos físicos y el apoyo del grupo (Outdoor training).
 - El análisis conceptual, mediante la discusión de casos, videos y conferencias.
 Gerencia de sistemas educativos basados en tecnología
 - La centrada en la retroalimentación o feed back, capacitación basada en la interacción personal en grupo para identificar habilidades y fortalezas de cada persona, lo que permite desarrollar elementos de liderazgo.
 - Desarrollo de habilidades, que incluye una mezcla de elementos vivenciales, habilidades de expresión y de adquirir una visión estratégica de los negocios. El texto señala la importancia que en las empresas de los Estados Unidos se le da al liderazgo organizacional y a la transformación de la gerencia en verdadero liderazgo.

2.2.5. La calidad educativa.

El término calidad representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. Hoy en el mundo de las empresas, se han iniciado la revolución de la calidad. Aunque esta preocupación de la realidad es muy antigua, por ahora basta decir que en la actualidad, todo negocio quiere tener productos y servicios de calidad, y con ello queremos decir productos y servicios que son superiores a la media, que tienen el nivel de desempeño necesario y son asequibles. Para (Stoner 1996) "La calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la media y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos" (p. 178).

La definición de calidad de la educación según (Farro 1995) afirma que: "La definición de la calidad de la educación conlleva posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo" (p.44).

La importancia de calidad educativa en la actualidad es imposible de negar, pues es preocupación de todas las sociedades democráticas que ven en ella la vía para mejorar la vida de sus habitantes. Sin embargo, la claridad de su importancia no se transporta al concepto. Se sabe que la calidad es algo positivo, pero al momento de tratar de definirla, surgen las complicaciones.

2.2.5.1. Antecedentes históricos de la calidad educativa.

Con el fin de dilucidar el concepto de calidad, Castelán (2003) retoma a Casassus para identificar cinco etapas dentro de la evolución de éste dentro del campo educativo:

- Se presenta una reflexión sumamente débil de las relaciones entre calidad y educación.
- Se presta atención a los procesos que afectan el producto, entiéndase libros de texto, mobiliario, edificios, entre otros.
- Bajo la perspectiva de los sociólogos de la reproducción, se incorpora al análisis la importancia del contexto.
- Aquí se busca una mayor relación con el producto, dando importancia a la evaluación de resultados, implicando avances estadísticos y metodológicos.
- Se vuelve a la consideración de los factores, sin dejar de lado los resultados, pero llevando a cabo un análisis más minucioso al respecto.

La calidad es un concepto proveniente de la administración, dentro de la corriente utilitarista vinculada con los modelos de producción fordista (Gautier 2007), que considera como único insumo para evaluar la calidad al producto final de cualquier proceso de producción. La corriente utilitarista fue aplicada al campo educativo, incluyendo cuatro componentes básicos (Gautier 2007) conmensurabilidad, referida a la posibilidad de reducir todos los elementos a

analizar a un mismo patrón de comparación; adición, acumular los elementos sin considerar sus diferencias individuales; maximización, todos orientan sus esfuerzos a la búsqueda del máximo beneficio, tanto de manera individual como colectiva; y preferencias exógenas, afirma que las preferencias de las personas están determinadas por la sociedad, sin tener ninguna influencia del interior. Dentro de la literatura pedagógica el concepto de calidad educativa es relativamente reciente, de acuerdo con (Seibold 2000), fue a partir de la Segunda Guerra Mundial que los esfuerzos internacionales se enfocaron a la mejora de las instituciones educativas, ya que los países industrializados contaban con una infraestructura educativa adecuada y las nuevas condiciones de la sociedad mundial reclamaban la universalización de la educación pública.

De tal forma que este hecho provocó la inclusión del tema de la calidad en la literatura y las políticas educativas contemporáneas. En un principio, la noción de calidad se entendía desde una perspectiva considerada reduccionista, pues se suponía que la sola inclusión de nuevos contenidos y metodologías didácticas incrementaría el nivel de calidad de las instituciones educativas.

En este mismo sentido se realizaron las evaluaciones correspondientes, las cuales arrojaron que la variable contextual tiene una gran influencia en los resultados de calidad (Seibold, 2000), demostrando que la visión reduccionista planteada originalmente no brinda un panorama suficiente para la situación real, pues "la calidad educativa no resulta de los logros de excelencia de una sola de sus áreas" (Seibold, 2000). En las dos últimas décadas, la inquietud de los gobiernos sobre la calidad de la educación básica ha sido una constante palpable en la región latinoamericana que, de acuerdo con (Álvarez y Topete 2004), ha sido planteada desde tres enfoques principales: buscar la calidad como una salida de la crisis de financiamiento de las escuelas públicas; confundir calidad con la excelencia, concebida de forma empresarial; y el rumbo propuesto por organismos internacionales (OREALC), que consiste en ubicar a la calidad como una estrategia de desarrollo, en donde el eje que logrará la transformación es el conocimiento.

2.2.5.2. Conceptualización teórica de la calidad educativa.

La calidad es un concepto multidimensional que ha cobrado fuerza dentro del campo educativo de manera reciente, pues fue a partir de la mitad del siglo XX cuando los organismos internacionales empezaron a dar importancia a la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la mejora de los sistemas educativos. A través de los resultados obtenidos por la investigación educativa contemporánea se ha demostrado que la influencia de los factores socioeconómicos y culturales en el aprendizaje del alumnado es muy grande, sin embargo, no se puede considerar determinante, ya que también se ha podido constatar que el modo de operación del sistema y de la escuela juegan un papel importante en dicho proceso (Schmelkes 2001). La aspiración hacia la calidad es una constante en los sistemas educativos latinoamericanos (OREALC/UNESCO 2007), que se comparte con el resto de la sociedad, pues además de los beneficios que una educación de calidad trae consigo para quienes tienen acceso a ella, la educación se considera un bien en sí mismo, pues pretende la formación integral de la personalidad humana.

La calidad es un concepto que posee una gran diversidad de significados, debido a que es aplicable a varios contextos, sin embargo cada uno de estos contextos deben ser valorados de manera distinta tomando en cuenta las cualidades que se deben poseer. La complejidad de su definición radica en el hecho de que implica un juicio de valor, en donde cada uno de los participantes puede tener una opinión distinta del hecho observado comparado con un ideal, razón por la cual es sumamente necesario llegar a un consenso.

El concepto de calidad se ha mostrado desde los años setenta con una naturaleza polifacética (Álvarez y Topete 2004), haciéndolo subjetivo y hasta confuso, pues la imprecisión con la que se presenta causa diversas definiciones para el mismo. A pesar de que el origen del concepto radica en la esfera empresarial, no es adecuado aplicarlo tal cual a lo educativo, situación que cuando se ha intentado lleva al fracaso, pues se ignoran las características peculiares del sistema educativo, cuya labor no consiste en la simple elaboración de productos estandarizados, logrados a través de insumos únicos, como sucede en las empresas. Por lo que es imposible esperar buenos resultados aplicando las mismas estrategias en contextos completamente distintos. La manera de entender a la calidad educativa dependerá

del concepto de educación que educadores y directivos posean (Álvarez y Topete 2004), así como de cuáles son los objetivos que se pretenden para ella, los cuales deberán reflejarse en la calidad de vida de los niños. De forma tradicional, la calidad de un sistema educativo se considera sinónimo del nivel de aprendizaje de los estudiantes que la integran, sin embargo, en la actualidad este aspecto se plantea sólo como un factor más, pues la calidad "refleja las relaciones de coherencia entre todos los componentes del propio sistema" (INEE, 2006).

2.2.5.3. Dimensiones del concepto de calidad.

Como se ha dicho, en la actualidad el concepto de calidad en educación se ha determinado de manera imprecisa, los autores coinciden en que es necesario identificar una serie de elementos o dimensiones que lo integran, discrepando en algunos de ellos. A continuación se presentan las cinco dimensiones que están contempladas por la (OREALC/UNESCO 2007), a saber: equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia; es necesario recordar que estas dimensiones constituyen un marco de referencia para la región latinoamericana. Cabe distinguir, que este organismo declara considerar de mayor importancia a los tres primeros, ya que la eficiencia y la eficacia, por tradición, se abordan de manera más frecuente en la literatura sobre el tema.

a. Equidad. Debido a los distintos resultados obtenidos por las escuelas, se da cuenta de la poca uniformidad en ellos, gracias a las diferentes características contextuales en las que se desarrolla cada institución. De tal forma que el elemento de la equidad debe estar presente en cualquier sistema educativo que se considere de calidad, ya que debe brindar las oportunidades y recursos necesarios para atender de manera diferenciada a la diversidad de condiciones que lo componen. La equidad no es entendida como sinónimo de igualdad, pues el brindar lo mismo a todos tiende a provocar el aumento de las diferencias. Por lo tanto, la equidad debe integrar en sí misma el principio de igualdad y el de diferenciación, de manera que el sistema brinde una educación ajustada a las necesidades individuales, que asegure que todas las personas tengan las mismas oportunidades. Dentro de la literatura se identifican tres posturas ideológicas para definir la relación entre la equidad y la calidad educativa: liberal, que plantea a la equidad como un factor que merma la calidad, pues no es posible

alcanzar la excelencia para todos sin correr el riesgo de disminuir la calidad y ofrecer un peor servicio educativo, por lo que se propone a la competitividad como el medio para lograr la calidad; igualitaria, implanta la regulación centralizada del sistema para otorgar recursos que compensen la situación original de cada institución, sin aceptar la idea de que cada uno tenga proyectos propios que le faciliten el alcance de estos recursos de forma autónoma; y pluralista, esta postura sostiene la idea de la equidad, en el sentido de brindar educación de alta calidad para todos, pero brindando las oportunidades necesarias a cada institución para desarrollar proyectos que le permitan desarrollarse (OREALC/UNESCO 2007). Se interpreta que la orientación igualitaria es la que se maneja desde el SEM, con el propósito de terminar con las diferencias encontradas en las diferentes regiones del país. La postura que toma la política educativa internacional afirma que la "calidad y equidad no sólo no son incompatibles sino que son indisociables" (OREALC/UNESCO 2007), pues se considera que la base para que la sociedad avance es la democratización educativa. Por lo tanto, no basta con el hecho de brindar oportunidades al pueblo, sino asegurar que cada uno esté en condiciones de poder aprovecharlas al máximo. De tal forma que se proponen tres niveles interrelacionados de equidad (OREALC/UNESCO 2007): Equidad de acceso. El Estado debe proporcionar escuelas suficientes y al alcance de todos los habitantes, de manera que se asegure no sólo el ingreso, sino la permanencia de los estudiantes. En este punto, el objetivo de Latinoamérica consiste en eliminar las brechas entre los distintos niveles educativos. Equidad en los recursos y en la calidad de los procesos educativos. Se propone un trato diferenciado, pero no discriminatorio, de acuerdo a las necesidades que presente cada institución, en cuanto a currículo, calendario escolar, docentes, recursos materiales, entre otros. Equidad en los resultados de aprendizaje. Se pretende que todos los estudiantes alcances resultados equiparables según su condición geográfica, económica y social, de manera que la educación no sea un reproductor de las condiciones originales de los estudiantes, sino un espacio de desarrollo y cambio. Se afirma que el sistema no cumple satisfactoriamente si sólo garantiza el acceso y la permanencia de los alumnos, además debe procurar garantizar la apropiación del conocimiento. Es en este sentido que para poder cumplir con los objetivos de acuerdo con el principio de equidad se debe contar con el apoyo y participación de la escuela, padres de familia y comunidad.

b. Relevancia. Es un componente esencial de los sistemas educativos que pretenden la calidad, refiriéndose "al qué y al para qué de la educación" (OREALC/UNESCO 2007), es decir, aquellas intenciones o principios que condicionan el funcionamiento y toma de decisiones del sistema en general. De tal suerte que para considerarse relevante lo que se enseña, debe estar orientado al cumplimiento de las finalidades de la educación, en un contexto espacio-temporal determinado. Dentro de los aspectos a enseñar se considera como prioridad el desarrollo integral de la personalidad humana, por lo que debe promoverse el aprendizaje y la formación de competencias necesarias para integrarse adecuadamente a las condiciones sociales actuales. La (UNESCO 1996) plantea que dichas competencias deben comprender el aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos. En este sentido se comprende que no es la intención simplemente proporcionar conocimientos teóricos y habilidades a los estudiantes, sino comportamientos, valores y actitudes que conformen esa personalidad humana integral que se pretende lograr. Es necesario que la educación, desde sus contenidos hasta su metodología, parta del contexto mismo del estudiante para que cumpla con la característica de relevancia, necesaria para enlazar los conocimientos previos de los alumnos con los novedosos que se le presenten, así como demostrar la importancia de éstos y la utilidad que tendrán para su desenvolvimiento futuro. Una decisión crucial que el sistema educativo debe tomar para asegurar su relevancia gira en torno de la inclusión de contenidos en el currículo. Debido a la gran cantidad de conocimientos que la humanidad ha desarrollado hasta el momento, es necesario decidir cuáles deben integrarse en la educación básica y a qué nivel de profundidad se tratarán, con el objetivo de siempre evitar una sobrecarga que disminuirá la calidad buscada. El primer filtro que se debe considerar es la finalidad que el sistema haya determinado para sí, tratando de rescatar el equilibrio necesario entre las demandas sociales, personales y las del proyecto de nación que se pretenda. Aun después de esta selección, los contenidos siguen siendo vastos, por lo que se pasa a un segundo filtro de selección, en donde, de acuerdo con la (OREALC/UNESCO 2007) se plantea clasificar a los contenidos en dos grandes rubros: los contenidos básicos imprescindibles, aquellos que si no son logrados durante la formación inicial condicionan negativamente el desenvolvimiento posterior del estudiante;

y los contenidos básicos deseables, aprendizajes que pueden ser adquiridos sin mayor dificultad después de haber concluido la etapa de la educación obligatoria. Es en este sentido que las reformas educativas contemporáneas en Latinoamérica han tendido hacia la sustitución del término contenido por competencia, entendido como "aquellas habilidades vinculadas con el desempeño autónomo, el conocimiento aplicado y aplicable, el conocimiento en acción, y el conocimiento resultante del saber hacer y saber explicar lo que se hace" (OREALC/UNESCO, 2007). El cambio no se propone sólo en el término, sino en la concepción misma de lo que se quiere lograr, pues modifica aspectos tan importantes como la planeación, la didáctica y la evaluación cotidiana en las aulas, todo con la firme intención de lograr la relevancia en la educación que demanda la sociedad del conocimiento en la que se vive actualmente.

