



INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN  
SECCIÓN DE POSGRADO

**GESTIÓN EDUCATIVA Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN  
INSTITUCIONES PRIVADAS EN LIMA METROPOLITANA**

PRESENTADA POR  
**SILVIA ZARELA ALARCÓN MUJICA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN CON  
MENCIÓN EN DOCENCIA E INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA**

LIMA – PERÚ

2013



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada  
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**GESTIÓN EDUCATIVA Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN  
INSTITUCIONES PRIVADAS EN LIMA METROPOLITANA**

**TESIS PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN DOCENCIA E INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA**

**PRESENTADA POR**

**BACH. SILVIA ZARELA ALARCÓN MUJICA**

**LIMA, PERÚ**

**2013**



**TÍTULO**  
**GESTIÓN EDUCATIVA Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN**  
**INSTITUCIONES PRIVADAS EN LIMA METROPOLITANA**

**ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

**ASESOR:**

Dr. Oscar Rubén Silva Neyra

**PRESIDENTE DEL JURADO:**

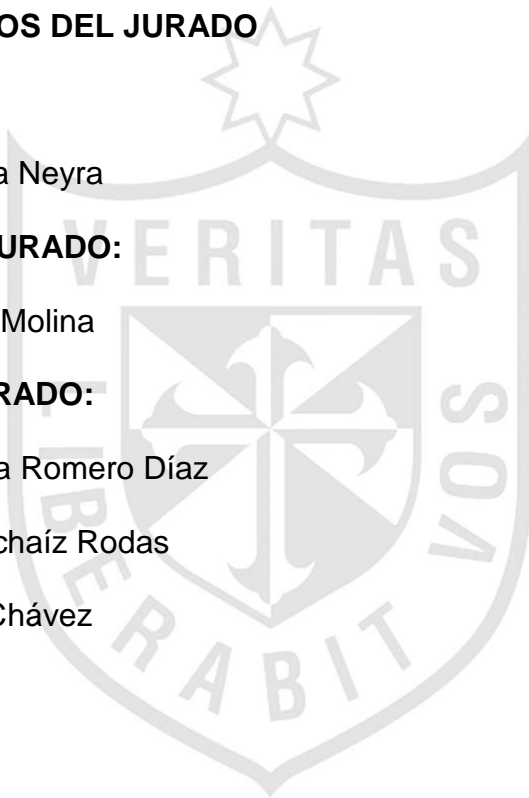
Dr. Florentino Mayurí Molina

**MIEMBROS DEL JURADO:**

Dra. Alejandra Dulvina Romero Díaz

Dr. Carlos Augusto Echaíz Rodas

Dr. Víctor Raúl Díaz Chávez





**DEDICATORIA**

A mis padres

## ÍNDICE

<b>Portada</b>	i
<b>Título</b>	ii
Asesor y miembros del jurado	iii
Dedicatoria	iv
<b>ÍNDICE</b>	v
<b>RESUMEN</b>	ix
<b>ABSTRACT</b>	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	xiii

### **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1	Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2.	Formulación del problema .....	5
	1.2.1 Problema general .....	5
	1.2.2 Problemas específicos .....	5
1.3	Objetivos de la investigación .....	6
	1.3.1 Objetivo general .....	6
	1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4	Justificación de la investigación .....	7
1.5	Limitaciones de la investigación .....	8
1.6	Viabilidad de la investigación .....	9

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de la investigación .....	10
2.2	Bases teóricas .....	14
2.2.1	Gestión educativa .....	14
2.2.2	Calidad de la educación .....	48
2.2.3	Instituciones Educativas Privadas .....	72
2.3	Definiciones conceptuales .....	81
2.4	Formulación de hipótesis .....	84
2.4.1	Hipótesis general .....	84
2.4.2	Hipótesis específicas .....	84
2.4.3	Variables .....	85

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

3.1	Diseño de la investigación.....	86
3.2	Población y muestra.....	88
3.2.1	Población.....	88
3.2.2	Muestra.....	88
3.3	Operacionalización de variables .....	89
3.4	Técnicas para la recolección de datos.....	89
3.4.1	Descripción de los instrumentos.....	89
3.4.2	Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	91
3.5	Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.....	92
3.5.1	Técnicas de análisis .....	92
3.5.2	Técnicas de procesamiento de datos .....	93
3.6	Aspectos éticos .....	93

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1	Resultados del cuestionario .....	94
4.1.1	Dimensión Pedagógica Curricular .....	94
4.1.2	Dimensión Organizativa-Administrativa.....	100
4.1.3	Dimensión Participación social-comunitaria .....	106
4.1.4	Dimensión Relevancia.....	112
4.1.5	Dimensión Eficiencia y Eficacia .....	118
4.1.6	Dimensión Equidad.....	124
4.2	Contrastación de hipótesis .....	130
4.2.1	Hipótesis general.....	130



4.2.2 Hipótesis específica 1 .....	132
4.2.3 Hipótesis específica 2.....	133
4.2.4 Hipótesis específica 3 .....	135

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Discusión .....	137
5.2 Conclusiones.....	140
5.3 Recomendaciones .....	141

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

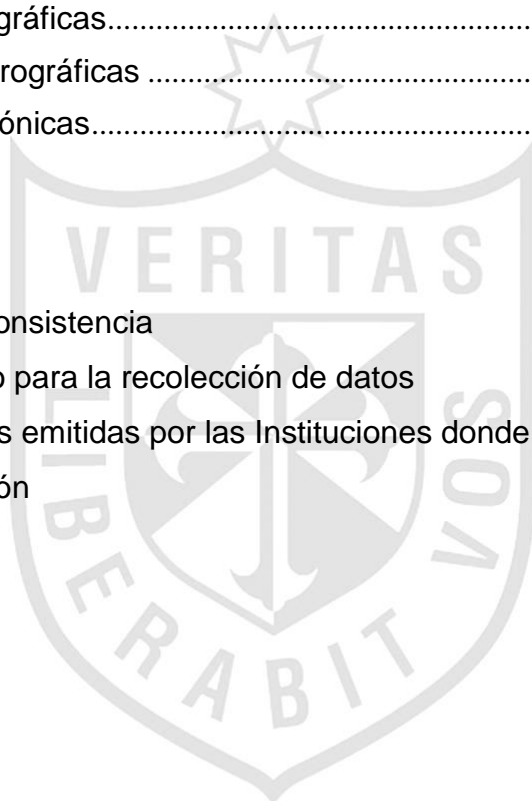
• Referencias bibliográficas.....	143
• Referencias hemerográficas .....	147
• Referencias electrónicas.....	150

## **ANEXOS:**

**Anexo 1.** Matriz de consistencia

**Anexo 2.** Instrumento para la recolección de datos

**Anexo 3.** Constancias emitidas por las Instituciones donde se realizó la investigación



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Efecto Liderazgo escolar en el aprendizaje.....	43
Figura 2: Claves para un Liderazgo Efectivo.....	44
Figura 3: Diagrama del Análisis FODA.....	47
Figura 4: Factores que inciden en la calidad.....	57
Figura 5: Evolución en el concepto de Calidad. ....	67
Figura 6: Indicador-Programación de las áreas.....	95
Figura 7: Indicador-Dominio del tema .....	97
Figura 8: Indicador- Uso de Tecnologías .....	99
Figura 9: Indicador- RRHH y Financieros.....	101
Figura 10: Indicador- Planificación y Seguimiento Estratégico.....	103
Figura 11: Indicador- Control Posterior .....	105
Figura 12: Indicador- Satisfacción de los usuarios .....	107
Figura 13: Indicador- Convivencia.....	109
Figura 14: Indicador- Inclusión .....	111
Figura 15: Indicador- Capacidad de comunicarse en forma oral y escrita.....	113
Figura 16: Indicador- Capacidad de análisis y síntesis de información .....	115
Figura 17: Indicador- Capacidad de solucionar problemas .....	117
Figura 18: Indicador- Uso de Recursos Institucionales .....	119
Figura 19: Indicador- Cobertura del servicio .....	121
Figura 20: Indicador- Logros conseguidos .....	123
Figura 21: Indicador- Inclusión Educativa .....	125
Figura 22: Indicador- Acceso y permanencia .....	127
Figura 23: Indicador- Liderazgo Educativo .....	129

## RESUMEN

La calidad de la educación es cada vez más importante para aquellos que están involucrados en ella directa o indirectamente, y para aquellos que utilizan sus servicios. Por esa razón, la gestión de la calidad es una parte de la gestión para el logro de los objetivos a través de la planificación, supervisión, aseguramiento y mejoramiento de la calidad.

Es por ello que, en la presente Tesis, se propone un modelo correlacional que identifica algunas variables que inciden en la gestión de las organizaciones escolares y la calidad. Se consideró la situación actual del Sistema Educativo Peruano y todos sus componentes, resaltando a la educación como base para el crecimiento y desarrollo de cada país.

El Marco Teórico de esta investigación ofrece una visión panorámica de los conceptos que sostienen la Gestión Educativa y la Calidad de la Educación. De la misma forma, se ha incluido la definición de términos básicos.

Para la contratación de la hipótesis se utilizó la prueba de Spearman, en la que se demuestra que hay una significancia y relación entre la Gestión Educativa y la Calidad de la Educación. Asimismo, se contó con la ayuda con del software estadístico SPSS y Microsoft Excel

**Palabras claves:** Gestión, Calidad de la Educación.



## **ABSTRACT**

Education quality is becoming increasingly important for those who are involved in it either directly or indirectly, and for those who use its services. For that reason, quality management is a part of management aimed at achieving quality goals through planning, monitoring, assuring and improving quality.

In this Thesis, a correlational model is proposed that identifies some variables that affect the management of school organizations and the quality. It was considered the current situation of the Peruvian educational system and all its individual components, we can't help but notice that the awareness of the importance of education as a foundation for the growth and development of each country.

The theoretical framework of this study provides an overview of the concepts that support the Management and the Educational Quality. Moreover, basic terms are included.

In order to contrast the hypothesis, the Spearman was tested, which shows that, there is a significance and relationship between Management and Educational Quality. The Statistical Software SPSS and Microsoft Excel were also used in the process of the Thesis-

**Key Words: Management, Educational Quality**



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objeto establecer la relación existente entre la Gestión Educativa que se lleva a cabo en las Instituciones Educativas Privadas de Lima Metropolitana y la calidad de la educación.

El fin último de la educación es lograr la eficiencia educativa, pues las características de las escuelas eficaces parecen ser propicias al bienestar y al desarrollo general de los alumnos; es decir, promueven un desarrollo tanto afectivo, social y cognitivo. La educación en el Perú de hoy en día muestra muchas deficiencias que son atribuidas a una mala organización dentro de las escuelas, lo que provoca no lograr el propósito de la enseñanza.

Es por ello, que las Instituciones Educativas Privadas, han entrado en un proceso de trabajo arduo en busca de la calidad, con el fin de cumplir con los propósitos establecidos en el plan de estudios y satisfacer la demanda social educativa. La importancia de mejorar la situación en materia educativa nos obliga a analizar los factores principales del problema, por medio de la observación de nuestras

propias aulas y escuelas. Basándonos en la gestión educativa como principal medio para lograr la calidad de la educación. Debido a esto, se considera de suma importancia el analizar la influencia de la Gestión Educativa en dichas Instituciones escolares, pues a través de ella es posible encontrar rutas de acción que posibiliten el cumplimiento de las metas educativas en mejores condiciones.

El trabajo que se va a desarrollar se divide en los siguientes capítulos:

En el Primer Capítulo, se plantea la problemática de la investigación, la cual ha permitido conocer la situación real en la que se encuentran las instituciones educativas privadas; asimismo, se plantean los objetivos, la justificación, las limitaciones y la viabilidad del estudio.

En el Segundo Capítulo, se aborda el marco teórico que considera los antecedentes de la investigación, reseña histórica, base legal, conceptualización de las variables, indicadores y el planteamiento de la hipótesis.

En el Tercer Capítulo, se describe la metodología aplicada que consiste en el diseño metodológico, tipo de investigación, estrategia, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección y procesamiento de la información, los aspectos éticos a tomarse en cuenta.

En el Cuarto Capítulo, se presenta los resultados de la Investigación, a través de Cuadros Estadísticos y Tablas. Finalmente, en el Quinto Capítulo comprende la discusión, las conclusiones y recomendaciones.



## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Una educación con calidad implica la concurrencia de varios factores, unos considerados fundamentales y otros complementarios. Entre los factores principales están los maestros, la infraestructura y la gestión.

El factor gestión, por su centralidad en el manejo y conducción estratégica de todos los elementos y procesos destinados a lograr la efectividad y eficiencia implica alcanzar objetivos y lograr resultados, por lo cual tiene que ver con la comprensión del entorno, el manejo de situaciones problemáticas, habilidades para negociar, creatividad e innovación, flexibilidad, toma de decisiones; todos estos procesos constituyen el meollo de la Gestión Educativa.

En la presente investigación, se presenta la problemática de las instituciones de gestión privada, que asume para sus efectos organizacionales, cualquier forma prescrita por la Ley de Sociedades y se halla amparada por el D.L. N° 882 que estimula la inversión privada en educación. Es a partir de esta Ley,

que la gestión privada en la Educación adquiere importancia; a tal punto que en Lima Metropolitana, corresponde a más del 50% del total de instituciones educativas, clasificadas en categorías A, B, C, D y E .

Las Instituciones de las categorías A y B disponen de mayores recursos económicos, de mejor infraestructura y de capacidad de gestión; el currículo propuesto es actualizado e innovador, de la misma manera ofrece servicios complementarios. La capacitación de docentes y administrativos se encuentra como punto principal en el Plan Estratégico de la Instituciones, los docentes son evaluados con regularidad y en ocasiones; ya se encuentran acreditadas con la Certificación ISO 9001, otro indicativo importante para considerarlo en esas categorías, son las pensiones mensuales.

En cuanto a los colegios de las categorías C, D y E a pesar que también se encuentran en búsqueda de la calidad, no la obtienen por su limitado conocimiento en nuevos modelos de gestión o por falta de presupuesto para capacitar a su personal o para invertir en tecnología; es por ello, que el aprendizaje se encuentra reducido a prácticas rutinarias y mecánicas que privan a los niños, niñas y jóvenes de lograr las habilidades que requieren de manera efectiva, creativa y crítica.

La situación de los alumnos que ingresan a los colegios poseen "calidades" diferentes, resultantes de una amplia diversidad de factores que abarcan desde su desarrollo cerebral —afectado en gran medida por la atención y la

alimentación recibida en sus primeros años de vida— hasta la posibilidad de vivir en un hogar que promueva el aprendizaje y las relaciones sociales.

Asimismo, la aplicación del término Gestión Educativa con enfoque gerencial no se ejecuta o simplemente se reduce a una rutina donde las soluciones se improvisan por la mayoría de directivos. Dentro de este contexto, la gestión educativa, en la mayoría de las instituciones educativas resulta deficiente y anacrónica.

La conducción de una Institución sin la preparación y diligencia necesaria, produce resultados inesperados y generalmente de baja calidad en la mayoría de estas Instituciones.

Las instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana de la presente investigación no son la excepción, pues no han logrado los niveles de calidad que se esperan, tomando en cuenta las dimensiones que contempla dicho concepto: cobertura, eficiencia y equidad.

También se han evidenciado situaciones lamentables como la falta de vocación de los docentes, la burocracia; dejando de lado los aspectos pedagógicos, el poco tiempo efectivo de clases, la escasa preparación a directivos e inspectores para cumplir su labor.

A pesar del surgimiento de la administración científica en la década del 50, la cual vino a traer como consecuencia, mayor sistematización de procesos,

modelos administrativos avanzados y una visión gerencial, esta práctica no opera en la mayoría de instituciones educativas, produciendo ineficiencia en el proceso y en el producto final, lo cual resulta costoso.

Asimismo, existe un alto porcentaje de Instituciones Educativas que sobreviven sin éxito por estar al margen de los modelos previamente aplicados en empresas, como es el modelo de E. Deming y el de Desarrollo Organizacional.

Por consiguiente, si se administra de una forma inadecuada las instituciones, éstas producen desperdicio de recursos, si los recursos fueran puramente monetarios, el problema quizá no sería tan grave, pero como en torno a esta situación se ven perjudicados directamente alumnos, maestros y padres de familia, es claro que el problema se magnifica.

Otros aspectos que determinan la buena o mala calidad educativa son la infraestructura educativa, el empleo de tecnología informática e innovación metodológica para la educación escolar; y el personal docente y/o administrativo. Todos estos son factores que convergen en un problema mayor, que es el bajo nivel de formación educativa y aprendizaje de los estudiantes.

Para el presente estudio, se consultó la web de ESCALE (Estadística de la Calidad Educativa) y se obtuvo que el número de Instituciones Privadas en Lima Metropolitana es de 9,808; constituyendo un 44.59% el nivel Inicial, un

35.93% el nivel Primaria y el 19.48% el nivel Secundario. Con respecto a la población estudiantil, se tiene a 147,318 alumnos en Inicial; 314,918 alumnos en Primaria y 74,869 en Secundaria.

Para analizar la realidad presentada, se ha seleccionado a Instituciones Educativas pertenecientes a las categorías A, B, C, D, E de distintos puntos de Lima Metropolitana con realidades socioeconómicas diversas, con diferente problemática en su gestión; pero con el mismo objetivo de lograr una óptima calidad para sus usuarios.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera la gestión educativa se relaciona con la calidad de la educación en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011?

### **1.2.2 Problemas específicos**

1.- ¿De qué manera la gestión educativa se relaciona con la relevancia educativa en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011?

2.- ¿De qué manera la gestión educativa se relaciona con la eficiencia y eficacia en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011?

- 3.- ¿De qué manera la gestión educativa se relaciona con la equidad en las Instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la calidad de la educación en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- 1.- Determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la relevancia educativa en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.
- 2.- Determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la eficiencia y eficacia en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.
- 3.- Determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la equidad en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

## 1.4 Justificación de la investigación

### a. Justificación para las Instituciones Educativas

Las instituciones educativas que ofrecen sus servicios en Lima Metropolitana, en el marco de las nuevas tendencias de la búsqueda de mejora de la calidad educativa, requieren mejorar su calidad a través de su gestión.

### b. Justificación social

La calidad en las organizaciones educativas tiene un rol relevante porque tienen la misión de formar ciudadanos. Los directivos de las instituciones educativas tienen la responsabilidad en la mejora de la gestión, innovando los procesos que se llevan a cabo en el contexto escolar.

### c. Justificación práctica

El análisis de la relación de las variables gestión educativa y calidad de la educación contribuye a que la parte Directiva de la organización cuente con los elementos necesarios para dinamizar la gestión, donde todos los miembros de la organización contribuyan a la mejora de la calidad de las organizaciones a través del desarrollo de una cultura de la calidad.

### d. Justificación metodológica

La ventaja de analizar la gestión de las instituciones privadas radica en que el modelo marca las directrices para una administración muy

similar al de empresas exitosas, basadas en la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

e. Justificación para las Ciencias de la Educación

La calidad es un concepto que abarca todos los sectores de la actividad humana, en el campo educativo, una condición necesaria para lograr la ansiada competitividad. Se hace imprescindible aportar el cúmulo de los conocimientos de las Ciencias de la Educación con términos que antes sólo estaba reservado para el campo empresarial.

f. Justificación para la Tesista

La que suscribe al ser Licenciada en Educación, siente un compromiso hacia la mejora de la calidad educativa y sistema educativo peruano, luego de tantas malas noticias acerca de los malos resultados en matemática y lenguaje (siendo éstos cursos básicos) obtenidos en Test internacionales.

Por tal motivo, el desarrollo de la presente investigación contribuye con las Ciencias Educativas al brindar un aporte a la problemática de la gestión educativa en relación a la calidad educativa y marcar un criterio similar al empresarial, pero orientado a un campo más humano, al de la enseñanza.

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

La presente investigación cuenta con las siguientes limitaciones:



- Datos estadísticos desactualizados en referencia a la calidad de las Instituciones Educativas privadas.
- No se cuenta con instrumentos validados para medir las variables de estudio; por lo que se construyó y evaluó su validez y confiabilidad.

## **1.6 Viabilidad de la investigación**

El trabajo de investigación ha sido viable por:

- Acceso a las instituciones educativas para la aplicación de los instrumentos de investigación.
- Contar con los recursos humanos, económicos y tecnológicos para el desarrollo del trabajo de campo.
- Experiencia adecuada en el área educativa y de gestión.

Debido a lo expuesto anteriormente, la investigación se considera viable.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

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

Dentro de la revisión teórica realizada para conocer los estudios previos que abordan la temática a tratar en el presente proyecto de investigación con un método similar, se ubicaron seis, que particularmente muestran relación con la gestión educativa y la calidad de la Educación, con la intención de conocer sus marcos metodológicos y determinar la pertinencia del propuesto en este caso.

Como muestra de los estudios nacionales, se revisaron las investigaciones de Guabloche (2007), la cual presentó un estudio cualitativo acerca de los diferentes enfoques de dirección con el objeto de contar con un marco referencial que ayudase a aproximarse a los estilos de dirección y sus implicaciones, así como el impacto que tiene el estilo de dirección en la gestión pedagógica, además de analizar las interacciones entre el director y el personal. Para lograr sus objetivos trabajó con tres directores, a los cuales

entrevistó y aplicó una encuesta. Asimismo, llevó a cabo registros de observación de las actividades de dichos participantes.

De igual forma, la investigación cualitativa de Bustamante (2007) delimitó una investigación en la que se le dio relevancia a la comunicación interna, el clima organizacional y su cultura (competencias organizacionales); todos los anteriores, conceptos que influyen en una mejor gestión de las empresas educativas. Para el logro de sus objetivos y comprobación de su hipótesis y variables; la tesista diseñó tres instrumentos: el cuestionario, encuesta tipo entrevista y una lista de control. Los mismos que fueron validados por Docentes (Juicio de Expertos) y fueron aplicados a un sector de la muestra a modo de encuesta piloto. Finalmente, estos instrumentos fueron administrados durante el segundo trimestre escolar del año 2006 en el colegio Salcantay.

El problema de investigación fue: ¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna de un colegio de gestión privada y en qué medida influyen la eficacia de la gestión educativa? De estudio planteado, se desprendió que se debe incidir en la comunicación interna de las organizaciones educativas por la relación directa que tiene la cultura y el clima organizacional; y el nivel de compromiso con los objetivos de la institución.