c. Pertinencia. Se refiere a la necesidad que la educación tiene de ser significativa para todos aquellos actores que intervienen en ella. En este sentido, se pretende lograr dicha significancia asegurando que la educación "debe ser flexible y adaptarse a las necesidades y características de los alumnos y de los diversos contextos sociales y culturales" (OREALC/UNESCO 2007), centrándose la importancia en la adaptabilidad que el sistema posea para llegar a ser significativo o pertinente para todos. Cabe recordar que el currículo actual tiene carácter nacional, por lo que se podría dudar de la facilidad que posee para interesarle a la generalidad, es decir, poder llamar la atención del total de los alumnos que lo estudian; sin embargo, está pensado para atender a la diversidad, pues otorga los espacios para que cada docente adapte sus contenidos a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes. Entrando a un terreno pantanoso en donde los profesores toman la batuta al momento de decidir qué es relevante para los alumnos, donde no se puede afirmar que logren efectivamente esta discriminación. De tal forma que es en la práctica pedagógica en donde la pertinencia cobra mayor importancia, siempre teniendo como centro de esta labor al alumno. Por lo que para lograr el objetivo de la pertinencia, es fundamental transformar la visión tradicional de las prácticas pedagógicas que se ha centrado en la homogeneidad, para llegar a la que atienda a la diversidad que se presenta en la actualidad. Como estrategia de la pedagogía de la diversidad se propone el aprendizaje colaborativo, pues en la realidad han mostrado ser benéficas (OREALC/UNESCO 2007) en el desarrollo integral de los estudiantes, pues no sólo se enfoca a su rendimiento académico, sino como herramienta para su desenvolvimiento social y emocional. Es imprescindible que los

sistemas educativos tengan presente la pertinencia de su existencia al momento de diseñar sus propuestas, tomando en cuenta que deben ser reconocidos como valiosas por toda la comunidad, en vista de mantener su legitimidad.

- d. Eficacia. Esta dimensión centra su atención en "la medida y proporción en que se logran alcanzar los objetivos" (OREALC/UNESCO 2007) del sistema en cuestión, siempre en razón de resultados concretos, es decir que sean observables y medibles. La eficacia no debe ser reducida al análisis de los resultados en el aprovechamiento de los alumnos en las materias del currículo, sino también debe incluir los aspectos de la gestión que permiten el alcance de los propósitos y la rendición de cuenta de los mismos, es decir, todo aquello que influye en que "los alumnos realmente aprendan lo que se supone que deben aprender" (Toranzos 1996). La eficacia dentro de la educación se refiere a la capacidad del sistema de cumplir con los objetivos que le han sido asignados, incluye los aspectos de "cobertura, permanencia, promoción y aprendizaje real" (Schmelkes 2001). El componente de la eficacia corresponde de manera significativa con la orientación administrativa de la calidad, que juega de igual forma un papel sumamente importante junto con el resto de los elementos del concepto. Siguiendo el trabajo de (Zorrilla 2002), al abordar el proceso que el sistema educativo mexicano ha vivido rumbo a la descentralización, señala que la calidad en función de eficacia aún no se logra, pues los alumnos están lejos de alcanzar los estándares establecidos por el propio sistema. Esto puede relacionarse con el hecho de que los docentes de la escuela pública no han podido modificar las prácticas educativas de una forma generalizada y equitativa.
- e. Eficiencia. De manera tradicional este es el elemento que ha ocupado el lugar de mayor importancia, y se refiere "al óptimo empleo de los recursos para obtener mejores resultados" (Schmelkes, 2001), es decir, cuáles son los costos de lograr los objetivos planteados. No debe ser vista como un elemento economicista, sino como una condición que respete los derechos de todos los ciudadanos a recibir educación y que aproveche los recursos con los que se cuenta (OREALC/UNESCO, 2007). En este sentido, se considera que el fracaso escolar, considerado de manera habitual como fracaso del alumno, debe ser visto como fracaso del sistema, pues no es capaz de ofrecer un camino fluido que garantice la conclusión adecuada de los estudios. De acuerdo con Charlot (2006), "explicar el fracaso escolar exige que se analicen también las condiciones de apropiación de un saber". En la actualidad, en la política educativa nacional se sostiene la idea de que es la misma

escuela la que se encuentra en mejor posición de gestionar y distribuir sus recursos, por lo que se ha pretendido otorgarle una mayor autonomía para que sea capaz de lograrlo.

2.2.6. Deming y la calidad total en educación.

La calidad en una concepción más simple y tradicional está referida a la calidad de un producto un servicio; en un sentido más amplio y moderno significa la calidad no sólo del producto o servicio (con cero defectos) sino también la calidad de las entradas (habilidades humanas, materiales, información, planeación) y la calidad de los procesos (procedimiento, tareas, dirección, organización, supervisión). En otro sentido algunos autores dicen que la calidad total no es una meta en sí, sino un proceso permanente y sistemático de mejoramiento de la calidad, así como un estilo propio, una filosofía de acción de quienes tienen responsabilidad directiva.

Según Farro (1995), "El concepto de calidad total filosofía empresarial de hoy, no es otra cosa que la aplicación de los 14 principios administrativos enunciados por el famoso ingeniero americano Dr. William E. Deming, quien concibe a la empresa como un organismo viviente cuya responsabilidad máxima es no solo la importante satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de todos los procesos de gestión del sistema organizacional sino que además debe proteger y garantizar el desarrollo y seguridad de quienes viven al interior de ella, así como el bienestar de la comunidad y de la nación a través de la confección y entrega de productos y servicios de óptima calidad".

2.2.7. Gestión de la calidad en educación ISO 9001.

Los trabajos de la Organización Internacional de Normalización (ISO) concluyen en acuerdos internacionales que son publicados con la forma de Normas internacionales. Se entiende por Norma aquellos acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos, destinados a ser utilizados sistemáticamente como reglas, directrices o definiciones de características para asegurar que los materiales, procesos y servicios son aptos para su empleo.

La norma ISO 9001 no pretende que la organización educativa, defina que programa educativo debo ofrecer, sino que la clave está en que la organización educativa pueda gestionar los procesos para asegurar que su producto, satisfaga las

necesidades y expectativas de sus clientes. Un sistema de gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001 puede ayudar a ordenar y sistematizar los procesos para la gestión y mejoras de cada institución educativa, incrementando el rendimiento operativo en forma sistemática y generando ventajas competitivas.

El certificado ISO 9001 demuestra que su sistema de gestión de calidad ha sido certificado sobre la base de esa norma de gestión y que cumple con la misma. Para lograr que el servicio educativo sea de calidad todos sus procesos deben estar perfectamente identificados, controlados y gestionados eficaz y eficientemente y esto se logra mediante un adecuado Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Se entiende por gestión de la calidad al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad

2.2.8. El proyecto educativo institucional.

En el marco del modelo de planificación estratégico en materia educativa, actualmente se entiende que la gestión escolar debe promover la transformación de la realidad institucional, a modo de mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje. En este contexto se crea un instrumento de gestión capaz de contemplar y dar respuesta a las distintas situaciones de la vida cotidiana de las escuelas.

Esta herramienta esencial de la gestión escolar incluye objetivos, valores, metas e intenciones fijados de acuerdo con los medios y recursos de la institución, a partir de su contexto particular y único. Así, todo proyecto pedagógico institucional se encuentra influenciado por la situación específica de la zona, el municipio o la provincia, e incluso por el lugar que éstos ocupan en el país.

En concordancia a lo estipulado en el D.S Nº 009-2005-ED Art. 32º Inc. a, establece que el proyecto educativo institucional (PEI), es un instrumento de gestión de mediano plazo que se enmarca dentro del proyecto educativo nacional, regional y local. Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la IEP o programa. Integra las dimensiones pedagógica, institucional, administrativa y de vinculación al entorno. Articula y valora la participación de la comunidad educativa, en función de los fines y objetivos de la IEP. Contiene: la identidad de la

IEP (visión, misión y valores), el diagnóstico y conocimiento de los estudiantes a los que atiende, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión. Incluye criterios y procedimientos para la práctica de la ética pública y de la prevención y control de la corrupción en la institución o programa educativo. Las instituciones educativas que conforman la red educativa institucional formularán el proyecto educativo de red, pertinente para todas las instituciones educativas públicas que lo integran, sobre la base de sus objetivos e intereses comunes. Una vez aprobado, se obligan a participar y a cumplir con los acuerdos establecidos en dicho proyecto educativo. Es responsabilidad de los directores de las instituciones educativas incluir en el plan anual de trabajo de su institución las actividades de la red.

La norma enunciada precisa que el PEI es un instrumento de planificación estratégica de la IEP para el mediano plazo, que se enmarca dentro del proyecto educativo nacional, regional y local (Art. 32º del D.S. Nº 009- 2005-ED). El PEI, es un proceso que contribuye en la toma de decisiones del director, para transformar la realidad de la IEP en una comunidad de aprendizaje y lograr la formación integral de los estudiantes, así mismo el PEI es un instrumento de gestión que ayuda a orientar, conducir, y definir la vida institucional.

De acuerdo a lo descrito y a lo señalado por la norma, ratifica la importancia del PEI, porque implica un liderazgo transformacional educativo, ya que articula a los otros instrumentos de gestión que debe contar una IEP: como son el plan anual de trabajo, el reglamento interno, el informe de gestión anual y el proyecto curricular.

Alvarado (2005), precisa además que el PEI tiene por finalidad explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma. En su libro gestión de proyectos educativos, conceptualiza que el PEI, constituye un proceso de reflexión y la consecuente plasmación (o enunciación) que realiza una comunidad educativa. Su finalidad es explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma.

El PEI puede definirse como un "contrato" que compromete y vincula a los miembros de una institución con un objetivo o fin en común. Debe ser pensado

como el resultado del consenso surgido entre los miembros de una institución en función de un análisis de los datos e información existentes en el establecimiento, que dé cuenta de las necesidades y expectativas vigentes. El resultado de este trabajo inicial de relevamiento, análisis y discusión será la elaboración de un documento que contenga un conjunto de acciones vinculadas entre sí, que apunten a fomentar el cambio institucional. En todos los casos, se pretende alcanzar una situación ideal a partir de la ejecución de las acciones implicadas en el proyecto pedagógico institucional, tomando como punto de partida la realidad institucional existente.

En el modelo tradicional, el rol de los miembros de cada institución escolar consistió en ejecutar con cierta racionalidad lo diseñado en otras instancias ajenas a la institución. En cambio, una de las condiciones para que todo proyecto pedagógico institucional se constituya en una verdadera herramienta de la gestión escolar es que en su definición tengan una activa participación los miembros de la escuela, que asumirán esa tarea como un esfuerzo sistemático para pensar, en función de las características existentes, el tipo de institución que se quiere lograr a partir del trabajo colectivo.

2.3. MARCO CONCEPTUAL.

2.3.1. Calidad educativa.

Meta a lograr por las instituciones educativas, un esfuerzo de todos los elementos que conforman el ámbito social, económico, productivo, educativo, etc. Llevar acabo todos los esfuerzos conjuntos para lograr el objetivo de calidad, que da la aportación que cada área o agente participante, el cual debe contribuir para el logro exitoso de los planes presentados por las instituciones educativas. (Alvarado, 2005).

2.3.2. Capacidad de liderazgo.

Cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte. (Diccionario de Ciencias de la Conducta, 2008).

2.3.3. Director.

Es la máxima autoridad y el representante legal de la IE. Es el administrador de la organización llamada escuela. Entre las funciones que le competen se encuentra una que es esencial: ejercer el liderazgo. (Bass, 1995).

2.3.4. Estrategia de aprendizaje.

Procedimientos que un aprendiz emplea en forma consciente, controlada e intencional como instrumentos flexibles para aprender significativamente y solucionar problemas. (Hernández, 2002).

2.3.5. Gestión administrativa.

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. (Terry, 1975).

2.3.6. Gestión educativa.

Es un conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. (Botero, 2009).

2.3.7. Gestión escolar.

Es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (Loera, 2003).

2.3.8. Gestión institucional.

Es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. (Cassasus, 2000).