Mejía (2008) en su Tesis titulada “Aplicación del modelo de excelencia de calidad TQM, para la gestión de la IEP Mater Christi de Cañete” sustentada

en la Universidad de la San Martín de Porres. En ella, el autor utiliza el modelo de excelencia TQM para optimizar los procedimientos de gestión de la institución mencionada, además de evaluar cada uno de los aspectos que inciden en el desarrollo óptimo de la gestión; como el Liderazgo (80.7%) de logro, uso de recursos (89.0%) y un 74.98% en el logro de sus objetivos y cumplimientos de sus metas instituciones con la aplicación del modelo.

El resultado evidenció la fortaleza de la gestión, arrojando buenos resultados en términos generales aunque con aspectos a mejorar referente a procesos de enseñanza-aprendizaje.

Sánchez (2007) en su Tesis *“La escuela como organización que aprende”* recogió la apreciación de los maestros con la práctica del focus group. El problema de su investigación abarcó la evolución en la sociedad de la información, el fenómeno de la globalización y el estado de las escuelas en el Siglo XXI. Consideró todos los problemas de las Instituciones; asimismo, planteó una teoría con el objetivo de brindar una solución y mejorar la situación de los centros educativos.

A nivel internacional, se recuperaron las experiencias de Badillo (2005) en México que realizó una investigación que relaciona la gestión con el logro de la calidad. El objetivo de su estudio fue identificar las acciones de formación de directores a nivel micro y macro y corroborar si ha incidido en el quehacer directivo a partir del liderazgo incluyente, participativo e innovador; así como

la acción de los actores educativos y su papel que conduzca a elevar la calidad educativa.

Los instrumentos utilizados fueron la entrevista semiestructurada, basada en un cuestionario compuesto de preguntas abiertas y cerradas. La muestra fue de 44 directores escuelas primarias, representando el 10% de la totalidad de las escuelas en un municipio del Estado de México.

Maureira (2004) basó su estudio en base a categorías del liderazgo. Mediante su cuestionario aplicado a 750 profesores y directores de escuelas primarias y secundarias de Madrid quiso probar el impacto de liderazgo en el campo educativo. Fue una investigación cuantitativa.

El siguiente investigador, Reyes (2005) presentó un estudio correlacional, siendo sus variables estilos de dirección y gestión de directores de escuelas secundarias en el Estado de Jalisco, México. Uno de los métodos utilizados fue la observación de las actividades de los directores; así como la entrevista y la encuesta. Su muestra constó de 3 directores. Para delimitar sus parámetros, planteó diferentes estilos de dirección y sus implicancias en la gestión pedagógica y analizó la interacción entre el directivo y el personal docente.

El objetivo de Solórzano (2005) fue conocer la manera en que viven, conciben y trabajan los directivos en relación con la variable administración, entendida como gestión educativa en el nivel primario en México. El tipo de

estudio fue exploratorio-descriptivo, el instrumento aplicado fue el cuestionario a los directivos de escuelas primarias de la zona.

La investigación cuantitativa de los norteamericanos, Miller y Rowan (2006) examinó la influencia de la administración orgánica y el avance en el rendimiento de los estudiantes de primaria y secundaria. Para conocer los resultados usaron pruebas estandarizadas.

Las aportaciones de los investigadores revisados demuestran el gran interés existente hacia el tema de la gestión educativa en particular, sin embargo, solamente uno emprende la tarea de relacionar la gestión con la calidad educativa. Como se manifiesta, el abanico de posibilidades en cuanto a metodología es amplio, la selección se justifica de acuerdo con los objetivos que cada investigación se plantee.

## **2.2 Bases teóricas**

Con el propósito de respaldar teóricamente la presente investigación, se realizó un compendio de bibliografía nacional e internacional acerca de las variables gestión educativa y calidad de la educación. De esta forma, se refuerza la calidad del estudio y se cuenta con teorías para conocer el tema a profundidad.

### **2.2.1 Gestión educativa**

#### **2.2.1.1 Definiciones concepto de Gestión**

La gestión es un cúmulo de acciones articuladas de una Institución, las cuales son dinámicas y flexibles que buscan

logros objetivos educacionales a nivel nacional e internacional. Es entonces que la tarea de los directivos consiste en establecer condiciones para que los objetivos futuros se concreten, teniendo en cuenta la realidad y lo que se quiere lograr para el futuro.

Al tener la definición anterior de gestión, es necesario establecer que a qué se denomina gestión. Brandstadter (2007:56), señala que proviene del latín gestio-onis, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva de gerere: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Y también lo relaciona con gesto, de “gestus”, que significa actitud del cuerpo.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española-RAE (2001) define a la gestión como el “acto de gestionar o efecto de administrar”; y gestionar alude al “acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”.

Según Beltrán (2007:4), la gestión tiene su punto de partida dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes.

La gestión, de acuerdo con Uribe citado de Gonzáles – Palma (2005) se encarga de contrastar las dificultades propias de las organizaciones contemporáneas. Asimismo, brinda un aporte importante al describir como una gestión pedagógica eficaz, la que es capaz de integrar los procesos de formación personal con la hacer diario de los docentes.

#### **2.2.1.2 Definiciones concepto de Gestión Educativa**

El tema de la gestión educativa ha sido tratado en los diferentes niveles y en las diversas modalidades dentro del ámbito educativo.

Para Martí (2005:14), la Gestión Educativa “Es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo”.

De la misma manera, Tapia (2003) propone transformar al colegio en una institución centrada en lo pedagógico (aprendizaje e innovación) adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral.

Carrillo (2002) define Gestión Educativa como una función orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y



pedagógicos como procesos internos de naturaleza demográfica, equitativa y eficiente que permitan a los que receptores educativos desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y como ciudadanos con la capacidad de sincronizar su proyecto personal con el social.

Botero (2004) sustenta que gestión educacional como disciplina es incipiente. Sus inicios se remontan a Gran Bretaña y Latinoamérica en los 70s y 80s.

García Garduño afirma que “Administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta”. García (2004:22).

A su vez, Vásquez (2007) señala que la gestión es referida al tipo de dirección de una Institución Educativa. Siendo en el territorio nacional, el estatal o público el principal.

Desde una visión ligada con la teoría de las organizaciones, Pozner (2000:23), la gestión educativa es vista como un conjunto de procedimientos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales.

Conforme a lo anterior, es conveniente conocer a la Institución y realizar un diagnóstico, identificando y potenciando sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades; así como las percepciones de los integrantes de la mismas. Lo que generará una descripción real.

Para Braslavsky (1999), la gestión educativa consiste en una labor colectiva que incluye a todos los actores de la educación, las cuales deben tener una meta colectiva; siendo la comunicación un requisito indispensable entre ellas, para así proceder con la toma de decisiones de acuerdo a los lineamientos de la Institución.

Según la IPEBA (2011:11), la gestión educativa es “la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende”.

La Ley General de Educación N° 28044, Artículo 13, señala que la calidad educativa es el "nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida".

El SINEACE (2009:13) posee la potestad de asegurar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, a través de la recomendación de acciones para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas.

### **2.2.1.3 Tipos de labor gestora**

En un estudio, Lavín (2007) plantea que es pertinente resaltar a los 2 tipos de gestión educativa; la gestión burocrática usada como equivalente a la administración de recursos de modo restringido; y gestión de calidad, la misma que incluye a los recursos, actores, procesos y resultados. Cubriendo toda la perspectiva contextual de la institución.

Alvarado (1998) resalta la importancia de la Gerencia y su relación con la Gestión, más aún en las Instituciones Privadas, resumiéndola en que no debe ser un privilegio exclusivo, ni una misión especial del jefe o de los directivos; es una función que se reparte, como las demás funciones, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social". El concepto de "Gestión" en la Gestión Privada se refiere a "Dirección".

La Gestión Pública, depende de la política, pero como ciertos estados emprenden algunas actividades por medio de

empresas públicas y otros las dejan a la iniciativa de los particulares, este campo no puede definirse bajo una regla común para todos los estados. La administración pública se caracteriza esencialmente por ser difusa, en tanto que la administración privada por ser concentrada. Un Ministerio opera en un amplio territorio, sobre diversas ciudades y simultáneamente, en tanto que una empresa particular radica en un lugar y en ella ejerce su actividad. Synthesis (2008:6)

#### **2.2.1.4 Objetivos gestión educativa**

En cuanto a los objetivos de la gestión educativa se tiene:

- a) Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad.
- b) Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- c) Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas
- d) Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen”. Synthesis (2008:9)

La Ley General de Educación N° 28044 en el Art. 64° menciona que los objetivos de la gestión educativa contribuyen a:

- a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- c) Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- e) Desarrollar liderazgos democráticos.
- f) Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- g) Promover la activa participación de la comunidad.
- h) Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.

- i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- j) Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- k) Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

#### **2.2.1.5 Niveles de gestión educativa**

Hopkins y Reynolds (2006) sostiene que las acciones en los múltiples niveles de gestión perfila un modelo que orienta su organización, funcionamiento y prácticas hacia resultados óptimos. De esa forma, el rol de actores educativos es relevante porque se esmeran en generar dinámicas de cambios internos al final de diagnosticar su centro educativo; a la vez, muestran inquietud por hacer mejor las cosas en coordinación con los demás actores educativos.

El enfoque anterior presume la cimentación de una cultura de colaboración entre los actores educativos; quienes convencidos en su habilidad de generar un cambio hacia una educación con calidad; unen esfuerzos y actúan de manera deliberada por la transformación de sus prácticas como requisito para mejorar los aprendizajes de los alumnos.

García citado de Brandstadter (2007:67) presenta un listado de dimensiones o niveles de la gestión:

- Diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales.
- Generar las condiciones necesarias para llevar adelante conversaciones enriquecedoras y productivas.
- Construir un futuro
- Construir vínculos
- Instalar una cultura de liderazgo.
- Identificar, reconocer, estimular, potenciar y encauzar la energía organizacional.
- Crear las condiciones de crear, desacomodar la educación, buscar alternativas, caminos inexplorados, senderos por construir.
- Construir cierto equilibrio entre los deseos de conquista y amparo que caracterizan a las organizaciones.
- Implica un fuerte trabajo subjetivo de quien tiene a su cargo esa tarea.

Valles (2003) muestra la manera cómo se desenvuelve la gestión en los colegios, priorizando a la dimensión pedagógica al recoger las experiencias y opiniones de los miembros conformantes de la comunidad educativa (directivos, docentes, alumnos, padres de familia).

### 2.2.1.6 Principios gestión educativa

Ponce (2005) sostiene que se debe conocer y aplicar los conceptos de calidad educativa y gestión; así como la relación entre ellos con el objetivo de elevar la calidad de los servicios ofrecidos.

En cuanto a los principios de la gestión educativa se tiene:

- Estructuras participativas, de comunicación horizontal, que privilegian la creatividad y el compromiso colectivo.
- Organización concebida como un sistema abierto al aprendizaje.
- Gestión centrada en los beneficiarios.
- Mejoramiento continuo como estrategia de cambio permanente, con la finalidad de prestar servicios de calidad, conforme a las demandas cambiantes de los beneficiarios.
- Desarrollo del personal a través de la calificación creciente, ajustada a necesidades de la organización.
- Cooperación negociación como forma de elevar la efectividad y los beneficios mutuos.
- Apertura a la comunidad.
- Orientaciones en relación a la planificación y gestión caracterizadas por:
  - La acción y el conocimiento científico.