2.3.9. Gestión pedagógica.

Es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. (Rodríguez, 2009).

2.3.10. Institución educativa.

Señala a la IE, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio, que puede ser pública o privada. (Alvarado, 2005).

2.3.11. Plan de estudios.

Abarca el contenido, los métodos de enseñanza y de aprendizaje. Asimismo abarca las metas y los objetivos que se propone alcanzar, así como la manera en que su efectividad puede ser medida. (Kelly, 1989).

2.3.12. Planificación estratégica.

Es un proceso basado en el análisis permanente tanto del medio como del ambiente interno de la organización, lo que permite prever situaciones futuras, conocimientos o inconvenientes y adaptar a la institución para dar respuestas. (París, 2005).

2.3.13. Planeación institucional.

Aunque la planeación institucional a través de proyectos o planes de mejora ya es algo frecuente en la organización de las escuelas, de cualquier forma se enfatiza la necesidad de que el centro educativo cuente con una determinada planeación a nivel de organización escolar, que le permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos logren un aprendizaje efectivo. (Alvarado, 2005).

2.3.14. El profesor.

Es el agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano por la naturaleza de sus función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral, salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. (Alvarado, 2005).

2.4. Sistema de hipótesis.

2.4.1. Hipótesis general.

Los factores que inciden en la deficiente gestión educativa de la IEP Marista Siglo XXI, son de orden institucional, pedagógico y administrativo.

2.5.2. Hipótesis específicas.

- **a.** La deficiente gestión institucional afecta el desarrollo de una gestión educativa de calidad en la IEP Marista Siglo XXI.
- **b.** La deficiente gestión pedagógica afecta el desarrollo de una gestión educativa de calidad en la IEP Marista Siglo XXI.
- c. La deficiente gestión administrativa afecta el desarrollo de una gestión educativa de calidad en la IEP Marista Siglo XXI.

2.5. Variables.

2.5.1. Variables independientes.

a) Gestión institucional.

Cassasus (2000), es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

b) Gestión pedagógica.

Rodríguez (2009), es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos.

c) Gestión Administrativa.

Terry (1975), es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

2.5.2. Variable dependiente.

a) Gestión educativa.

Botero (2009), es un conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

2.5.3. Operacionalización de las variables.

| Variables | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores | Instrumentos de la recolección de datos |
|--|---|---|--|--|
| Variable independiente Gestión institucional Gestión pedagógica | Cassasus (2000) es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí. Rodríguez (2009) es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo. Terry (1975) es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados | Funcionamiento del área institucional Funcionamiento del área pedagógica | -Nivel de conocimiento de las políticas educativasPercepción de la Estructura organizativaPercepción del Clima organizacionalCalificación del servicio educativo. -Percepción del proceso educativo (planificación, ejecución, evaluación, supervisión)Evaluación de las estrategias y recursos didácticosCalificación del trabajo docenteCalificación del trabajo docenteCalificación de los servicios complementarios al proceso educativo (talleres, biblioteca, laboratorios de cómputo). -Nivel de conocimiento de planes de trabajoCalificación de la infraestructuraCalificación de la organización administrativa. | Cuestionario |
| administrativa. | mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. | Funcionamiento del área administrativa | control y seguridad. | Cuestionario |
| Variable dependiente Gestión educativa | Botero (2009) es un conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. | Propuesta de gestión | -Nivel de satisfacción de los docentes, administrativos, padres de familia y alumnosCalidad de atenciónGestión de servicios complementariosCaptación de alumnos. | Cuestionario |

Capítulo III

METODOLOGIA

3.1. Tipo de investigación.

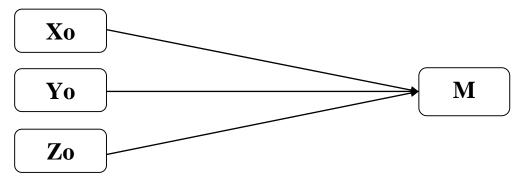
Explicativa, porque busca explicar la relación de causa y efecto entre las variables.

3.2. Método de investigación.

- Método analítico: mediante este método se identificó la realidad situacional de la IEP Marista Siglo XXI.
- **Método hipotético**: En tanto se parte de una hipótesis de trabajo cuya validez debe comprobarse mediante el recojo y procesamiento de datos.
- Método deductivo: permitió hacer las interpretaciones respectivas analizando la información recopilada para establecer finalmente los resultados.

3.3. Diseño de investigación.

Se trata de una investigación explicativa con un diseño de una sola casilla descriptivo simple, con muestras diferentes la cual gráficamente se representa de la siguiente manera:



M = Población de estudio

Xo = Datos o información recogida de la población de estudios sobre la gestión institucional.

Yo = Datos o información recogida de la población de estudios sobre la gestión pedagógica.

Zo = Datos o información recogida de la población de estudios sobre la gestión administrativa.

3.4. Población y muestra.

a. Población.

Para efecto de esta investigación, la población se delimitó de la siguiente manera:

Tabla 3.1 **Población de estudio.**

| Estrato | Población | n |
|-------------------|-----------|----|
| Padres de familia | 102 | 76 |
| Profesores | 16 | 12 |
| Administrativos | 6 | 5 |
| TOTAL | 124 | 93 |

Fuente: IEP Marista Siglo XXI

b. Muestra.

Se consideró necesario trabajar con una muestra igual a la población por ser esta pequeña, sin embargo del grupo de padres de familia solo participaron 76 personas, de los docentes 12 personas y del grupo de administrativos solo participaron 5 personas por encontrarse uno de ellos con licencia.

3.5. Técnicas e instrumentos de recojo de datos.

3.5.1. La encuesta.

Una encuesta es un estudio observado en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento).

Los datos se obtuvieron a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Los investigadores seleccionaron las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

3.5.2. El análisis de contenido.

En el proceso de análisis de contenido se revisó documentación interna de la IEP Marista Siglo XXI, manuales, instrumentos de gestión si lo hubiere e informes y datos proporcionados por la dirección, personal administrativo y docentes.

En el desarrollo del trabajo de campo, durante la observación y las entrevistas, se tomó registros de situaciones concretas de o que se observa y de las respuestas a las preguntas formuladas por el entrevistador, de manera periódica, utilizando notas de campo, fichas de registro.

Se realizó la reducción de datos obtenidos, categorizándolos y codificándolos, para reflejarlos en una matriz, a fin de obtener las conclusiones correspondientes.

3.5.3. Entrevista personal.

Una interacción personal dinámica entre el entrevistador (quien pregunta) y el entrevistado (quien responde o da respuestas), en la que se dialoga y se intercambian mensajes, empleando el lenguaje oral, principalmente, así como el gestual.

- **a.** Se establece una vinculación dinámica en la que fluye mucha información.
- **b.** Es un encuentro frontal, cara a cara, entre dos personas o entre una persona y un grupo de personas.
- **c.** El propósito del entrevistador es obtener y conocer la mayor cantidad de información del entrevistado.
- **d.** El propósito del entrevistador es salir airoso, exitoso, triunfador, satisfecho de la entrevista y lograr su objetivo.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Los datos fueron procesados utilizando el programa Excel y los resultados se presentan en tablas y gráficos a nivel de frecuencia simple y porcentual.

Para el análisis de los resultados se ha utilizado la estadística descriptiva, lo mismo para la contratación de la hipótesis.

Capítulo IV

RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis de resultados.

4.1.1. Resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia, docentes y administrativos referentes a la gestión institucional de la IEP Marista Siglo XXI.

a) Padres de familia

Tabla 4.1 Evaluación de las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 22 | 22 | 28.95% | 28.95% |
| Malo | 47 | 69 | 61.84% | 90.79% |
| Muy Malo | 7 | 76 | 9.21% | 100.00% |
| TOTAL | 76 | | 100.0% | |

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia - Oct. 2015

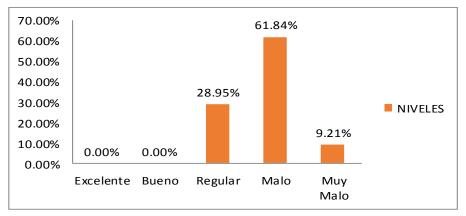


Gráfico 4.1 Niveles de evaluación de las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.1 y Fig. 4.1 que el 61.84% del total de los padres de familia consideran que las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI son malas y un 28.95 % regulares, lo cual nos indica que es negativo para la institución constituyéndose en una de sus debilidades, lo que indica que dichas políticas deben ser reorientadas.

Tabla 4.2 Evaluación de la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 3 | 3 | 3.95% | 3.95% |
| Regular | 19 | 22 | 25.00% | 28.95% |
| Malo | 51 | 73 | 67.11% | 96.05% |
| Muy Malo | 3 | 76 | 3.95% | 100.00% |
| TOTAL | 76 | | 100.0% | |

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia en la IEP - Oct. 2015

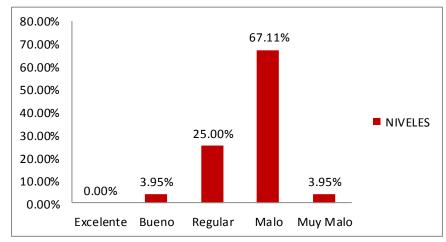
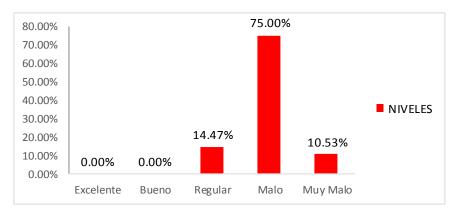


Gráfico 4.2 Niveles de evaluación de la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la evaluación de la estructura organizativa de la IEP marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.2 y Fig. 4.2 que el 67.11% del total de padres de familia consideran que la estructura organizativa es mala, así mismo el 25.00% opinó que la estructura organizativa es regular, lo cual nos indica que tiene que implementarse un plan actualizado en concordancia con el PEI.

Tabla 4.3 Evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 11 | 11 | 14.47% | 14.47% |
| Malo | 57 | 68 | 75.00% | 89.47% |
| Muy Malo | 8 | 76 | 10.53% | 100.00% |
| TOTAL | 76 | | 100.0% | |



 ${f Gr\'afico}$ 4.3 Niveles de evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica el clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.3 y Fig.4.3 que el 75.00% del total de padres de familia apianaron que el clima organizacional es malo y lo consideran regular un 14.47%, lo cual indica que es de suma urgencia trabajar en mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución aplicando nuevas técnicas y talleres de integración.

Tabla 4.4Evaluación de la calidad del servicio brindado por la IEP Marista Siglo XXI.

| - 0 - | | | | |
|-----------|----|----|--------|---------|
| NIVELES | f | F | h | Н |
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 18 | 18 | 23.68% | 23.68% |
| Malo | 57 | 75 | 75.00% | 98.68% |
| Muy Malo | 1 | 76 | 1.32% | 100.00% |
| TOTAL | 76 | _ | 100.0% | |

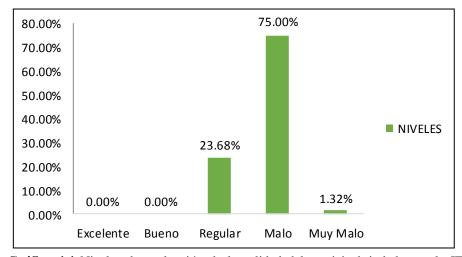


Gráfico 4.4 Niveles de evaluación de la calidad del servicio brindado por la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la calidad del servicio brindado por la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.4 y Fig. 4.4 que el 75.00% del total de padres de familia consideran que la evaluación de la calidad del servicio brindado por la IEP Marista Siglo XXI es malo, el 23.68% lo consideran regular, lo cual nos indica que tiene que mejorar la gestión educativa, ejecutando nuevas políticas y estrategias, así como hacer innovaciones y mejoras radicales todo ello plasmadas en un PEI, el mismo que deberá ser formulado por la comunidad educativa y ser aplicado para el bienestar y desarrollo de la institución educativa.

b) Docentes

Tabla 4.5Evaluación de las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 4 | 4 | 33.33% | 33.33% |
| Malo | 8 | 12 | 66.67% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 12 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 12 | | 100.0% | |

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes en la IEP - Oct. 2015.

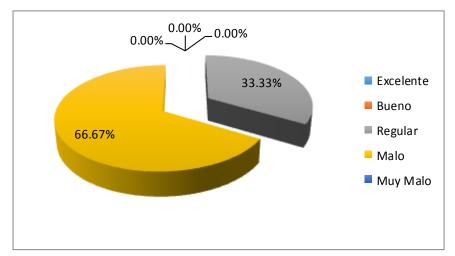


Gráfico 4.5 Evaluación de las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.5 y Fig.4.5 que el 66.67% de los docentes consideran que las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI son malas y el 33.33% de docentes lo consideran regular, porcentajes que nos permiten realizar cambios e innovaciones en las políticas educativas para el logro de los objetivos.