- La necesidad de enfrentar incertidumbres de sistemas complejos.
- El arte de modelar estrategias, en el marco de una gestión flexible.
- El desarrollo de habilidades gerenciales como el desarrollo de la visión, la comunicación, la motivación, la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Los principios que orientan la gestión educativa son:

- a) **Autonomía para la toma de decisiones.** Significa que cada integrante de la organización tiene la potestad para tomar decisiones que le permitan cumplir con la misión asignada.
- b) **Corresponsabilidad.** Se refiere a que cada integrante de la organización evalúe lo que se realiza y lo que no se realiza, asumiendo la responsabilidad por las decisiones que en colectivo se produzcan.
- c) **Transparencia.** Se relaciona con la administración los recursos humanos, materiales y financieros del colegio con equidad. También apoya a las escuelas para que adopten en su cultura escolar, la transparencia de sus procesos y resultados.

**d) Rendición de cuentas.** Se pone en práctica la responsabilidad, que no es otra cosa que informar a la sociedad los propósitos, estrategias, acciones y logros obtenidos.

#### **2.2.1.7 Enfoques de la gestión educativa**

La gestión de cualquier institución debe estar basada en enfoques teóricos. Por ello, Alvarado (1998) destaca tres enfoques de la gestión educativa que son: el burocrático, el sistémico y el gerencial.

**a) Enfoque burocrático.** Forma de organización social basada en la racionalidad para garantizar eficiencia en el logro de los objetivos de una organización. Este enfoque está basado en algunos fundamentos teóricos como:

- La burocracia se fortalece mediante normas.
- Segmentación metódica que fija con anticipación las tareas.
- Se establecen cargos según el principio de jerarquía.
- Pondera la especialización de sus principales directivos.
- Se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándares, y es posible prever el funcionamiento de la organización.

**b) Enfoque sistémico.** Interrelación de los diversos elementos del sistema educativo para el logro de los objetivos de la educación. Identifica a los componentes de la educación que interactúan entre sí, en busca de propósitos específicos y comunes. Se caracteriza por:

- El todo, es más que la suma de las acciones de cada uno de los elementos. Implica que el todo es primario y las partes secundarias.
- El sistema está bien determinado cuando sus elementos están muy bien constituidos en su medio.
- Depende de la combinación de los tipos de relaciones.
- Está bien integrado cuando sus componentes mantienen relación de coordinación muy desarrollada.

**c) Enfoque Gerencial.** Relacionado con el planeamiento educativo, la organización de actividades utilizando eficazmente los recursos para el logro de objetivos. Sus características son:

- Racionalidad, sigue una secuencia lógica y es producto del razonamiento del planificador
- Previsión, planeamiento de actividades en base a la historia.
- Universalidad, integra todas las áreas de la institución.

- Flexible, adaptabilidad a las variaciones.
- Continuidad, proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante. (p. 56)

#### 2.2.1.8 Áreas de la gestión educativa

Alvarado (1998:176:203) identifica cuatro áreas principales en los procesos de gestión educativa y son:

- a) **Área de recursos académicos.** Comprende el campo pedagógico como: tecnología educativa (métodos, materiales, proyecto curricular), supervisión, investigación, orientación y bienestar estudiantil, proyección social, evaluación pedagógica e institucional.
- b) **Área de recursos humanos.** Engloba reclutamiento, selección, nombramiento, inducción, análisis de puestos, salario, capacitación, motivación, servicio médico, relaciones laborales, movimiento de personal, seguridad e higiene, registros centrales, jubilaciones, separaciones, muerte e incapacidad.

La función administrativa es el conjunto de procedimientos que considera:

1. Planificación con la meta de alcanzar con eficacia los objetivos educacionales.

2. Organización de funciones y la determinación de mecanismos de comunicación y coordinación.
3. Dirección con orientación, coordinación e inspección.
4. Control para evaluar la marcha de los procesos previamente planificados y para su efectividad laboral.

**c) Área de recursos materiales.** Uso de recursos materiales o físicos que abarca la infraestructura educativa. Por ejemplo: aulas, equipamiento, instalaciones, material educativo.

**d) Área de recursos financieros.** Está comprendido por:

1. Presupuesto.
2. La contabilidad.
3. Costos educativos como gastos previstos o ejecutados.
4. Financiamiento.

#### **2.2.1.9 Tendencias en la gestión educativa**

Se considera:

- Control de calidad y certificación
- Desarrollo de estándares de desempeño
- Incentivos para premiar el desempeño de la gestión
- Rendición de cuentas (Accountability) y comparabilidad (Benchmarking)
- Participación activa de la comunidad

### **2.2.1.10 La comunicación en las escuelas**

La gestión educativa se ve favorecida si se cuenta con una efectiva comunicación y coordinación entre sus miembros, para no contravenir con los logros de los objetivos institucionales. Al respecto, el hecho de “establecer los procesos de comunicación que permitan una mejor coordinación es de suma importancia. Estos son indispensables para que las personas asuman sus responsabilidades.” Khot(1996:46).

Para lograr una interacción satisfactoria y capaz de generar un conocimiento eficiente es necesaria e importante la comunicación bidireccional entre los miembros de la comunidad y los maestros de la escuela en el sentido más democrático. Por lo tanto, “es preciso sentar las bases comunicativas que van a permitir convertir al centro educativo en un lugar de aprendizaje e intercambio cultural”. Lovelace (1995:110).

### **2.2.1.11 La planeación en las escuelas**

La planeación en el ámbito educativo envuelve un conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para la determinación de acciones al avance equitativo y vinculado de la educación.

Conociendo el concepto anterior CENCADEMOR (2002:6 propone a la Planeación Estratégica como “el esfuerzo sistemático de una institución y/o dependencia educativa para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus usuarios”.

Rodríguez (2009) opina que la planeación influye positivamente en las formas y estilos de enseñanza del docente, así como en la producción académica de los educandos y en la calidad de la autoevaluación.

La competencia de planeación y la administración se resume a una serie de elecciones. La planeación en las Instituciones comprende recopilar, analizar y resolver problemas, organizando proyectos y administrando el tiempo y los recursos financieros de los mismos.

Arguin (1988) define a la planeación como un proceso integrado que se deriva de la filosofía de la Institución, su misión y visión, programas y estrategias para asegurar su implantación.

La SEP-ANUIES (2009:31-33) señala que para que la planeación tenga resultados óptimos es indispensable que se cumplan con las siguientes características:

1. Prospectiva. Tiende a anticiparse a los hechos planteando medidas, técnicas y procedimientos
2. Integral. Visión como un todo basándose en la realidad.
3. Participativa. Intervienen todos los actores del quehacer educativo
4. Iterativa. Orienta sus acciones apoyándose en la evaluación de los resultados obtenidos y en los cambios sociales.
5. Operativa. Las acciones institucionales impactan en las decisiones y en su quehacer.

Asimismo, se delimitan las etapas de la planeación estratégica de manera secuencial, porque el resultado de cada una de ellas brinda información para la siguiente etapa. Para lo cual, se formula la siguiente estructura:

**1. Formulación.** Implica el desarrollo de dos fases:

**a) Planteamiento estratégico**

- Elaboración de la misión y la visión.
- Realización del diagnóstico (FODA).
- Determinación de prioridades
- Determinación de objetivos estratégicos.



- Establecimiento de estrategias.

**b) Planteamiento operativo.** Elaboración y formulación de proyectos. Se basa en el diagnóstico de la Institución y en las metas para establecer los objetivos a futuro.

**Ejecución, seguimiento y evaluación.** La ejecución, el seguimiento y la evaluación de planes y programas son fases interdependientes cuyo cumplimiento asegura la operación de un plan y garantiza su continuo ajuste. Implicando la aplicación de la supervisión antes, durante y después del proceso siendo su fin, el tener un conocimiento real y preciso del avance como de los resultados del conjunto de actividades enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos.

#### **2.2.1.12 El trabajo en equipo en las escuelas**

Para trabajar en equipo, es importante asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos en la organización, abandonando el individualismo y teniendo confianza en los integrantes del equipo. Según Barrycoa (2010:3) pueden señalar diferentes aspectos psicosociales que potencian esta competencia:

- **Comunicación interpersonal.** El logro de los objetivos del equipo se logrará por disposición a escuchar y aceptar distintos puntos de vista.
- **Empatía.** Los equipos de trabajo requieren que sus distintas habilidades personales sean compatibles y alcancen un nivel óptimo de confianza y cohesión para su correcto funcionamiento.
- **Capacidad para conseguir “encultured knowledge”.** Capacidad de aprovechar los conocimientos y habilidades individuales para la potenciación del conocimiento grupal así como el reconocimiento de las metas grupales.
- **Toma de decisiones y gestión del tiempo.** Todos los integrantes del equipo deben estar pendientes del proceso de toma de decisiones y temporalización de los objetivos.

Bezoz (1999:21) Los directivos de las empresas que recurren al trabajo en equipo se vuelven más eficaces si:

- Planean los equipos adecuadamente
- Crean un entorno de apoyo al equipo
- Manejan las dinámicas del equipo en forma apropiada

Verderber (1999) señala características de los equipos eficientes, las cuales son:

- Buen ambiente de trabajo que empieza con la disposición de los asientos que fomenta una participación plena, donde los integrantes puedan obtener una integración completa;
- Un número óptimo de miembros, que depende de la naturaleza de la tarea y de la necesidad de asegurar una buena interacción;
- La cohesión referida en mantener unido del grupo en cuanto a la comunicación actualizada, la similitud de intereses y necesidades (homogeneidad), a las necesidades interpersonales de afecto, , inclusión y control;
- El compromiso con la tarea y con el grupo;
- Las reglas del grupo o principios de conducta establecidos o percibidos para dirigir el deber del grupo;
- El consenso que se refiere a la toma de decisiones producto de la reflexión, interacción y acuerdo total;
- La preparación de los temas de trabajo y discusión, los cuales deben ser compartidos y comunicados con anticipación con un alto grado de calidad en la información.

Bonals (1996:8) indica que “entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es producir una red de relaciones e interacciones que consolide un liderazgo con responsabilidad y compromiso. Para ello es importante la confianza mutua, la comunicación informal y formal, la sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los roces entre distintos puntos de vista”.

#### **2.2.1.13 La acción estratégica en las escuelas**

“La educación se alinea en la misma dirección de la odisea del mundo moderno, tiene que revolucionar las formas tradicionales de enseñanza, mejorar sus procesos y resultados, desarrollar competencias para la vida contemporánea, en aras de la formación de los ciudadanos que demanda la sociedad y el mercado de trabajo”. Alianza por la calidad de la Educación (2010:72)

Es importante resaltar que los directivos de las Instituciones Educativas deben poseer competencias gerenciales como: La comunicación, la planeación, el trabajo en equipo, la acción estratégica, la conciencia global y el manejo de personal. Las características presentadas previamente son requisitos indispensables en las escuelas eficaces; las cuales impulsan el crecimiento académico de los estudiantes logrando las metas planeadas.

“La diferencia entre las Instituciones *tradicionales* de las *eficaces* es que, en las últimas se maneja el trabajo en equipo, objetivos y metas en común, disposición al trabajo colaborativo, responsabilidad compartida, practican y viven los valores, poseen alta expectativas y se encuentran en procesos permanentes de capacitación”. González-Palma (2005).

#### **2.2.1.14 La conciencia global en las escuelas**

Teniendo en cuenta que estamos en tiempos de globalización, entendida como fenómeno universal, donde la multiculturalidad es un hecho, surge la necesidad de unificar criterios universales aceptados, para que sin dejar de respetar la individualidad de cada pueblo o nación, exista una suerte de idioma educativo universal, como lo precisan Senlle y Gutiérrez (2005).

Existe la imperiosa necesidad de estar preparado para las oportunidades que la globalización reporta. Los profesionales del presente tienen que reflejar competencias adecuadas para vivir en un planeta global. Se debe demostrar los conocimientos y comprensión cultural y promover la apertura y sensibilidad cultural.

“No basta con sólo saber acerca de otras culturas, se necesitan actitudes y destrezas adecuadas para traducir estos

conocimientos en un desempeño eficaz. Una actitud abierta y sensibilidad a las diferencias culturales son dos aspectos de especial importancia para cualquiera que tenga que actuar en diversas culturas”. Competencias Gerenciales (2012:6).

En cuanto a las dimensiones de la competencia para lidiar con la globalización:

a. Conocimientos y comprensión culturales:

- Hay que mantenerse informado de las tendencias y sucesos políticos, sociales y económicos que ocurran alrededor del mundo.
- Supone reconocer el impacto de los acontecimientos mundiales en la organización.
- Exige entender, leer y hablar con fluidez más de un idioma.

b. Apertura y sensibilidad culturales:

- Reconocer la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y estar abierto a examinar estas disimilitudes.
- Significa ser sensible a los signos culturales y ser capaz de adaptarse con rapidez a las situaciones novedosas.
- Supone ajustar de manera adecuada el propio comportamiento cuando se interactúa con personas

con diferentes antecedentes nacionales, étnicos y culturales”. Competencias Gerenciales (2012:7)

### **2.2.1.15 Liderazgo en las escuelas**

Los estudios sobre efectividad han demostrado que el liderazgo es una pieza clave en las escuelas. Gray (1990) comenta que “la importancia del liderazgo de la dirección es uno de los mensajes más claros que no ofrece la investigación sobre efectividad escolar”. Lo anterior significa que en las investigaciones sobre efectividad, el liderazgo siempre se ha encontrado con una presencia principal y relevante.

Es así que cuando se reconoce a una Institución; se da por sentado que existe calidad en el trabajo y un gran liderazgo. El líder de la escuela, los directivos, a su vez necesitan de la colaboración de docentes para reconocer las debilidades de la Institución. A partir de esto, el director sabrá cómo organizar las actividades con dinamismo y asertividad para lograr una calidad óptima.

Para Castro (2007:217), “Un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad”.

El mismo autor señala que “Existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones. Estos prototipos surgen de las normas y prácticas culturales y de la propia cultura organizacional donde está inmerso el líder. El líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional y las prácticas organizacionales”.

Álvarez (2004:6) resalta que “...el objetivo de cada equipo de mejora, es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad. El líder afronta el cambio, para lo cual transmite con emoción una visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y estimula frente a los obstáculos”.

La tarea del líder de la organización es encontrar la manera más efectiva para resolver los problemas; luego de llegar a un consenso con los integrantes de la misma.

Es importante el liderazgo en 3 escenarios:

- Para facilitar el cambio y la innovación
- Para proporcionar una visión de la organización
- Para animar sus primeros pasos”. Bolívar (1997:3)



Tigani (2002) propone 4 elementos del liderazgo

- Estabilidad.
- Justicia.
- Seguridad.
- Solución.

Hiebaum (2004) indica que los objetivos principales del liderazgo son: programar, organizar y ejecutar. La tarea de un líder es fijar lo que se quiere lograr, cómo hacerlo y con quiénes.

Debido a los requisitos que debe cumplir el directivo para lograr sus objetivos, es fundamental que exista una programación de las actividades, fundamentando los objetivos y mencionando las actividades de corto y mediano plazo que conllevarán a lograr la meta de largo plazo. Para fijar dicho plan, las metas deben ser realistas y concretas; tratando de seleccionar aquellas que sean posibles ser llevadas a la práctica.

Luego de revisar varias teorías sobre liderazgo; se ha visto conveniente mencionar las características comunes:

1. Ambición y energía.
2. El deseo de dirigir.
3. Honradez e integridad.

4. Autoconfianza.
5. Inteligencia.
6. Conocimientos.

Según Leithwood y otros (2005), el aprendizaje de los estudiantes se justifica mediante 2 factores determinantes:

1. El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos.
2. Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes.

El segundo factor no significa que no hay que preocuparse de la calidad de liderazgo en escuelas de óptimos resultados, sino que el impacto de un liderazgo eficaz es mayor en escuelas vulnerables.

Estudios de Leithwood (2005) en el Ontario Institute of Studies in Education (OISE) de la Universidad de Toronto realizó una investigación sobre el liderazgo efectivo en organizaciones escolares y en el mundo de empresas

privadas; llegando a la conclusión que el liderazgo directivo ejerce influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos; a través de la motivación, habilidades y condiciones de trabajo de los profesores y a su vez afectan los resultados de los alumnos.



i

Figura 1: Efecto Liderazgo escolar en el aprendizaje.

Tomado de Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership.

La figura anterior muestra la relación entre el liderazgo directivo y el mejoramiento escolar, promoviendo la motivación de los maestros, las habilidades, capacidades y sus condiciones laborales.

De la misma forma, para las prácticas claves para lograr un buen liderazgo

CATEGORÍA	PRÁCTICAS	
<b>Mostrar dirección de futuro,</b> <i>Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, es establecer un "propósito moral".</i>	Visión (construcción de una visión compartida)	} Motivaciones
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)	
	Altas expectativas	
<b>Desarrollar personas</b> <i>Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.</i>	Atención y apoyo individual a los docentes	} Capacidades
	Atención y apoyo intelectual	
	Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)	
<b>Re diseñar la organización,</b> <i>Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</i>	Construir una cultura colaborativa	} Condiciones de Trabajo Docentes
	Estructurar una organización que facilite el trabajo	
	Crear una relación productiva con la familia y comunidad	
	Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)	
<b>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela</b> <i>Gestión de prácticas asociadas a la sala de clase y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases</i>	Dotación de personal	
	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)	
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	
	Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo	

**Los "líderes efectivos" – aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes – muestran un mismo repertorio de prácticas**  
  
(Leithwood et al, 2007)

Figura 2: Claves para un Liderazgo Efectivo.

Tomado de Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership.

En el cuadro anterior se muestra las prácticas que debe implementar un director, con sus colaboradores para lograr los 3 elementos que integran el modelo de desempeño docente (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo).

### 2.2.1.16 La autoevaluación en las escuelas

Se considera a la autoevaluación como la mejor opción de la gestión educativa porque permite detectar las oportunidades de mejoramiento en los procesos de gestión de la institución educativa. Igualmente, garantiza la construcción de un Plan de Mejoramiento más real y se

logra el aprendizaje institucional. En una época como en la que vivimos, una organización debe aprender desde sí misma motivada por su visión, misión, principios, sus integrantes y su entorno.

“Autoevaluar es participar activamente como miembro de la comunidad escolar en la construcción del conocimiento, buscando la información necesaria, interpretándola, estableciendo visiones no simplificadas de la realidad y facilitando la construcción de una verdadera cultura de mejora”. Romero (2006)

Ruiz (2009) citado de Casanovas (2009) define autoevaluación como “un proceso sistemático de recogida de datos incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente, con objeto de mejorar la actividad educativa valorada”

La misma autora (2009:3), cita a Babio Galán (1992) para aportar otra definición sobre autoevaluación “proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor

sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa”.

Rueda (2010) en su Editorial de “Perfiles Educativos” contribuye con la siguiente idea “Cuando se trata de directivos, profesores o estudiantes, la particularidad de la evaluación se expresa desde el conocimiento disponible del "cómo hacer", ya que se cuenta con mayor información de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, se ha desarrollado todo un conjunto de estrategias para valorar la acción del profesorado y en menor medida se ha atendido lo correspondiente a los directivos”

#### **2.2.1.17 Análisis FODA o SWOT**

El análisis FODA es una de herramienta de gestión que provee información para la implementación de acciones, medidas correctivas y generación de nuevos o mejores proyectos en el contexto de la planificación y estrategia en las organizaciones.

En su desarrollo se toma en cuenta el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, considerando factores socioeconómicos, políticos y culturales. En el siguiente cuadro se muestran los componentes:

	<b>Internos</b>	<b>Externos</b>
Positivos	Fortalezas (Strengths)	Oportunidades (Opportunities)
Negativos	Debilidades (Weaknesses)	Amenazas (Threats)

Figura 3: Diagrama del Análisis FODA

Para poder llevar a cabo dicho análisis se debe contar con una planeación que ayuda a afrontar los temas clave relacionados así como el problema que enfrenta la organización permitiendo implementar propuestas más concretas para resolverlo. La persona encargada de realizar el análisis debe de responder a preguntas como:

1. ¿Qué se desea ser a futuro como organización?  
(Visión)
2. ¿Qué somos como organización? (Misión, principios y valores de la organización)
3. ¿Qué se quiere lograr? (Objetivos generales)
4. ¿Cómo se van a lograr? (Estrategia)
5. ¿A dónde se quiere llegar? (Metas)

La técnica de planeación FODA permitirá contar con información de gran valor proveniente de personas involucradas con la gestión y que con su “know how” aportan opiniones para el futuro organizacional.

La creatividad es importante para el análisis; ya que para los que una situación es una oportunidad, para otros puede no ser tomada en cuenta, de la misma manera esto puede pasar las amenazas, fortalezas y debilidades que sean analizadas.

La importancia de contar con el FODA en la Institución es que determina en forma objetiva, los aspectos en los que se tienen ventajas respecto de los competidores. Asimismo, muestra en los que se debe mejorar para lograr una mejor competitividad. Por tal razón, es imprescindible realizarlo de forma imparcial y con sentido crítico.

## **2.2.2 Calidad de la educación**

### **2.2.2.1 Definiciones concepto de calidad**

Ante el desafío que representa la calidad de la educación es necesario conocer el significado de éste término para saber cómo puede lograrse. Se puede examinar la calidad desde diferentes puntos de vista:

Partiendo de su definición, el Diccionario de la Lengua Española (2011), la define como una "cualidad", una "manera de ser", "lo mejor dentro de su especie".



Carrasco (2009) en relación a los conceptos que se manejan sobre calidad, manifiesta que son el resultado de una serie de cambios y transformaciones semánticas que han experimentado en el devenir de los años de existencia.

Además, existe un proceso para lograr la calidad, basándose en tres principios, los cuales se conocen como Trilogía de Jurán y son: 1) Planificación de la calidad, 2) Control de calidad y, 3) Mejora de la calidad. Todos orientados a satisfacer las expectativas del cliente, elaborando productos y servicios que eleven los niveles de calidad.

Un término sinónimo de la calidad es la “excelencia” (utilizado en el ámbito anglosajón) que se busca el más elevado nivel de consecuciones educativas.