Tabla 4.6 Evaluación de la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 2 | 2 | 16.67% | 16.67% |
| Regular | 4 | 6 | 33.33% | 50.00% |
| Malo | 6 | 12 | 50.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 12 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 12 | _ | 100.0% | |

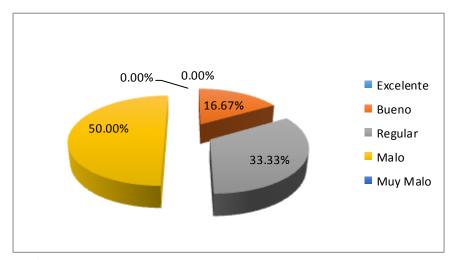


Gráfico 4.6. Evaluación de la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos que en la tabla 4.6 y la Fig. 4.6 el 50.00% de los docentes consideran que la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI es mala, el 33.33% lo consideran regular y el 16.67% opinan que es bueno, por lo que consideramos que no existe una adecuada distribución de funciones para el personal empleado, creando conflictos, duplicidad de funciones, descoordinación, mala delegación de autoridad y falta de compromiso en las responsabilidades de las funciones y tareas de cada integrante de la organización.

Tabla 4.7 Evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 2 | 2 | 16.67% | 16.67% |
| Regular | 3 | 5 | 25.00% | 41.67% |
| Malo | 7 | 12 | 58.33% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 12 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 12 | | 100.0% | |

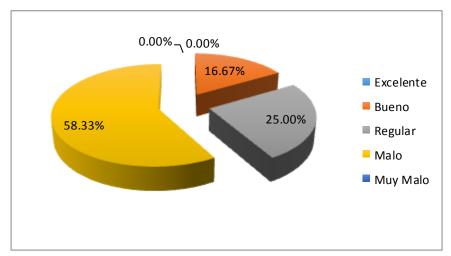


Gráfico 4.7 Evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica el clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.7 y Fig. 4.7 que el 58.33% de los docentes consideran que la evaluación del clima organizacional es malo, el 25.00% opina que es regular. Lo cual nos indica hacer las correcciones urgente de mejora en el clima organizacional para comprometer un trabajo eficiente y de calidad por parte de los docentes, compromiso que debe ser asumido para el mejoramiento de la organización en beneficio del desarrollo institucional.

Tabla 4.8 Evaluación de la calidad del servicio brindado por la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 1 | 1 | 8.33% | 8.33% |
| Regular | 9 | 10 | 75.00% | 83.33% |
| Malo | 2 | 12 | 16.67% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 12 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 12 | | 100.0% | |

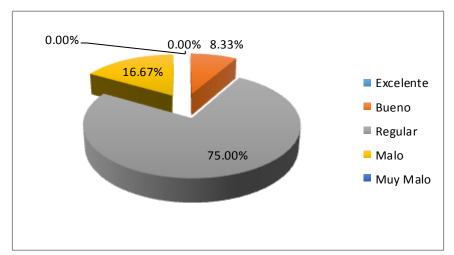


Gráfico 4.8 Evaluación de la calidad del servicio brindado por la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la calidad del servicio brindado por la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.8 y Fig.4.8 que el 75.00% de los docentes consideran que la evaluación de la calidad del servicio brindado por la IEP Marista Siglo XXI es regular, el 16.67% manifiestan que es malo y el 8.33% opinan que es bueno, indicadores que nos indica que la organización y gestión administrativa es deficiente, para mejorar dicha situación se tiene que implementar programas de mejora continua en los servicios que se brinda.

c) Administrativos

Tabla 4.9 Evaluación de las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|---|---|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 1 | 1 | 20.00% | 20.00% |
| Regular | 1 | 2 | 20.00% | 40.00% |
| Malo | 3 | 5 | 60.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 5 | | 100.0% | |

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo en la IEP - Oct. 2015.

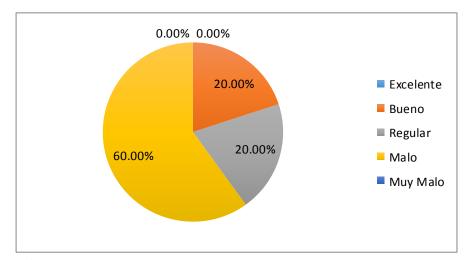


Gráfico 4.9 Evaluación de las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.9 y Fig. 4.9 que el 60.00% del personal administrativo consideran que las políticas educativas de la IEP Marista Siglo XXI son malas, así mismo el 20.00% del personal administrativo lo consideran regular, indicadores que nos permiten percibir que no hay una buena difusión de los lineamientos de la institución educativa.

Tabla 4.10Evaluación de la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI

| NIV | /ELES | f | F | h | Н |
|------|--------|---|---|--------|---------|
| Exce | elente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Вι | ieno | 1 | 1 | 20.00% | 20.00% |
| Re | gular | 2 | 3 | 40.00% | 60.00% |
| N | lalo | 2 | 5 | 40.00% | 100.00% |
| Muy | Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| TC | TAL | 5 | | 100.0% | |

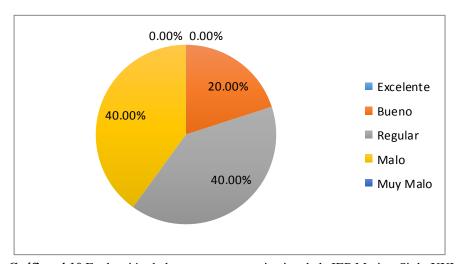


Gráfico 4.10 Evaluación de la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.10 y Fig. 4.10 que el 40.00% del personal administrativo consideran que la estructura organizativa de la IEP Marista Siglo XXI es regular y otro 40.00% lo considera malo, opiniones e indicadores que nos permite confirmar las deficiencias en la gestión educativa por la que viene atravesando la institución educativa...

Tabla 4.11Evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|---|---|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 1 | 1 | 20.00% | 20.00% |
| Malo | 4 | 5 | 80.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 5 | | 100.0% | |

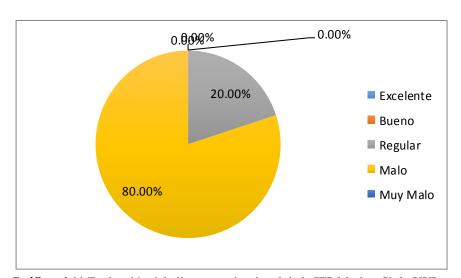


Gráfico 4.11 Evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta ¿Cómo califica el clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.11 y Fig.4.11 que el 80.00% del personal administrativo consideran que la evaluación del clima organizacional de la IEP Marista Siglo XXI es malo y un 20.00% opina que es regular, indicadores que nos confirman la necesidad de reestructurar y hacer mejoras organizacionales en todos los niveles promoviendo actividades de integración y manejo de relaciones interpersonales entre los empleados de la institución.

Tabla 4.12Evaluación del servicio brindado por la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|---|---|---------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Malo | 5 | 5 | 100.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 5 | | 100.0% | |

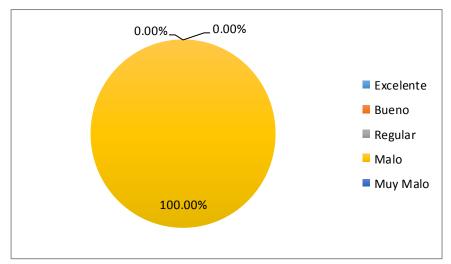


Gráfico 4.12 Evaluación del servicio brindado por la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica el servicio brindado por la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.12 y Fig. 4.12 que el 100.00% del personal administrativo consideran que el servicio brindado en la IEP Marista Siglo XXI es malo, otro indicador que concuerda con el planteamiento del problema, para lo cual se tiene que mejorar la calidad de atención y servicios a la comunidad educativa en general.

4.1.2. Resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia, docentes y administrativos referentes a la gestión pedagógica de la IEP Marista Siglo XXI.

a) Padres de familia

Tabla 4.13Evaluación del nivel de supervisión académica en la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 3 | 3 | 3.95% | 3.95% |
| Regular | 15 | 18 | 19.74% | 23.68% |
| Malo | 47 | 65 | 61.84% | 85.53% |
| Muy Malo | 11 | 76 | 14.47% | 100.00% |
| TOTAL | 76 | | 100.0% | |

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia en la IEP - Oct. 2015.

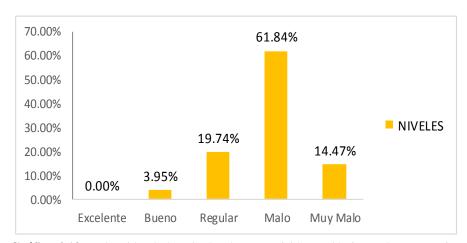


Gráfico 4.13 Evaluación de los niveles de supervisión académica en la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica los niveles de supervisión académica en la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.13 y Fig. 4.13 que el 61.84% de los padres de familia consideran u opinan que el nivel de supervisión académica en la IEP Marista Siglo XXI es malo, así como el 19.74% lo consideran regular, el 14.47% opinan que es muy malo y solo un 3.95% lo consideran bueno, indicador que debe trabajarse en mejorar con una nueva política y estrategia por parte de la institución educativa.

Tabla 4.14Evaluación de las estrategias y recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI

| 6 | | | | |
|-----------|----|----|--------|---------|
| NIVELES | f | F | h | н |
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 3 | 3 | 3.95% | 3.95% |
| Regular | 6 | 9 | 7.89% | 11.84% |
| Malo | 61 | 70 | 80.26% | 92.11% |
| Muy Malo | 6 | 76 | 7.89% | 100.00% |
| TOTAL | 76 | | 100.0% | _ |

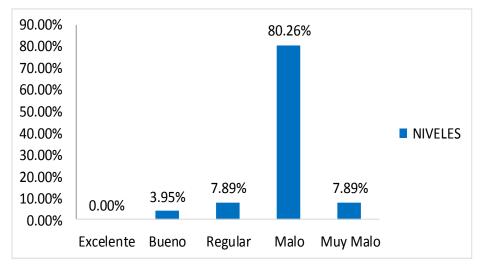


Gráfico 4.14 Evaluación de los niveles de las estrategias y recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica las estrategias y recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos que en la tabla 4.14 y Fig. 4.14 el 80.26% de los padres de familia consideran que la evaluación de las estrategias y recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI es malo, el 7.89% de padres opinan que es regular, otro 7.89% de padres de familia sostienen que es muy malo, resultados que nos indican, que debe realizarse cambios para mejorar la implementación de recursos tecnológicos y el desarrollo interactivo de clases.

Tabla 4.15Evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI (talleres, biblioteca, laboratorio)

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 7 | 7 | 9.21% | 9.21% |
| Malo | 64 | 71 | 84.21% | 93.42% |
| Muy Malo | 5 | 76 | 6.58% | 100.00% |
| TOTAL | 76 | | 100.0% | |

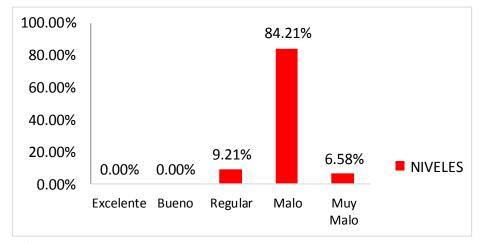


Gráfico 4.15 Calificación de los niveles de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI (talleres, biblioteca, laboratorio)

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.15 y Fig.4.15 nos indican que el 84.21% de los padres de familia consideran que el nivel de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI es malo, lo cual indica que es otra fuerte debilidad, por falta de una adecuada supervisión por parte de la administración de la institución educativa, indicador que debe ser mejorado, además implementar otros servicios adicionales para el bienestar de la comunidad educativa así mismo preocuparse en la presentación y salubridad del Kiosco escolar.

Tabla 4.16Evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI (planificación, ejecución, evaluación y supervisión)

| <u> </u> | <i>J</i> 1 | | | |
|-----------|------------|----|--------|---------|
| NIVELES | f | F | h | Н |
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 29 | 29 | 38.16% | 38.16% |
| Malo | 28 | 57 | 36.84% | 75.00% |
| Muy Malo | 19 | 76 | 25.00% | 100.00% |
| TOTAL | 76 | | 100.0% | _ |

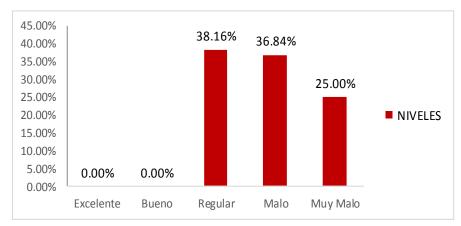


Gráfico 4.16 Calificación de los niveles del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI (planificación, ejecución, evaluación y supervisión)

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.16 y Fig. 4.16 que nos indica que el 38.16% de los padres de familia consideran que la evaluación del proceso educativo de la IEP Marista Siglo XXI es regular, el 36.84% lo consideran malo y un 25.00% opinan que es muy malo, lo cual nos permite observar una deficiente gestión y una pésima supervisión pedagógica dentro de la institución, lo cual tiene que hacerse mejoras en el corto plazo para el bienestar y beneficio de la colectividad educativa.

b) Docentes

Tabla 4.17Evaluación el nivel de la supervisión académica en la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 1 | 1 | 8.33% | 8.33% |
| Regular | 4 | 5 | 33.33% | 41.67% |
| Malo | 7 | 12 | 58.33% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 12 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 12 | | 100.0% | |

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes en la IEP - Oct. 2015.