#### **2.2.2.2 Definiciones concepto de calidad de la educación**

Para Orozco y otros (2009) “...Desde la perspectiva de la educación de calidad se tiene, entonces, claridad respecto de que el asunto de la calidad no puede ser asumido únicamente como relacionado con la eficiencia del sistema educativo, como un asunto de estándar de mínimos. Por el contrario, es un asunto que remite a consideraciones éticas a propósito de los fines de la educación y de la correspondencia que se establece entre estos y los medios para lograrlos”.

La calidad tiene significado como objeto cultural para Cela (2002), porque fundamenta una concepción que implica que la definición debe ser elaborada por todos los actores educativos y comprometerlos. En otra ocasión, el mismo autor indica que “hoy no hay disponible un concepto de calidad educativa universal”.

Los autores Román y Cardemil (2007) opinan que “La educación es una tarea que compete a la sociedad en su conjunto. Desde esa lógica, es indispensable ampliar y fortalecer la participación social, fomentando el compromiso y la corresponsabilidad de todos los sectores de la sociedad (públicos y privados). Para ello, las sociedades y sistemas educativos han de promover la participación social, generando las condiciones para integrar y ampliar la participación ciudadana en la formulación, ejecución y evaluación de políticas educativas, con el fin de hacerlas más pertinentes, relevantes, a la vez que se las valida y legitima, asegurando así los efectos e impactos buscados desde ellas”.

Para Espínola y Silva (2009) calidad de la educación es “Gestionar los recursos en función de las necesidades y características propias de los centros, lo cual afecta positivamente las prácticas de gestión educativa, los procesos de enseñanza-aprendizaje y el sentido de pertenencia de toda la comunidad educativa, generando identidad, compromiso y

responsabilidad con los procesos de aprendizajes y con las metas de logros de los estudiantes”.

En lo que se refiere a la calidad como enseñanza-aprendizaje, Cassasus (2000) manifiesta que esta noción resalta los procesos de enseñanza-aprendizaje, la misión de los actores educativos y se identifica el salón de clases como eje.

Para Gil (2005), la calidad en la educación es aquella que despliega y fortalece las capacidades de los estudiantes. Teniendo en cuanto las condiciones de la escuela y los participantes.

El concepto de calidad propuesta por OREALC/UNESCO Santiago (2007:34) afirma que: “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos”.

### **2.2.2.3 Concepciones de la calidad de la educación**

En un intento por citar un concepto de Calidad de la Educación; diversos autores proponen centrarla en el proceso de enseñanza – aprendizaje. También, existen

definiciones que otorgan la primacía al currículum, al alumno, al docente, a la institución en su conjunto, etc. Por ejemplo:

**a. Centradas en el profesorado:**

"El propósito del estudio de la calidad de la educación, consiste en entenderla mejor, en aclarar cómo puede alcanzarse y en canalizar los recursos para ayudar a todos los profesores a perfeccionar un nivel actual de rendimiento y a satisfacer así las expectativas públicas de la inversión en el sistema educativo". Wilson (1992:34)

**b. Centradas en el currículum**

"La calidad consiste en planificar y evaluar el currículum óptimo (según los criterios de cada país) para cada alumno, en el contexto de una diversidad de individuos que aprenden". Wilson (1992:34)

**c. Centradas en el centro educativo**

La calidad de la educación, en cuanto se manifiesta en un producto válido, dependerá fundamentalmente de lo que acontece en la escuela, de las estructuras y procesos de las instituciones educativas. De la Orden (2009)

Las definiciones previamente citadas brindan un aporte acerca de lo que se debe lograr en el quehacer educativo, así como en el rol de los agentes y elementos del sistema.

Delgado (2007) sustenta que los estudios sobre calidad de la Educación o Calidad Educativa que se realiza en América Latina se refieren a tres ámbitos: El aula o salón de clases; se asume que la calidad educativa debe estar en función del logro de los objetivos, mediante determinados indicadores. En tal sentido, el mejoramiento de la calidad educativa es un problema que se relaciona con el de la tecnología educativa necesaria para optimizar los procesos educativos.

Cuando se aborda la perspectiva escuela-comunidad, interesa que los estudiantes puedan alcanzar diversos aprendizajes que respondan a sus necesidades y a las de la comunidad. Se ha cuestionada con mucha razón que en nuestra región (Latinoamérica), la educación haya tomado como referencia, los Sistema Educativos Europeos y de Estados Unidos, sin lograr eficacia en mejorar la calidad educativa.

De ahí que sea necesario poner atención a las raíces de nuestra cultura, trabajando con el concepto de “Cultura popular” para así recuperar la identidad colectiva de nuestros

países, al valorar o revalorar los rasgos culturales que nos sean propios y evitar la imposición de una cultura ajena.

En cuanto a la relación escuela –sociedad, se toma en consideración lo macrosocial. Se evalúa la calidad educativa en relación a los efectos de la ecuación sobre el sistema económico; además de su impacto en la movilidad y estructura social.

Mejorar la calidad de la educación se vincula tanto con la dimensión del fracaso escolar como con la capacitación para acceder al mercado de trabajo. La creciente preocupación por la calidad educativa en el Perú y América Latina en general nos obliga a pensar en los problemas de la creciente inequidad y discriminación frente a los beneficios de la educación.

#### **2.2.2.4 Etapas de la calidad de la educación**

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.

#### **2.2.2.5 Componentes básicos de la calidad de la educación**

Existen cuatro componentes básicos (Gautier, 2007):

- Conmensurabilidad, disminuir los elementos a analizar a un mismo patrón de comparación;
- Adición, acumular los elementos sin considerar sus diferencias individuales;
- Maximización, lograr el máximo beneficio en forma individual y colectiva.
- Preferencias Exógenas, orientadas a la sociedad

#### **2.2.2.6 Calidad como concepto estratégico**

La calidad también es considerada como concepto estratégico en formulación de la política educativa, es por ello que, para

Cassasus (2000) esta concepción surge del ejercicio tangible que se da en la vida diaria, donde la calidad conforme el timón de las políticas a nivel nacional e internacional.

Según Harvey y Knight (1996), la calidad como transferencia de procesos se arraiga en la mirada del cambio cualitativo. A lo que se refieren los autores, es una transferencia física, cognitiva; es decir, como desarrollo intelectual.

#### **2.2.2.7 Factores que inciden en la calidad de la educación**

Bolaños (1998:64) considera algunos factores que inciden en la calidad de la educación:

- a) Los recursos que utilizan los profesores para la instrucción de los alumnos
- b) El número de estudiantes asignados a cada profesor
- c) La disponibilidad de libros de texto y de consulta, que en muchas pequeñas comunidades del país, no se cuenta con ellos
- d) Los procesos y estrategias didácticas que utiliza el profesor en el aula
- e) Las características personales del profesor, algunas de ellas en sentido positivo, muchas otras en contra del mejoramiento de la calidad educativa
- f) Las condiciones materiales y sociales vinculadas al trabajo escolar que además de son un factor importante y



determinante en la imagen clara del producto final, el cual muchas veces, no coincide con lo que se esperaba”.

Los factores que tienen una mayor incidencia en la calidad de la educación según el estudio empírico realizado por Cano (2008) de carácter bibliométrico son:

Profesorado, currículum, evaluación, evaluación y organización.

Esta categorización cruzada con variables de contexto, proceso y productos da como resultado la figura que se presenta a continuación:

	<b>Entradas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Productos</b>
Aspectos curriculares		X	
Aspectos de organización		X	
Aspectos relativos al alumnado	X		
Aspectos relativos a recursos	X		
Aspectos relativos a la evaluación			X
Aspectos relativos al profesorado	X	X	

Figura 4: Factores que inciden en la calidad.

Tomado de Cano (2008). Evaluación de la calidad educativa

Tal es así que de esa clasificación, analiza diferentes definiciones de calidad, en cada uno de esos aspectos. Asimismo, sólo se centrará en aquellos que resulten de interés para conectar los distintos ámbitos de gestión de la calidad educativa.

Para Luque (2005) los factores son:

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

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

Factor 2: La convicción, estima y autoestima de los estratos involucrados se refieren a las sociedades, sus dirigencias políticas y las administraciones que valoran de manera especial la educación de sus pueblos y su capacidad de aprendizaje; pero además estiman a sus profesores. A su vez los profesores estimados por sus sociedades se estiman a sí mismos y no se culpabilizan de errores, sino que los corrigen y sacan provecho de ellos; estos maestros precisamente no culpabilizan a sus alumnos por los errores que pueden cometer al aprender, generando así una atmósfera de bienestar que constituyen una experiencia educativa de calidad.

Factor 3: La fortaleza ética y profesional de los profesores. La relación entre los profesores y la sociedad es la configuración de valores de los docentes y su competencia para elegir las estrategias más adecuadas en momentos oportunos para lograr una educación de calidad para todos.

La formación profesional de los profesores exige 4 condiciones indispensables: Que la formación profesional al llegar el momento de graduarse sea de calidad; que la actualización y el perfeccionamiento sean periódicos o permanentes y de calidad; que la dirección y la supervisión efectiva funcione en cada escuela y que los profesores participen en la producción de dispositivos de mediación entre el saber elaborado y el saber escolar.

Factor 4: Capacidad de conducción de directores y el personal intermedio. Se sabe con evidencias que existe una alta correlación entre las funciones reales - efectivas de los directores y la gestión de las IE para promover aprendizajes de calidad. Existen 3 características que distinguen a estos directivos: Directores que otorgan un gran valor a la función formativa de IE; Directores con capacidad para construir “sentido” para su institución en conjunto y para cada uno de los grupos y personas que la integran y Directores con capacidad para construir eficacia en Instituciones.

Factor 5: El trabajo en equipo al interior de la escuela y del sistema educativo. Los estudios revelan que las escuelas que logran construir una educación de calidad son aquellos a las que los adultos trabajan juntos y que este trabajo en equipo se promueve más y mejor cuando todo el sistema educativo trabaja en conjunto.

Factor 6: Las alianzas entre las escuelas y otros agentes educativos. Las familias, empresas y medios de comunicación son los factores importantes en el compromiso conjunto de construir educación de calidad a través de las escuelas.

Factor 7: El currículo en todos los niveles educativos. Los aspectos estructurales del currículo son disposiciones administrativas necesarias, aunque no suficientes para alcanzar una educación de calidad.

Factor 8: La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos. No hay calidad educativa sin un entorno rico en materiales de aprendizaje y con profesores éticamente comprometidos en el diseño, uso dinámico e innovador de materiales educativos.

Factor 9: Pluralidad y la calidad de las didácticas. La calidad de la educación se construye mejor cuando hay más cercanía entre los productos y los usuarios de las didácticas porque ello le otorga pertinencia a las mismas.

Factor 10: Los materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales.

### 2.2.2.8 Requisitos para lograr calidad de la educación

De la Orden (2009) indica que existen tres imperativos esenciales que debe poseer una Institución:

1. Funcionalidad (satisfacción de necesidades exigidas por el entorno).
2. Eficacia (alcanza los objetivos que se propone)
3. Eficiencia (alcanza dichos objetivos con costos razonables).

Para Gómez y Macedo (2010:41), para que se constituya como una educación con calidad es necesario:

- a) Que tenga por finalidad, poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de sí mismos puede ser y no como los demás ya fueron.
- b) Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.
- c) Que los estudiantes, de todos los niveles incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella. Se sientan orgullosos de su identidad nacional.
- d) Que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.

- e) Que prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible.
- f) Que la institución educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.
- g) Que el hombre se eduque integral y permanentemente.
- h) Que los docentes asuman su rol de educador y orientador”.

#### **2.2.2.9 Principios para lograr la calidad de la educación**

Van Der Berghe (2007) expresa que una estrategia organizativa y una metodología de gestión que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de participar continuamente. En cuanto a los principios y características fundamentales de la gestión de calidad, manifiesta que la implementación de un sistema de calidad en una organización educativa se fundamenta en los siguientes principios que son compartidos por la mayoría de autores, aún cuando existen diferencias en cuanto a la importancia relativa de cada una de ellos. Son los siguientes:

- Proceso orientado a la satisfacción de necesidades y expectativas de principales destinatarios.

- La mejora permanente de todo lo que la organización pretende alcanzar
- La garantía de la calidad de procesos internos (implica creación de Normas que define los procedimientos para alcanzarla y se garantiza el cumplimiento de los mismos)
- Orientación al proceso, una vez determinados todos los requisitos esenciales para la organización, la calidad final de un producto o servicio depende de todos los procesos precedentes.
- Prevenir en lugar de supervisar para lograr la calidad (planificación correcta, formación selectiva, comunicación eficaz)

Además agrega una serie de principios operativos que son los que marcan la diferencia en aquellas organizaciones que se inspiran en los principios de la gestión de la calidad y son:

- Compromiso y dirección del equipo directivo de una organización. El equipo directivo ejerce una fuerza impulsadora que debe transmitirse al resto de miembros.
- Es necesario el trabajo en equipo de forma eficaz e intencional
- La calidad es tarea de todos
- Centrarse en los todos

- Supone la resolución sistemática de problemas. En este contexto, “problema” debe interpretarse como todo aquello que puede mejorarse, para ello es necesario utilizar procedimientos y herramientas adecuadas que permitan identificar los puntos débiles de la organización.

La Normativa ISO 9001 del 2001 basa la calidad en 8 principios desarrollados con la intención que sea adoptada por instituciones para lograr un mejor desempeño:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque sistemático para la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
8. Relaciones beneficiosas con los proveedores

#### **2.2.2.10 Medición de la calidad de la educación**

Trovato (2009) señala que “Lo que posee calidad, cubre las expectativas del cliente, la calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto, servicio; cuando sus características tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del usuario”.



Asimismo Morales (2009) manifiesta que “Calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes. Al unir la gestión con la calidad encontramos entonces que, un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas”.

Será necesario en cada centro de trabajo, definir lo que es calidad, para conocer las expectativas que los padres de familia y alumnos como clientes potenciales tienen acerca del logro de aprendizaje, de las actitudes y procedimientos que los educandos deben obtener, durante su formación escolar. También menciona que para que una gestión sea de calidad, necesita cumplir tres aspectos fundamentales:

El primero será la planificación, mediante la cual se deberá identificar al cliente, definir cuáles van hacer sus necesidades, establecer métodos y herramientas que logren cubrir el perfil que deseamos para un aprendizaje exitoso. El siguiente será el control que nos permitirá medir los logros, identificar problemáticas y buscar variantes para la solución de las

mismas, además de hacer comparaciones con otros proyectos de gestión.

El otro aspecto será el mejoramiento continuo a través de lograr avances significativos en la práctica, investigación-acción, eficiencia de los procesos administrativos- educativos y el nivel de logro de la satisfacción de los alumnos-clientes.

Municio (2000:39) menciona en su obra que todos los procesos que se realizan en una IE son susceptibles a ser medidos por medio de indicadores para dicho fin. En la presente Tesis se ha presentado 18 criterios.

#### **2.2.2.11 Evolución del concepto de calidad**

“En sus inicios, las estrategias aseguraban la calidad; se centraban en inspeccionar los resultados y/o productos. Se denominaban control de calidad de producto.

En etapas intermedias, comprobaban la uniformidad de estándares de los procesos para toda la producción. Estos eran sistemas que aseguraban la calidad (control de procesos), la revolución de la calidad apareció en los años 50 cuando Edward Deming empezó a centrarse en el control de la calidad durante el proceso del producto y no tras él. A esto se le llama *construir la calidad*”. González (2000:45)

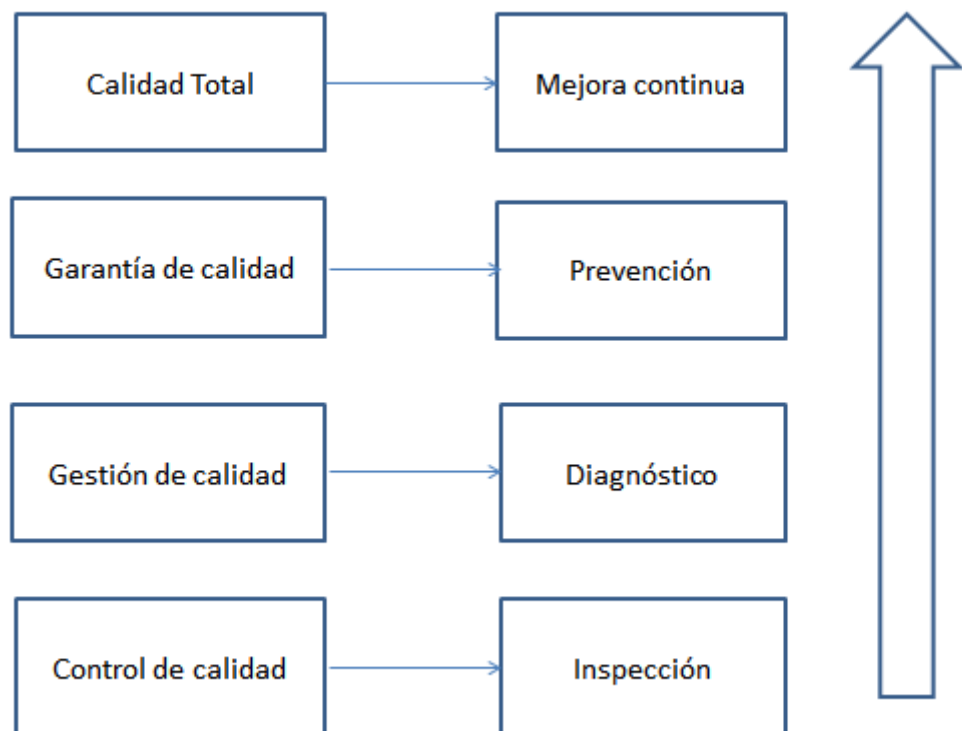


Figura 5: Evolución en el concepto de Calidad. Elaboración propia

#### 2.2.2.12 Eficacia como término ligado a la calidad de la educación

En el sector educativo, la calidad de la educación estaba asociada a la eficiencia y eficacia del rendimiento escolar (como en la empresa) como lo señalan Arellano y Bello (1997).

La eficacia no sólo debe contemplar los resultados (calificaciones) de los alumnos, sino que debe incluir aspectos de gestión adecuados que permitan alcanzar los propósitos y rendición de cuentas. Todo ello influye en que “los alumnos realmente aprendan lo que se supone que deben aprender”. Toranzos (1996:s/p).

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.

Muñoz (2006:25) señala que para mejorar la eficacia se debe “lograr que los educandos adquieran aprendizajes significativos, a partir de una educación de calidad, con base en la integración de todo el sistema educativo, con el objetivo central de educar con calidad, eficacia y equidad”.

De la misma manera, la mejora continua de los docentes es un factor de éxito para alcanzar los objetivos organizacionales y, como consecuencia mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### **2.2.2.13 Las escuelas eficaces como modelos de calidad educativa**

Mortimore (1998) la define como: “La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados”.

Lipsitz (1984) tiene otra concepción “La expresión escuelas eficaces se está utilizando en las dos últimas décadas para designar a un modelo de centro educativo caracterizado por una fuerte estructuración y disciplina, que pretende que todos los alumnos rindan suficientemente en el área académica, en niveles verificables por medidas estandarizadas de rendimiento escolar”

#### **2.2.2.14 Características de las escuelas eficaces**

Se destacan las siguientes:

- Liderazgo educacional decidido de parte de los directivos, quienes se sienten comprometidos con los objetivos de la institución.
- Clima disciplinado, ordenado, en el cual los/as alumnos/as están conscientes de las exigencias de orden.
- Altas expectativas de que los/as alumnos/as puedan rendir.
- Evaluación sistemática del rendimiento.
- Consideración del logro de destrezas básicas para una estimación importante de los resultados. Bermesolo (2007)

### **2.2.2.15 Características de los maestros eficaces**

Entre las características que reúnen los maestros efectivos, se destacan:

- Alto nivel de compromiso con los estudiantes, en clases centradas académicamente, con buena disposición del docente y con uso de recursos y materiales secuenciados y estructurados.
- Actividades de enseñanza focalizadas en las materias académicas, con objetivos claros para los/as alumnos/as.
- Suficiente tiempo destinado a la instrucción.
- Cobertura amplia de contenidos.
- Retroalimentación constante e inmediata a los/as alumnos/as, informativa de su progreso académico.
- Preguntas que estimulan la participación de todos los/as alumnos/as y que pueden generar muchas respuestas correctas.
- Tiempo dedicado a conocer a los/as alumnos/as.
- Paciencia y fe en los/as alumnos/as. Bermesolo (2007)

### **2.2.2.16 Eficiencia como término ligado a la calidad de la educación**

De manera tradicional, la eficiencia 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 (2001:31); es decir, cuáles son los costos para los objetivos planteados.

Emerson (1900:942) empleó la expresión “ingeniería de eficiencia” como una especialidad en la obtención y maximización de la eficiencia. Según este autor, eficiencia “es la relación entre lo que se obtiene y lo que puede obtenerse”.

De la cita anterior, surgió la expresión “porcentaje de eficiencia”, la misma que se orienta hacia la mejor manera (the best way) de cumplir o ejecutar las tareas (métodos) para que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la manera más racional posible.

La eficiencia se preocupa por planear y organizar en forma debida, los medios, los métodos y los procedimientos más indicados para garantizar la optimización de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino sólo por los medios.

#### **2.2.2.17 Equidad como término ligado a la calidad de la educación**

La calidad como equidad o educación para todos. Al respecto, Muñoz-Repiso (2002) coinciden en que la calidad

es relevante sólo cuando la educación está en la capacidad de llegar a toda la población. Comúnmente, el término equidad es usado indistintamente con el término igualdad, los conceptos son distintos puesto que la equidad reconoce la diversidad existente en un contexto determinado.

Por otra parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) plantea que la equidad educativa significa educar respetando las diferencias y necesidades individuales (sociales, económicas o de género)

### **2.2.3 Instituciones Educativas Privadas**

Las instituciones educativas escolares privadas tienen como objetivo proveer una educación escolar primaria y/o secundaria a sus clientes (miembros de familias) a cambio de una retribución económica bajo la forma de una pensión mensual o anual, la cual constituye la principal fuente de ingresos de estas entidades, además de otros rubros extraordinarios, como es el caso de las donaciones. Para cumplir con sus objetivos, estos centros educativos deben disponer de la infraestructura apropiada para brindar los servicios de educación, así como un plan o programa curricular específico, que constituye el producto ofrecido a los hogares o padres de familia. Un papel fundamental es llevado a cabo por el personal docente, especializado



en la transmisión del conocimiento (labor educativa) contenido en el plan o programa curricular específico.