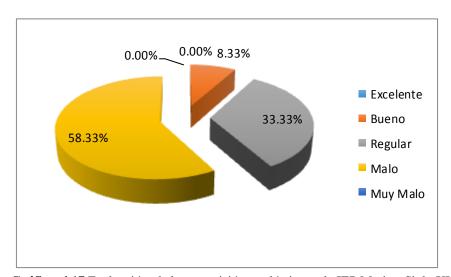


Gráfico 4.17 Evaluación de la supervisión académica en la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la supervisión académica de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.17 y Fig. 4.17 que el 58.33% de los docentes consideran que el nivel de la supervisión académica es mala, el 33.33% consideran que es regular, por lo cual la supervisión académica es mala y por ende un deficiente servicio educativo, sustentado por la carencia de recursos pedagógicos y servicios complementarios para el desarrollo de sus actividades pedagógicas en beneficio de los alumnos.

Tabla 4.18Evaluación de las estrategias y recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 2 | 2 | 16.67% | 16.67% |
| Regular | 4 | 6 | 33.33% | 50.00% |
| Malo | 6 | 12 | 50.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 12 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 12 | | 100.0% | |

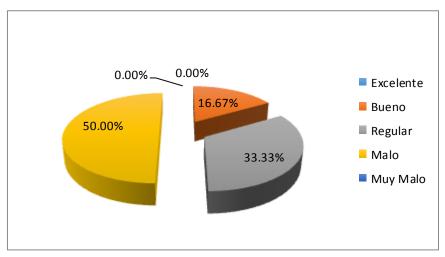


Gráfico 4.18 Evaluación de las estrategias y recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica las estrategias y recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos que en la tabla 4.18 y la Fig. 4.18 el 50.00% de los docentes consideran que las estrategias y recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI son malos, así mismo el 33.33% de docentes afirman que es regular y el 16.67% de docentes señalan que es bueno, por lo cual recogemos que la percepción del docente en relación a su trabajo es disconforme al no existir un plan estratégico que guie su accionar y desempeño.

Tabla 4.19Evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI (talleres, biblioteca, laboratorios)

| , | , | , | | |
|-----------|----|----|--------|---------|
| NIVELES | f | F | h | Н |
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 4 | 4 | 33.33% | 33.33% |
| Malo | 8 | 12 | 66.67% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 12 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 12 | _ | 100.0% | _ |

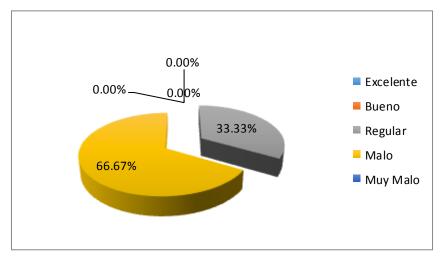


Gráfico 4.19 Evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI (talleres, biblioteca, laboratorios)

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.19 y Fig. 4.19 que el 66.67% de los docentes consideran que la evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI es mala, el 33.33% la consideran regular lo cual nos indica que es mala y deficiente los servicios complementarios o no existen en algunos casos, situación caótica en el soporte para el buen desarrollo pedagógico de la institución..

Tabla 4.20Evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI (planificación, ejecución, evaluación y supervisión)

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 7 | 7 | 58.33% | 58.33% |
| Malo | 5 | 12 | 41.67% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 12 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 12 | | 100.0% | |

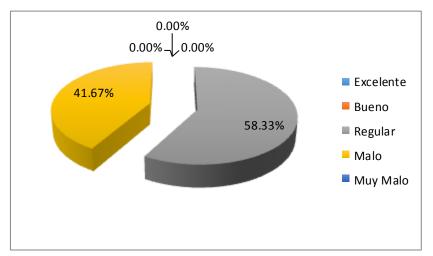


Gráfico 4.20 Evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI (planificación, ejecución, evaluación y supervisión)

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica el proceso educativo en la IEP marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.20 y Fig. 4.20 que el 58.33% de los docentes consideran que el proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI es regular y el 41.67% lo consideran malo, por lo cual observamos la carencia y actualización de programas tecnológicos en el proceso enseñanza aprendizaje debilidad que debe ser mejorada e innovada por parte de los directivos de la institución educativa.

c) Administrativos

Tabla 4.21Evaluación del nivel de la supervisión académica en la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|---|---|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 1 | 1 | 20.00% | 20.00% |
| Regular | 0 | 1 | 0.00% | 20.00% |
| Malo | 4 | 5 | 80.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 5 | _ | 100.0% | |

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo en la IEP - Oct. 2015.

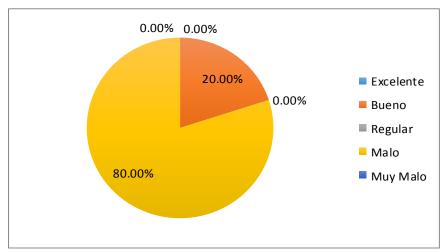


Gráfico 4.21 Evaluación del nivel de la supervisión académica en la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica el nivel de supervisión académica en la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos que en la tabla 4.21 y Fig. 4.21 el 80.00% del personal administrativo consideran que la evaluación del nivel de supervisión académica de la IEP Marista Siglo XXI es mala, lo cual es preocupante si se desea llegar a brindar un buen servicio educativo.

Tabla 4.22Evaluación de las estrategias y recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|---|---|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 1 | 1 | 20.00% | 20.00% |
| Regular | 0 | 1 | 0.00% | 20.00% |
| Malo | 4 | 5 | 80.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 5 | | 100.0% | |

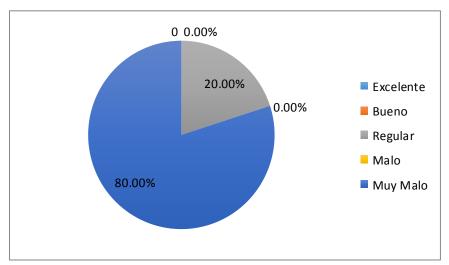


Gráfico 4.22 Evaluación de las estrategias y recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la evaluación de las estrategias y recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.22 y Fig. 4.22 que el 80.00% del personal administrativo consideran que la evaluación de las estrategias y recursos didácticos de la IEP Marista Siglo XXI es mala y el 20% señalan que es regular, lo cual nos indica que el servicio brindado es deficiente.

Tabla 4.23Evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI (talleres, biblioteca, laboratorios)

| (********************************* | | | | |
|------------------------------------|---|---|--------|---------|
| NIVELES | f | F | h | Н |
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 1 | 1 | 20.00% | 20.00% |
| Regular | 1 | 2 | 20.00% | 40.00% |
| Malo | 3 | 5 | 60.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 5 | | 100.0% | |

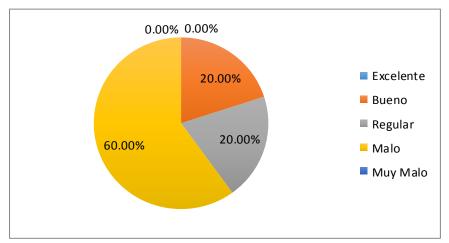


Gráfico 4.23 Evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI (talleres, biblioteca, laboratorios)

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.23 y Fig. 4.23 que el 60.00% del personal administrativo consideran que la evaluación de los servicios complementarios de la IEP Marista Siglo XXI es malo, indicador que necesita ser mejorado para el bienestar de la comunidad educativa.

Tabla 4.24Evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI (planificación, ejecución, evaluación y supervisión)

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|---|---|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 1 | 1 | 20.00% | 20.00% |
| Malo | 4 | 5 | 80.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 5 | | 100.0% | |

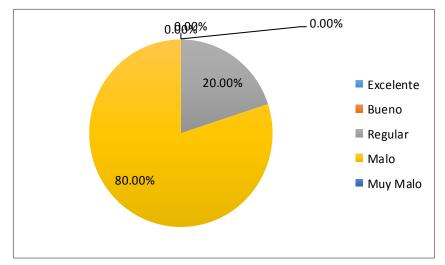


Gráfico 4.24 Evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI (planificación, ejecución, evaluación y supervisión)

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.24 y Fig. 4.24 que el 80.00% del personal administrativo consideran que la evaluación del proceso educativo en la IEP Marista Siglo XXI es malo y el 20.00% lo consideran regular, indicador que confirma la deficiente gestión y la ausencia de un PEI, que formulen normas y procedimientos que coadyuven a una educación de calidad.

4.1.3. Resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia, docentes y administrativos referentes a la gestión administrativa de la IEP Marista Siglo XXI.

a) Padres de familia

Tabla 4.25Evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 7 | 7 | 9.21% | 9.21% |
| Regular | 11 | 18 | 14.47% | 23.68% |
| Malo | 51 | 69 | 67.11% | 90.79% |
| Muy Malo | 7 | 76 | 9.21% | 100.00% |
| TOTAL | 76 | | 100.0% | |

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia en la IEP - Oct. 2015.

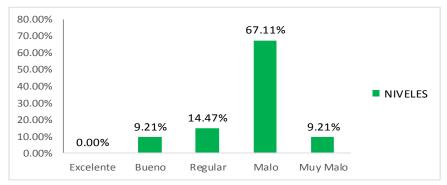


Gráfico 4.25 Evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.25 y Fig.4.25 que el 67.11% del total de padres de familia consideran que la evaluación de organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI es mala, el 14.47% consideran que es regular, lo cual nos indica que se tiene que mejorar la gestión administrativa, aplicando nuevas políticas y estrategias para mejorar la gestión administrativa, haciendo innovaciones y mejoras para beneficio de la institución educativa, todo ello debe ser plasmadas en el PEI.

Tabla 4.26 Evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 49 | 49 | 64.47% | 64.47% |
| Regular | 17 | 66 | 22.37% | 86.84% |
| Malo | 5 | 71 | 6.58% | 93.42% |
| Muy Malo | 5 | 76 | 6.58% | 100.00% |
| TOTAL | 76 | | 100.0% | |

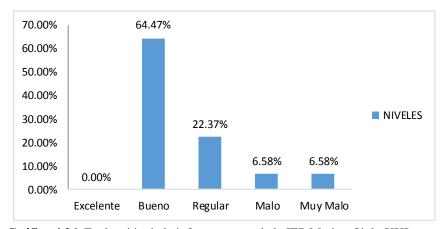


Gráfico 4.26 Evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.26 y Fig. 4.26 que el 64.47% de los padres de familia encuestados consideran que la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI es bueno, el 22.37% considera que es regular y el 6.58% señalan que es malo y muy malo, lo cual nos indica que la infraestructura es su fortaleza y debe ser aprovechada como ventaja competitiva.

Tabla 4.27 Evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 18 | 18 | 23.68% | 23.68% |
| Malo | 57 | 75 | 75.00% | 98.68% |
| Muy Malo | 1 | 76 | 1.32% | 100.00% |
| TOTAL | 76 | | 100.0% | |

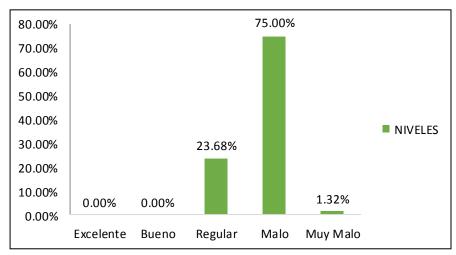


Gráfico 4.27 Evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.27 y Fig. 4.27 indican que el 75.00% de los padres de familia opinan que la calificación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI son malos y consideran regular un 23.68% de padres familia, lo cual indica que es de suma urgencia mejorar e innovar los planes de trabajo, los cuales deben cubrir las necesidades y expectativas de los alumnos para recibir una educación de calidad.

Tabla 4.28Evaluación de los mecanismos de control y seguridad en la IEP Marista Siglo XXI

| <u> </u> | | | | |
|-----------|----|----|--------|---------|
| NIVELES | f | F | h | Н |
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 3 | 3 | 3.95% | 3.95% |
| Regular | 19 | 22 | 25.00% | 28.95% |
| Malo | 51 | 73 | 67.11% | 96.05% |
| Muy Malo | 3 | 76 | 3.95% | 100.00% |
| TOTAL | 76 | | 100.0% | |

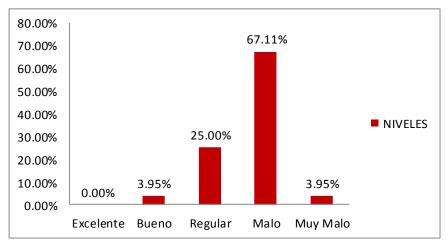


Gráfico 4.28 Evaluación de los mecanismos de control y seguridad en la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica los mecanismos de control y seguridad en la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.28 y Fig. 4.28 que el 67.11% de los padres de familia consideran que los mecanismos de control y seguridad en la IEP Marista Siglo XXI son malos así mismo el 25.00% opinó que es regular, lo cual nos indica que tiene que implementarse estrategias de control y seguridad que aseguren el bienestar del alumno, de los trabajadores y de los docentes de la institución educativa.

b) Docentes

Tabla 4.29Evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 1 | 1 | 8.33% | 8.33% |
| Regular | 7 | 8 | 58.33% | 66.67% |
| Malo | 4 | 12 | 33.33% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 12 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 12 | | 100.0% | _ |

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes en la IEP - Oct. 2015

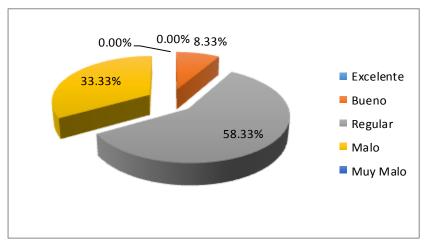


Gráfico 4.29 Evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.29 y Fig. 4.29 que el 58.33% de los docentes consideran que la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI es regular y el 33.33% de docentes la consideran mala, lo cual nos indica que la organización administrativa es deficiente y conlleva a una pésima atención al cliente.

Tabla 4.30 Evaluación de la infraestructura de la IEP Marista siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 8 | 8 | 66.67% | 66.67% |
| Regular | 3 | 11 | 25.00% | 91.67% |
| Malo | 1 | 12 | 8.33% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 12 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 12 | | 100.0% | |

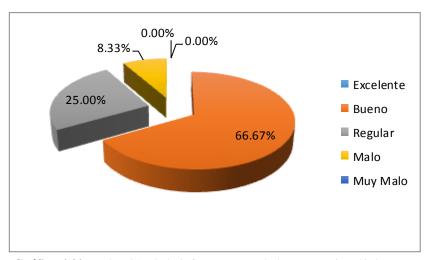


Gráfico 4.30 Evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.30 y Fig. 4.30 que el 66.67% de los docentes consideran que la evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI es buena, así como el 25.00% de docentes consideran que es regular, por lo que ratificamos en concordancia con los docentes que la infraestructura es su fortaleza y ventaja competitiva.

Tabla 4.31 Evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI

| | 1 | <u> </u> | | |
|-----------|----|----------|--------|---------|
| NIVELES | f | F | h | Н |
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 1 | 1 | 8.33% | 8.33% |
| Regular | 9 | 10 | 75.00% | 83.33% |
| Malo | 2 | 12 | 16.67% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 12 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 12 | | 100.0% | |

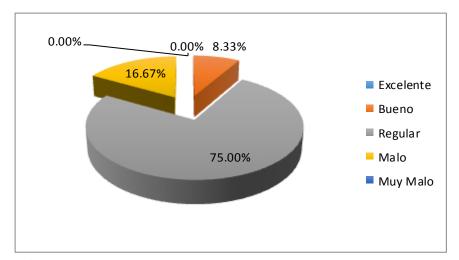


Gráfico 4.31 Evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.31 y Fig. 4.31 que el 75.00% de los docentes consideran que la evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI es regular, el 16.67.% de docentes manifiestan que es malo y el 8.33% de docentes indican que es bueno, lo cual nos indica que la organización y gestión administrativa es regular, pero que debe ser mejorada para el bienestar de la comunidad educativa.

Tabla 4.32Evaluación de los mecanismos de control y seguridad en la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|----|----|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 4 | 4 | 33.33% | 33.33% |
| Malo | 8 | 12 | 66.67% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 12 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 12 | | 100.0% | |

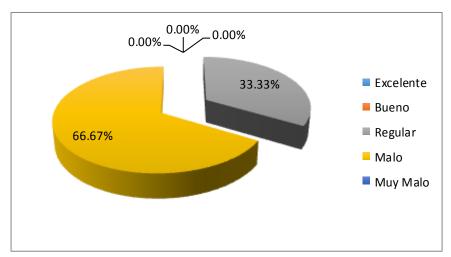


Gráfico 4.32 Evaluación de los mecanismos de control y seguridad en la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica los mecanismos de control y seguridad en la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.32 y Fig. 4.32 que el 66. 67% de los docentes consideran que la evaluación de los mecanismos de control y seguridad en la IEP Marista Siglo XXI son malos y el 33.33% de docentes la consideran regular, indicador que debe ser mejorado para beneficio de los grupos de interés.

c) Administrativos

Tabla 4.33Evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------------|---|---|---------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Malo | 5 | 5 | 100.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 5 | | 100.0% | _ |

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo en la IEP - Oct. 2015

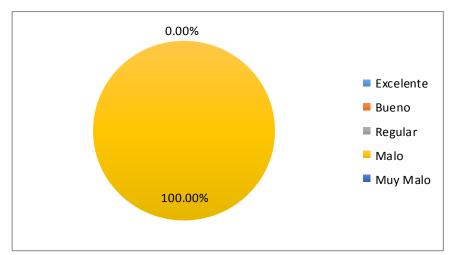


Gráfico 4.33 Evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.33 y Fig. 4.33 que el 100% del personal administrativo consideran que la evaluación de la organización administrativa de la IEP Marista Siglo XXI es mala, indicador que nos señala rotundamente la deficiente organización administrativa, lo cual tiene que ser corregido y mejorado para que se brinde un buen servicio educativo , esto conlleva a la insatisfacción de los padres de familia por la falta de una buena gestión administrativa. .

Tabla 4.34Evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|---|---|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 4 | 4 | 80.00% | 80.00% |
| Regular | 1 | 5 | 20.00% | 100.00% |
| Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 5 | | 100.0% | |

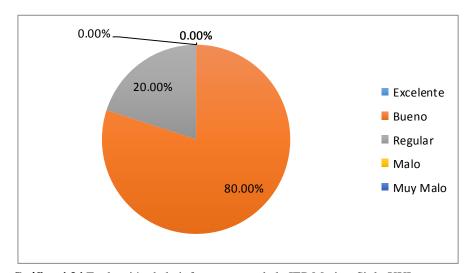


Gráfico 4.34 Evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.34 y Fig. 4.34 que el 80.00% del personal administrativo consideran que la evaluación de la infraestructura de la IEP Marista Siglo XXI es buena, confirmando que solamente la infraestructura es su gran fortaleza, lo cual debe ser aprovechada como ventaja competida frente a las demás instituciones educativas..

Tabla 4.35Evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|---|---|--------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 1 | 1 | 20.00% | 20.00% |
| Regular | 0 | 1 | 0.00% | 20.00% |
| Malo | 4 | 5 | 80.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 5 | | 100.0% | |

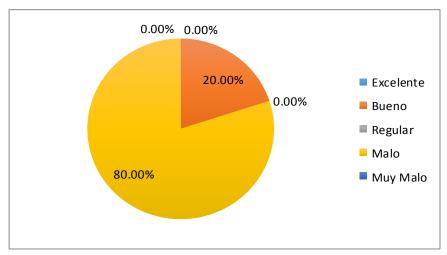


Gráfico 4.35 Evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica la evaluación de los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.35 y Fig. 4.35 que el 80.00% del personal administrativo consideran que los planes de trabajo de la IEP Marista Siglo XXI son malos y el 20.00% consideran que es regular, indicador que confirma la deficiente gestión educativa, y un PEI, que debe ser actualizado con políticas de desarrollo y estrategias a implementar en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 4.36Evaluación de los mecanismos de control y seguridad en la IEP Marista Siglo XXI

| NIVELES | f | F | h | Н |
|-----------|---|---|---------|---------|
| Excelente | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Bueno | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Regular | 0 | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Malo | 5 | 5 | 100.00% | 100.00% |
| Muy Malo | 0 | 5 | 0.00% | 100.00% |
| TOTAL | 5 | | 100.0% | |

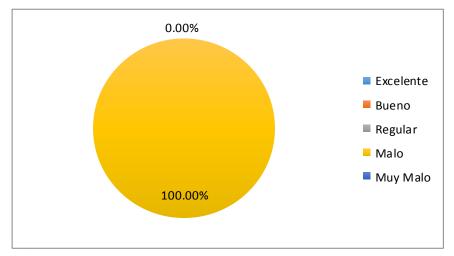


Gráfico 4.36 Evaluación de los mecanismos de control y seguridad en la IEP Marista Siglo XXI

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo califica los mecanismos de control y seguridad en la IEP Marista Siglo XXI?, tenemos en la tabla 4.36 y Fig. 4.36 que el 100.00% del personal administrativo consideran que la evaluación de los mecanismos de control y seguridad en la IEP Marista Siglo XXI son malos, por lo cual se tiene que hacer mejoras en la seguridad para beneficio de toda la comunidad educativa.

4.1.4. Análisis FODA del funcionamiento área administrativa y pedagógica

Tabla 4.37

Área administrativa.

FORTALEZAS

- -Buena ubicación de la IEP.
- La infraestructura con la que actualmente cuenta le ha permitido desarrollar proyectos con gran repercusión a nivel nacional
- -Existe voluntad por parte de la promotora a seguir creciendo institucionalmente.
- -Los padres de familia que apoyan en la formación de sus hijos y en todas las actividades de la institución, se les ha dado su puesto.
- -Las relaciones de los estudiantes, son de amistad, compañerismo y respeto, especialmente por su carácter de establecimiento mixto.

DEBILIDADES

- -Es inexistente un proyecto educativo institucional (PEI).
- Imagen institucional escasa.
- -Director es maestro de educación primaria.
- -Profesores de bajo nivel
- -No hay capacitación de docentes ni personal administrativo
- La parte administrativa carece de conocimientos de desarrollo humano
- -Deserción escolar cada año más baja
- -No existe proyectos de desarrollo institucional
- Los objetivos de los proyectos no son claros y precisos.
- -No hay direccionamiento
- -Responde a la misión del PEI.

AMENAZAS

- Desconocer las funciones asignadas por falta de implementación.
- Desmejora del rendimiento laboral por desactualización del personal
- -Incremento de Instituciones educativas que ofrecen múltiples y eficientes servicios.
- -Tendencia hacia el debilitamiento de la IEP y entrar en crisis.

OPORTUNIDADES

- Es accesible a la comunidad
- Sólida formación moral y espiritual
- -Demanda educativa por incremento demográfico de la población trujillana

Tabla 4.38 Área pedagógica.

FORTALEZAS

- Brindar una educación de calidad humanocristiana.
- Valores que se inculcan a los alumnos.
- La disciplina militarizada que ofrecen.

DEBILIDADES

- Profesores de bajo nivel
- No cuentan con libros de texto.
- La refacción impartida al alumnado es limitada.
- No hay una buena Implementación de talleres.
- servicios complementarios deficientes.
- -- Las aulas no cuentas con las instalaciones modernas.
- -Las clases emplean métodos tradicionales de enseñanza.

AMENAZAS

- -A nivel de estructura no cuentan con una independencia organizativa y programa educativo institucional lo que provoca una desorganización.
- Las instituciones educativas que se encuentran en su área geográfica siguen creciendo y desarrollándose.
- Políticas del ministerio de educación.

OPORTUNIDADES

- -Gestión con ex alumnos que proporcionen sugerencias que permitan un fortalecimiento académico e institucional; así como el apoyo a eventos y actividades extracurriculares que se realicen en la institución.
- -Intercambios académicos y culturales, entre docentes y estudiantes con otras instituciones educativas a nivel nacional.

4.1.5. Propuesta del direccionamiento estratégico.

4.1.5.1. Visión.

Aspiramos a tener una IEP altamente competitiva, acorde con los avances de la ciencia y la tecnología. Donde los alumnos sean participativos, críticos, creativos, competitivos, constructores de su propio aprendizaje y conocimiento; quienes sean los portadores del legado de nuestra IEP Marista Siglo XXI.

Donde la convivencia diaria se de en función a las actitudes valores, respetando la individualidad del alumno. Donde contribuya a elevar su autoestima, la estructura orgánica y funcional para facilitar la participación efectiva de la comunidad educativa, con docentes comprometidos, con alta preparación y calificación profesional.

4.1.5.2. Misión.

La IEP Marista Siglo XXI brinda a sus alumnos una formación integral de calidad con excelencia, sustentándose en una cultura de paz y valores (actitudes) que privilegia el quehacer reflexivo, investigativo, creativo, juicio crítico e interacción con diferentes realidades de nuestro contexto social. Promueve un aprendizaje significativo donde los alumnos sean capaces de desarrollar sus propias estrategias de aprendizaje, apoyándose en los últimos avances científicos tecnológicos, todo dentro de un marco de libertad, tolerancia y responsabilidad a través de los siguientes ejes:

- a) La potencialización de las habilidades sociales e intelectuales que le permita desenvolverse armónicamente en sus relaciones interpersonales.
- b) El desarrollo de competencias laborales que le permita afrontar con éxito las exigencias del mundo actual.

4.1.5.3. Valores.

Los valores constituyen un marco de referencia para juzgar el comportamiento individual y grupal, evidenciando a través de las actitudes que demuestran las personas en los diferentes actos de su vida.

Por ello los valores y las actitudes constituyen la base fundamental de la propuesta curricular que brindara la IEP Marista Siglo XXI.

Teniendo como base los siguientes valores:

- a. Amor a Dios sobre todas las cosas
- b. Identidad nacional
- c. Respeto
- d. Responsabilidad
- e. Solidaridad

4.2. Discusión de resultados.

Con el propósito de ampliar el análisis de los resultados y demostrar la hipótesis y el logro de los objetivos a continuación discutimos los resultados de la presente investigación.

En función a los objetivos (resultados de la investigación)

Se ha demostrado que los factores que inciden en la deficiente gestión educativa la IEP Marista Siglo XXI son de orden institucional, pedagógico y administrativo, aspectos que se manifiestan por la ausencia de un PEI, lo cual se refleja en la deficiente gestión de la institución, improvisación en la toma de decisiones y en la gestión administrativa y pedagógica, la carencia de una visión, misión, objetivos y metas que orienten el desarrollo de la institución, un desorden generalizado en la atención de los estudiantes, docentes y padres de familia.

Consideramos por ello que es de suma importancia que la institución cuente con su PEI, a efectos de esta sea la herramienta de gestión que permita el reordenamiento y la solución de la problemática descrita líneas arriba, en ese sentido coincidimos con León (2012), quien señala que el proyecto educativo institucional se relaciona significativamente con el logro de resultados. Existe una relación significativa moderada entre la dimensión identidad y la variable logro de resultados. Entonces confirma que es importante que una IEP consolide sus ideales, sus anhelos y sus metas para el logro de resultados satisfactorios, que finalmente fortalezcan la identidad con la IEP.

Por otro lado la evaluación de la gestión educativa de la IEP Marista Siglo XXI desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés como son los padres de familia, los docentes y el personal administrativo es considerado como deficiente, lo cual reafirma la informalidad generalizada en la gestión institucional, administrativa y pedagógica de la institución, al respecto Alvarado (2005), en su libro gestión de proyectos educativos, señala que el PEI "El proyecto educativo institucional constituye un proceso de reflexión y la consecuente plasmación (o enunciación) que realiza una comunidad educativa". Su finalidad es explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma.; en esa línea consideramos que esta importante herramienta de gestión contribuirá de manera

significativa a cambiar la situación actual de la IEP considerando el aporte de los diferentes grupos de interés debido a que el PEI puede definirse como un "contrato" que compromete y vincula a los miembros de una institución con un objetivo o fin en común.

Cabe resaltar que en la gestión administrativa destaca la infraestructura de la institución educativa Siglo XXI como un aspecto favorable reconocido por los grupos de interés evaluados, así mismo en la gestión pedagógica resalta la calificación del proceso educativo por parte de los padres de familia y docentes, aspectos que consideramos deben ser tomados en cuenta para diseñar su estrategia competitiva.

En función al marco teórico.

Tal como señala Terry (1976) en su obra de que en situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos, lo cual concordamos, ya que la falta de una buena administración genera una carencia de gestión por falta de una hoja de ruta la misma que se plasma en un proyecto educativo institucional.

Asimismo coincidimos con Cassasus (2000), que afirma que para lograr una gestión institucional educativa eficaz uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas para abrir caminos y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas, es la gestión con eficiencia y eficacia, posición que debe marcar el rumbo de la IEP Marista Siglo XXI, realizar un cambio en su estilo gerencial y de gestión con visión de futuro.

Así mismo también estamos de acuerdo con Pozner (1997), quien recomienda y describe la gestión educativa estratégica como una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; lo cual es cierto y coincidimos puesto que la gestión administrativa y educativa debe de ser previamente planificada técnicamente para el buen desempeño y logren sus objetivos en el corto mediano y largo plazo, con programas, políticas y procedimientos, los mismos que deberán ser enmarcados en el PEI para la IEP Marista Siglo XXI, ya que gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de

procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

Otro aspecto de suma importancia es la calidad educativa que en la actualidad es imposible de negar, pues es preocupación de todas las sociedades democráticas que ven en ella la vía para mejorar la vida de sus habitantes. Sin embargo, la claridad de su importancia no se transporta al concepto. Se sabe que la calidad es algo positivo, pero al momento de tratar de definirla, surgen algunas complicación, por ello es importante establecer estándares que reflejen la calidad educativa, así mismo consideramos que para evaluar las dimensiones como la gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa se deben estandarizar los indicadores de evaluación como por ejemplo si la institución educativa cuenta con un PEI.

En función a los antecedentes.

Alarcón (2008), señala que la planificación estratégica debe ser considerada como una herramienta de gestión escolar. Con lo cual coincidimos plenamente, así mismo el autor señala que la planeación estratégica permite al director del plantel, gestionar con mayor autonomía los recursos que dispone a fin de alcanzar la misión y visión organizacional, empleando para ello el conjunto de estrategias que resultan del análisis situacional de la organización, con lo cual estamos de acuerdo y es por ello que sugerimos que la IEP Marista Siglo XXI cuente con su PEI.

Así mismo Moreyra (2014), luego de hacer mención a los objetivos propuestos, señala que la evaluación institucional (interna y externa) en una institución escolar posibilita la mejora de la calidad educativa que la escuela brinda, por cuanto esta te permite conocer tus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con lo Cual coincidimos plenamente y es por ello que para la IEP Marista Siglo XXI se ha elaborado el análisis FODA respectivo.

Por otro lado, tal como describe Fernández (1998), el desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas se procura, así, una superación de modelos clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos, posición que destacamos y estamos de acuerdo, y

recomendamos que la IEP Marista Siglo XXI, tendrá que adaptarse a los cambios, innovar su estilo de gestión y liderazgo ,emplear nuevas políticas y procedimientos todo ello plasmado en un nuevo PEI.

Por las consideraciones expuestas líneas arriba es que demostramos que la deficiente gestión institucional, pedagógica y administrativa son factores que afectan la gestión educativa de la IEP Marista Siglo XXI, de la ciudad de Trujillo, año 2015.

Contrastación de hipótesis.

Para contrastar las hipótesis de la presente investigación, consideramos los resultados y análisis de los mismos, realizados en los ítems anteriores referentes a los factores que inciden en la deficiente gestión educativa de la IEP Marista Siglo XXI, los mismos que son de orden institucional, pedagógico y administrativo, cuyos aspectos según la percepción realizada por los padres de familia, docentes y administrativos resultan deficientes, tal como se evidencian y demuestran en las tablas y gráficos, detallados del 4.1 al 4.36 respectivamente, por lo cual señalamos que nuestra hipótesis queda plenamente demostrada.

Capítulo V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

- ❖ La educación proporciona habilidades para: Aprender a conocer, aprender a convivir, aprender a hacer, aprender a ser, así se reconoce que la educación es el principal agente para el logro del mejoramiento de la sociedad, donde todos los procesos involucrados en ella adquieren importancia como es el caso de los relativos a la administración educativa.
- ❖ La administración educativa es una actividad que trasciende a la vida interior del sujeto, por esta razón los planteles educativos de los diferentes niveles de educación básica, solicitan y deben encontrar soluciones viables y eficientes a sus planteamientos de tipo técnico-pedagógico y administrativo, dichas estrategias y planes operativos deberán estar contemplados en su PEI.
- ❖ Los principales factores que inciden en la actual gestión educativa de la IEP Marista Siglo XXI son de orden institucional, pedagógico y administrativo, aspectos que se manifiestan por cuanto se ha encontrado que la institución no cuenta con una visión, una misión y valores claramente establecidos, y peor aún, con objetivos y metas que orienten el desarrollo de sus actividades en el corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Se ha determinado que para mejorar la calidad educativa en la IEP Marista Siglo XXI se debe contar con una importante herramienta de gestión, como lo es el PEI, porque dentro de ella, se encuentra el direccionamiento estratégico, es decir los fines y objetivos, que seguirán de guía para el desarrollo de las actividades institucionales y administrativas y pedagógicas de la IEP Marista Siglo XXI.
- ❖ Desde la perspectiva de los grupos de interés considerados en la presente investigación: es decir padres de familia, docentes y administrativos, la gestión educativa de la IEP Marista Siglo XXI, es considerada como mala, siendo la única dimensión o la variable infraestructura calificada como buena, y las variables o dimensiones, gestión administrativa, sistemas de gestión, servicios complementarios son calificadas como malas.

- ❖ Se ha realizado el análisis FODA para la IEP Marista Siglo XXI, siendo la principal fortaleza su infraestructura, su principal debilidad la ausencia de un PEI y la mala gestión educativa, su principal oportunidad y su principal amenaza es que no cuenta con una buena organización.
- ❖ Se ha elaborado a nivel de propuesta el direccionamiento estratégico, el mismo que contiene la visión, misión y valores para la IEP Marista Siglo XXI, aspectos que mejoraran y servirán de guía para orientar de manera eficiente la gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa
- ❖ Las organizaciones que no inicien un proceso de innovación administrativa, y creatividad evolutiva constante, están llamadas a desaparecer o a pagar muy caro su retraso, pues está comprobado que por insistir en procesos tradicionales administrativos, muchas de las grandes organizaciones han desaparecido o han perdido su posición en el mercado y muy difícilmente llegaran a recuperarlo.

5.2. Recomendaciones.

- ❖ Realizar una campaña de sensibilización a efectos de internalizar en la comunidad de la IEP Marista Siglo XXI sobre la importancia que tiene el PEI para lograr la calidad educativa; así mismo conformar un equipo integrado por los diferentes grupos de interés para elaborar, implementar y evaluar el proyecto educativo institucional (PEI) con la participación de docentes, padres de familia, personal administrativo, alumnos y ex alumnos,
- Establecer como política institucional la participación de los diferentes grupos de interés en aspectos relacionados con la gestión institucional, pedagógica y administrativa.
- ❖ Establecer el cronograma, los responsables, y demás recursos para el cumplimiento de las actividades de mejora relacionadas a la gestión institucional, pedagógica y administrativa que serán incorporados en la elaboración, implementación y evaluación del PEI de la IEP Marista Siglo XXI.
- ❖ Promover un compromiso visible por parte de la promotora de la IEP Marista Siglo XXI a través de un manifiesto público orientado a mejorar la calidad educativa en la institución.

- ❖ Promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y la IEP con iniciativa, creatividad y trascendencia.
- ❖ Si hay un factor influyente en la fortaleza de las instituciones es la cultura y el clima que se vive cotidianamente, por lo que tanto los ejecutivos como las demás personas tienen la misión de trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional de empatía y cooperación.

Capítulo VI

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O, (1990) Otoniel. *Administración de la Educación: Enfoque Gerencial*. Lima: Supergráfica.
- Alvarado, O. (2005). *Gestión de proyectos educativos. Lineamientos metodológicos*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Fondo.
- Aguerrondo, I. (1990). *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*. Buenos Aires: Troquel.
- Aguerrondo, I. (1991). Cómo salir del círculo vicioso. Buenos Aires: Mimeo.
- Aguerrondo, I. (1992). *El compromiso de la calidad de la educación*: ¿desde dónde mejorarla? Ejes para definir y evaluar la calidad de la educación. Revista la educación, OEA/DAE.
- Álvarez, I. y Topete, C. (2004). *Búsqueda de la calidad en la educación básica*. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos.
- Arancibia, V. (1992). *Efectividad escolar: un análisis comparado*. Santiago de Chile: Revista estudios públicos.
- Arriata, M. (2002). Nuevos enfoques sobre gestión educativa. Cochabamba: Mineo.
- Bass, B. (1995). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. Nueva York: The free prensa.
- Bonfantino, I. (2007). Módulo evaluación pos título actualización académica en gestión institucional. La Paz: Entre ríos. Bovril.
- Botero, C. (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Colombia: Revista iberoamericana de educación.
- Bringas, J. (1997). Modelo de planificación estratégica universitaria. La Habana Cuba
- Calera, M. (2004). Planificación estratégica en la gestión educativa. Nicaragua.
- Cantero, G. y Celman, S. (2004). Gestión escolar en condiciones adversas. Una mirada que reclama e interpela. Santillana.
- Carrillo, S. (2002). La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación. Lima: Minedu-GTZ.
- Castelán, A. (2003). Es importante medir la calidad de la educación?, Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática.

- Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. En boletín del proyecto principal N° 50. Santiago de Chile: abril 200. Unesco.
- Cerda, J. (2011). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Monografía. Universidad abierta para adultos. República Dominicana: UAPA.
- Cohorte, (2006-2007). *Elaborado en el bloque gestión pedagógica*. Post-título en gestión institucional. La Paz: Entre Ríos. Bovril.
- Chandler, A. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.
- Charlot, B. (2006). La relación con el saber. Elementos para una teoría. Buenos Aires: Zarzal.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Delannoy, F. (1998). *Reformas en Gestión Educacional en los 90s*. The World Bank. Latina America and the Caribbean Regional Office: Human Development LCSHD.
- Díez De Castro, E., García Del Junco, J., Jiménez, M. y Periáñez, C. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Díez De Castro, J. y Redondo, C. (1996). Administración de empresas. Madrid: Pirámide.
- Drucker, P. (1994). La gerencia. Buenos Aires: Ateneo.
- Ezpeleta, J. (2000). Reforma educativa y prácticas escolares en políticas, instituciones y actores en educación. Argentina: Novedades educativas.
- Farro, F. (1995). *Gerencia de Centros Educativos. Hacia la calidad total*. Lima. Centro de proyección cristiana.
- Farro, F. (2007) Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad. Lima.
- Fernández, L. (1998). *Instituciones educativas dinámicas institucionales en situaciones críticas* .Buenos Aires: Paidos
- Fred, R. (1997). Conceptos de administración estratégica. (5ª. Ed.) México: Prentice Hall.
- García, V. y Medina, R. (2006). *Organización y gobierno de centros educativos*. Ediciones Rialp.
- Gallegos, J. (2004). Gestión Educativa en el proceso de descentralización., Lima: San Marcos.
- Gautier, E. (2007). *Educación de calidad*. Comentarios a la nueva propuesta de la Orealc/Unesco. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad.
- Gómez-Mejía, L. y Balkin, D. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.

- Goodstein, L. (1997). Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández, G. y Díaz, F (2002). Estrategia Docentes para un aprendizaje significativo. México. Mc Graw Hill.
- INEE (2006). La calidad de la educación básica ayer, hoy y mañana. México.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P. y Skinner, S. (1995). *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: Irwin.
- Kelly, A. (1989) *El Plan de estudios: Teoría y práctica*. Londres: Paul Chapman Publishing.
- Leal Milan, A. (1991). Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio. Madrid: Actualidad.
- Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa*. México: Documento de trabajo.
- Martín Jiménez, F., Martínez Torres, R., Ros Padilla, M., Quirós Tomás, J., Díaz Fernández, C. y Ruiz Moreno, C. (2004). *Administración y Dirección: Casos prácticos*. Sevilla Madrid: Digital tres, S.L.L.
- Marlen, N. (1999). Evaluemos competencias en lengua castellana. Colombia: Magisterio.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ariel Economía.
- Namo, De Mello. (1995). Ciudadanía e competitividad. Desafíos educacionais do terceiro milenio. Sao Paulo: Milenio.
- Ogliastri, E. (1998). Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo. Medellin-Colombia: Revista EAFIT – 105-Universidad de administración y finanzas.
- Orealc/Unesco (2007). El Derecho a una Educación de Calidad para Todos en América Latina y el Caribe. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Palacios, L. (1997). Modelo de planificación estratégica universitaria. La Habana Cuba.
- Paris, F. (2005). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Madrid: Paidotribo.
- Peters, T. y Waterman, R. Jr. (1994). En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos. Barcelona: Folio.
- Pozner, P. (1996). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: Aique.

- Pozner, P. (1997). Guía reflexiva para la formulación y puesta en marcha de proyectos educativos institucionales. Montevideo.
- Quirós, T., Martínez, J., Díaz, R., Cepeda, C. (2000). La práctica de Administración de Empresas. La práctica de Dirección de Empresas: Sevilla: Edición Digital @ tres, S.L.L.
- Ramió, C. y Ballart, X. (1993). Lecturas de teoría de la organización. Madrid: Vol. I y Vol. II, MAP.
- Ramirez, A. (2007). Atlantic international University North Miami Florida: ID.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Decenso, D. (2002). Fundamentos de administración. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, C. L. (2009). Gestión pedagógica de instituciones. México: Astra Ediciones.
- Rojas, D. (2002). Ensayo. La gestión educativa y su influencia en la planificación estratégica. Iquitos.
- Schmelkes, S. Manteca, E. (2001). *Calidad de la educación y gestión escolar*. México: SEP.
- Seibold, J. (2000). La calidad integral de la educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad. Revista Iberoamericana de Educación.
- Senge, P. (1992): planeación estratégica. Barcelona. España: Ed. Granica, S. A.
- Stoner, J. Freeman, E., Gilbert D. JR. (1996) *Administración*. Prentice Hall Pearson Addison Wesley Longman.
- Tamayo Gallego, J.A. (2000). Organización. Sevilla: Edición digital tres, S.L.L.
- Tedesco, C. (1992). Estrategias de desarrollo y educación: el desafío y opciones de la gestión pública, en América del Sur. Comisión Sudamericana de Paz. Caracas: Nueva Sociedad.
- Terry, G. (1975). Principios de administración. México: Continental.
- Tiramonti, G. (1992). Cara y ceca de la conducción educativa. Buenos Aires: Troquel.
- Zorrilla, M. (2002). Diez años después del Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas. Revista Electrónica de Investigación Educativa.

Trabajos de investigación.

Alarcón, M. (2008). *Planificación estratégica: una herramienta en la gestión escolar a nivel de educación básica*. Caso U. E. Jardín levante (Tesis de post grado) Guyana - Venezuela: Universidad Pedagógica Nacional

- Díaz, J. (2009). Influencia del programa de control interno. Camino al éxito, basado en el pensamiento estratégico, en la gestión administrativa de la IEP PNP. Mariano Santos Mateos. (Tesis de post grado). Trujillo: Universidad los Ángeles de Chimbote.
- Elera, R. (2010). *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una IEP* pública del Callao. (Tesis de post grado). Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Estrada, K., Martínez, M., Salamanca, A. (2012). *Hacia la reconstrucción del proyecto educativo institucional del centro educativo amigos de la naturaleza*. (Tesis de Titulo). Bogotá –Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- García P. (2009). La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación.. (Tesis de post grado). Ensenada Baja California México. Instituto de Desarrollo Educativo.
- Gonzales de Oliveira, G. y Navarro, F. (2008). Evaluación del proyecto educativo institucional de las instituciones educativas primaria y secundaria de la ciudad de Nauta. (Tesis de post grado).
- Grados, B., Villajulca, P. (2010). Desarrollo e implementación de un sistema de sesión administrativa en la IEP inicial "Planeta Azul" de la ciudad de Trujillo para mejorar la gestión de la información. (Tesis de post grado), Universidad Nacional de Trujillo.
- León, J. (2012). Proyecto educativo institucional y logro de resultados en una IEP pública del Callao. (Tesis de post grado). Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- López, Y. (2009). Planificación estratégica educativa el proceso peruano en el siglo XXI. (Tesis de post grado).
- Moreyra, G. (2014). La evaluación institucional: un instrumento de la gestión escolar para el logro de la calidad educativa. (Tesis de post grado). Buenos Aires: Universidad Católica.
- Vargas, D. (2010). Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Normas Legales.

Decreto Supremo 009-2005/ED.

APÉNDICES Y ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA IEP MARISTA SIGLO XXI PADRES DE FAMILIA n= 76

| 1 ¿Cómo califica la | is políticas edu | cativas de la IEP | Marista Siglo 2 | XXI? |
|-----------------------|------------------|--------------------|------------------|---------------------------|
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 2 ¿Cómo califica la | estructura org | anizativa de la IF | EP Marista Siglo | o XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 3 ¿Cómo considera | el clima organ | izacional de la I | EP Marista Sig | lo XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 4 ¿Cómo considera | la calidad de | servicio brindado | de la IEP Mar | ista Siglo XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 5 ¿Cómo considera | el nivel de su | pervisión acadén | nica da la IEP N | Marista Siglo? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 6 ¿Cómo considera | las estrategias | y recursos didác | ticos de la IEP | Marista Siglo XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 7 ¿Cómo considera | los servicios o | complementarios | (Talleres, bibli | oteca, laboratorio) de la |
| IEP Marista Siglo X | XI? | | | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 8 ¿Cómo califica e | l proceso educ | ativo (Planeación | n, ejecución, ev | valuación y supervisión) |
| de la IEP Marista Sig | glo XXI (kiosco | o, biblioteca)? | | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 9 ¿Cómo califica la | organización a | administrativa de | la IEP Marista | Siglo XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 10 ¿Cómo califica | la infraestructu | ra de la IEP Mar | ista Siglo XXI? | • |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 11 ¿Cómo califica | la percepción d | e los planes de tr | abajo de la IEF | Marista Siglo XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 12 ¿Cómo califica | los mecanismo | os de control y se | eguridad de la I | EP Marista Siglo XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |

ANEXO N° 2

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA IEP MARISTA SIGLO XXI DOCENTES n= 12

| 1 ¿Cómo califica la | as políticas edu | cativas de la IEP | Marista Siglo 2 | XXI? | |
|----------------------|------------------|---------------------|------------------|-------------------------|------|
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente | |
| 2 ¿Cómo califica la | a estructura org | anizativa de la IE | P Marista Siglo | o XXI? | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente | |
| 3 ¿Cómo considera | ı el clima organ | izacional de la Il | EP Marista Sig | lo XXI? | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente | |
| 4 ¿Cómo considera | la calidad de | servicio brindado | de la IEP Mar | ista Siglo XXI? | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente | |
| 5 ¿Cómo considera | a el nivel de su | pervisión acadén | nica da la IEP l | Marista Siglo? | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente | |
| 6 ¿Cómo considera | las estrategias | y recursos didáct | icos de la IEP | Marista Siglo XXI? | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente | |
| 7 ¿Cómo considera | los servicios d | complementarios | (Talleres, bibli | ioteca, laboratorio) de | e la |
| IEP Marista Siglo X | XI? | | | | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente | |
| 8 ¿Cómo califica e | el proceso educ | ativo (Planeación | , ejecución, ev | valuación y supervision | ón) |
| de la IEP Marista Si | glo XXI (kiosco | o, biblioteca)? | | | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente | |
| 9 ¿Cómo califica la | a organización a | administrativa de | la IEP Marista | Siglo XXI? | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente | |
| 10 ¿Cómo califica | la infraestructu | ra de la IEP Mari | sta Siglo XXI? | • | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente | |
| 11 ¿Cómo califica | la percepción d | e los planes de tra | abajo de la IEF | Marista Siglo XXI? | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente | |
| 12 ¿Cómo califica | los mecanismo | s de control y se | guridad de la I | EP Marista Siglo XX | Ι? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente | |

ANEXO N° 3

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA IEP MARISTA SIGLO XXI ADMINISTRATIVOS $\mathbf{n} = \mathbf{5}$

| 1 ¿Cómo califica la | as políticas edu | cativas de la IEP | Marista Siglo 2 | XXI? |
|----------------------|-------------------|---------------------|------------------|----------------------------|
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 2 ¿Cómo califica la | a estructura org | anizativa de la II | EP Marista Sigle | o XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 3 ¿Cómo considera | a el clima organ | izacional de la I | EP Marista Sig | lo XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 4 ¿Cómo considera | a la calidad de | servicio brindado | o de la IEP Mar | ista Siglo XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 5 ¿Cómo considera | a el nivel de su | ipervisión acadéi | nica da la IEP l | Marista Siglo? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 6 ¿Cómo considera | a las estrategias | y recursos didác | ticos de la IEP | Marista Siglo XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 7 ¿Cómo considera | a los servicios | complementarios | (Talleres, bibl | ioteca, laboratorio) de la |
| IEP Marista Siglo X | XI? | | | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 8 ¿Cómo califica e | el proceso educ | ativo (Planeació | n, ejecución, ev | valuación y supervisión) |
| de la IEP Marista Si | glo XXI (kiosco | o, biblioteca)? | | |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 9 ¿Cómo califica la | a organización a | administrativa de | e la IEP Marista | Siglo XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 10 ¿Cómo califica | la infraestructu | ra de la IEP Mar | ista Siglo XXI? | • |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 11 ¿Cómo califica | la percepción d | le los planes de ti | rabajo de la IEF | Marista Siglo XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |
| 12 ¿Cómo califica | los mecanismo | os de control y se | eguridad de la I | EP Marista Siglo XXI? |
| a) muy malo | b) malo | c) regular | d) bueno | e) excelente |

ANEXO N° 4

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: "FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTION EDUCATIVA DE UNA INSTITUCION PARTICULAR"

AUTOR(ES): Carlos Jesús Chacaltana Buenafuente / Enrique Alberto Agreda Aranda

| PROPIER (A | OBJETTIOS | HIPÓTESIS | OPERACIONALIZACIÓN | | | A STANDALOGÍA |
|---|--|---|---|--|--|--|
| PROBLEMA OBJETIVOS | | HIPOTESIS | VARIABLE(S) | DIMENSIONES | INDICADORES | METODOLOGÍA |
| Objetivo general Determinar los factores que inciden en la Los factores deficiente ge la IEP Maris de orden inst | Hipótesis General Los factores que inciden en la deficiente gestión educativa de la IEP Marista Siglo XXI, son de orden institucional, | Variable Independiente a)Gestión Institucional Es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre si, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. | Funcionamiento del área institucional | Nível de conocimiento de las políticas educativas. Percepción de la Estructura organizativa. Percepción del Clima organizacional. Calificación del servicio educativo. Percepción del proceso educativo (planificación, ejecución, evaluación, supervisión). Evaluación de las estrategias y recursos | Tipo de investigación Explicativa. Diseño de investigación | |
| Problema general ¿Cuáles son los factores que inciden en la deficiente gestión educativa de la IEP | son los Objetivos de una gestión educativa de calidad en la IEP Marista Siglo iente gestión a. Evaluar la gestión XXI. | b)Gestión pedagógica Es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. | Funcionamiento del área pedagógica | didácticos. Calificación del trabajo docente. Calificación de los servicios complementarios al proceso educativo (talleres, biblioteca, laboratorios de cómputo). Nivel de conocimiento de planes de trabajo. | Población y muestra 124 personas. Padres de familia 76, docentes 12 y administrativos 5. Técnicas e instrumentos de recojo de datos | |
| Marista Siglo XXI, año 2015? | b. Evaluar la gestión pedagógica de la IEP Marista Siglo XXI. c. Evaluar la gestión administrativa de la IEP | b. La deficiente gestión pedagógica afecta el desarrollo de una gestión educativa de calidad en la IEP Marista Siglo XXI. c. La deficiente gestión de la IEP administrativa afecta el | c)Gestión Administrativa Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. | Funcionamiento del área administrativa | Calificación de la infraestructura. Calificación de la organización administrativa. Calificación del sistema de control y seguridad. | Encuesta, análisis de contenido, entrevista personal. Técnicas de procesamiento y análisis de datos |
| educativ | desarrollo de una gestión educativa de calidad en la IEP Marista Siglo XXI. | de calidad en la IEP | Propuesta de gestión | Nivel de satisfacción de los docentes, administrativos, padres de familia y alumnos. Calidad de atención. Gestión de servicios complementarios. Captación de alumnos. | Tablas, gráficos. | |