### **2.2.3.1. Base Legal**

**Ley General de Educación N° 28044 publicada el 28 de Julio de 2003.**

Artículo 72°.- Las Instituciones Educativas Privadas

Las Instituciones Educativas Privadas son personas jurídicas de derecho privado, creadas por iniciativa de personas naturales o jurídicas, autorizadas por las instancias descentralizadas del Sector Educación. El Estado en concordancia con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa, reconoce, valora y supervisa la educación privada. En lo que les corresponda, son funciones de la Institución Educativa Privada las establecidas en el artículo 68°. Sin perjuicio de ello:

- a) Se constituyen y definen su régimen legal de acuerdo a las normas vigentes.
- b) Organizan y conducen su gestión administrativa y económico-financiera, estableciendo sus regímenes: económico, de pensiones y de personal docente y administrativo.
- c) Participan en la medición de la calidad de la educación de acuerdo a los criterios establecidos por el Instituto de

Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa.

- d) Garantizan la participación de los padres de los alumnos a través de la Asociación de Padres de Familia, e individualmente, en el proceso educativo de sus hijos.

Las instituciones educativas privadas pueden contribuir a la educación pública con sus recursos, instalaciones y equipos, así como con el intercambio de experiencias de innovación.

**Ley de Centros Educativos Privados- Ley N°26549 publicada el 30 de Noviembre de 1995.**

Art. 2.- Toda persona natural o jurídica tiene el derecho de promover y conducir centros y programas educativos privados. Los centros educativos privados pueden adoptar la organización más adecuada a sus fines, dentro de las normas del derecho común.

Art. 3.- Corresponde a la persona natural o jurídica, propietaria de un centro educativo, establecer la línea axiológica que regirá su centro, dentro del respecto a los principios y valores establecidos en la Constitución; la duración, contenido, metodología y sistema pedagógico del plan curricular de cada año o período de estudios; los sistemas de evaluación y control de los estudiantes; la

dirección, organización administración y funciones del centro; los regímenes económico, disciplinario, de pensiones y de becas; las relaciones con los padres de familia; sin más limitaciones que las que pudieran establecer las leyes, todo lo cual constará en el Reglamento Interno del centro educativo.

Art. 4.- El Ministerio de Educación a través de sus órganos competentes registra el funcionamiento de los Centros Educativos. Para estos efectos los interesados presentan una solicitud, con carácter de declaración jurada, precisando lo siguiente:

- a) Nombre o razón social, e identificación del propietario;
- b) Información sobre los niveles y modalidades de los servicios educativos que cubrirá el centro educativo;
- c) Resumen de los principios y metodología pedagógica;
- d) Número probable de alumnos y de secciones que funcionarán;
- e) Nombre del Director y de los miembros del Consejo Directivo, de ser el caso;
- f) Proyectos de organización y de Reglamento Interno; y,
- g) Inventario de los equipos y bienes con que contará el centro educativo al iniciar sus actividades.

Art. 7.- Los centros educativos serán dirigidos por uno o más directores, según lo determine el Estatuto o Reglamento

Interno del centro. Estos serán nombrados o removidos, según el caso, por el propietario del Centro Educativo o por el Consejo Directivo cuando lo hubiese. Cuando exista más de un Director en el centro educativo, uno de ellos será el Director General. Para ser Director se requiere tener título profesional o pedagógico.

Art. 8.- El Director o Director General, en su caso, es el responsable de la conducción y administración del centro educativo para lo que cuenta con facultades de dirección y gestión. En el nombramiento se estipulan las atribuciones y poderes de éste, caso contrario, se presume que está facultado para la ejecución de los actos y contratos ordinarios correspondientes al centro educativo.

Art. 9.- En el ejercicio de sus funciones, los Directores son responsables:

- a) Del control y supervisión de las actividades técnico-pedagógicas del centro educativo;
- b) De la elaboración de la estructura curricular;
- c) De la correcta aplicación del Reglamento Interno;
- d) De la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de la contabilidad, libros, documentos y operaciones, que señale la Ley dictando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito para el normal desenvolvimiento de la institución.

- e) De la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de los registros y actas de notas que señale la Ley dictando las disposiciones necesarias para el normal desenvolvimiento de la institución;
- f) De la administración de la documentación del centro educativo;
- g) De la existencia de los bienes consignados en los inventarios y el uso y destino de estos; y,
- h) De las demás que sean propias de su cargo.

Artículo 10.- El Director o el Consejo Directivo, cuando lo hubiera, está facultado para:

- a) Dirigir la política educativa y administrativa del centro educativo; y,
- b) Definir la organización del centro educativo.

**D.L. N° 882 – Ley de Promoción de la Inversión en la Educación**

#### **2.2.3.2. Características de las Instituciones Privadas**

Según el estudio realizado por el Gruppo Intesa sobre los factores determinantes de la oferta y la demanda en colegios privadas, se menciona que:

En las últimas décadas, en respuesta a la creciente demanda por educación escolar, se han ido flexibilizando los requerimientos mínimos establecidos para la constitución de centros privados de educación primaria y secundaria, incentivándose un mayor crecimiento de la oferta. Dicha flexibilización ha involucrado menores requerimientos de capital para la puesta en marcha de colegios privados – dependiendo de la magnitud del proyecto educativo. Aunque en muchos casos existen asociaciones civiles y religiosas promotoras que tienen la suficiente capacidad financiera para llevar a cabo tales proyectos, esta tendencia ha permitido que incluso grupos de personas naturales puedan conformar sociedades cuyo objeto social sea la educación escolar.

En cuanto a la estructura de financiamiento de los colegios privados, es necesario establecer algunas diferencias entre aquellos de categoría “A” y el resto. Así, el primer grupo está conformado por colegios que:

- i) Cuentan con un importante respaldo institucional a escala administrativa, pedagógica y/o económica (patronatos, asociaciones civiles o congregaciones religiosas),
- ii) Tienen una reconocida trayectoria y un prestigio acumulado en ella,

- iii) Poseen pensiones de enseñanza relativamente altas (en promedio, superiores a US\$200 mensuales),
- iv) Como consecuencia de tales niveles de pensiones, están orientados a los estratos socioeconómicos de mayores ingresos (NSE A y B), y las características mencionadas les confieren mejores condiciones para ofrecer una educación de mayor calidad.

Por su parte, en el segundo grupo, los colegios privados:

- i) No cuentan con un respaldo institucional de la magnitud del de los colegios de categoría "A"
- ii) La mayoría no tiene una antigüedad ni un prestigio relevantes en el mercado (aunque pueden tener un prestigio ganado en su localidad, de ser lo suficientemente antiguos),
- iii) Las pensiones de enseñanza que cobran son relativamente bajas;
- iv) Como consecuencia de su menor presupuesto, mayores limitaciones y menores pensiones, están orientados a los estratos de menores ingresos (NSE B y C). Estas características condicionan estándares de calidad de la enseñanza inferiores a los del grupo de colegios de categoría "A".

En ambos grupos, las pensiones de enseñanza constituyen la principal fuente de ingresos. Otro aspecto relevante en la generación de ingresos de los colegios privados es la creciente tendencia por la cual éstos incorporan nuevos “niveles educativos”, como es la “Preuniversitaria”; con el fin de diversificar sus ingresos y aumentar la estabilidad de sus flujos de caja. Dicha tendencia estaría presentándose tanto en los colegios de categoría “A” como en el resto, en función de:

- i) La demanda del mercado específico de cada grupo,
- ii) La necesidad de conservar el prestigio ganado y asegurar tanto la futura viabilidad económica como la calidad educativa de la institución, y
- iii) Las limitaciones presupuestarias del centro educativo.

Con relación al grupo de colegios privados que no son de categoría “A”, sus limitaciones presupuestarias (determinadas en buena parte por los bajos niveles de ingresos de su mercado objetivo), escaso respaldo institucional y bajo prestigio, constituyen restricciones que les impiden llevar a cabo un proyecto integral de incorporación de nuevos niveles educativos. Sin embargo, es interesante notar que, pese a tales limitaciones, buscan replicar dicha estrategia de integración vertical. Ello es posible debido a que este grupo de colegios privados tiene un mercado objetivo, que no logra



acceder a los colegios de categoría “A” pero que demandan educación tanto a nivel escolar como superior. Así, este exceso de demanda genera las condiciones para que la oferta se adapte. Es decir, los colegios de categoría “menor que A” también han ido incorporando crecientemente la educación inicial a sus actividades, con el fin de atender la fuerte demanda existente, incrementar sus fuentes de ingresos, fortalecer la estabilidad de sus flujos de caja y defenderse de la creciente competencia de otros centros educativos.

### **2.2.3.3. Clasificación de las Instituciones Privadas**

Se clasifican de acuerdo:

- a. Función del nivel de enseñanza ofrecido: Inicial, Primaria y Secundaria.
- b. Fuente de Financiamiento: Pueden ser:
  - Laicos autofinanciados
  - De Gestión Cooperativa: Se rigen por lo dispuesto en el Reglamento de Instituciones de Gestión no estatal y por la Ley de Cooperativas.
  - Promovidos por la Iglesia Católica: Los cuales pueden ser autofinanciados o con financiación mixta.

## **2.3 Definiciones conceptuales**

**Gestión.** Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada.

**Gestión Educativa.** Es una nueva concepción de comprender y conducir las Instituciones Educativas basada en el cálculo estratégico situacional; enfatiza la gobernabilidad, la dirección y la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo, adaptando los proyectos educativos a cada escuela.

**Calidad.** Conjunto de cualidades que reúne un servicio, según el conjunto de las cuales este producirá en el receptor del servicio, según sus necesidades, un mayor o menor grado de satisfacción al consumirlo.

**Calidad de la Educación.** Característica de las Instituciones Educativas que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo, maximizando la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados.

**Relevancia.** Característica que debe tener la educación en la medida que promueva aprendizajes significativos desde el punto de vista de las exigencias sociales y de desarrollo personal.

**Eficiencia.** Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

**Eficacia.** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

**Equidad.** Concepto relacionado con la justicia educativa (eliminar los privilegios que se hallan en el sistema educativo y garantizar el derecho a una educación de calidad) garantizando el acceso y permanencia de la educación frente a las condiciones de desigualdad socioeconómica existentes

**Misión.** Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades.

**Pedagógica-curricular:** Se refiere a los quehaceres educativos y sus actores: enseñanza-aprendizaje. Guarda relación con las formas o estilos de enseñanza (metodología, técnicas) y aprendizaje de los alumnos.

**Organizativa-administrativa:** Es el aspecto de las organizaciones que considera a la planeación, organización, dirección y monitoreo como parte medular de las Instituciones. Además de asegurar acciones de mejora y cumplimiento de normas y políticas.

**Participación social-comunitaria:** Es una de las funciones que tiene la Institución educativa para con la comunidad, se encarga de velar por la eficaz

atención a los usuarios, la convivencia de los usuarios del servicio (alumnos) y la inclusión.

**Visión.** Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, siendo su propósito guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la Institución.

## **2.4 Formulación de hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

La gestión educativa se relaciona significativamente con la calidad de la educación en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- 1.- La gestión educativa se relaciona significativamente con la relevancia educativa en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.
  
- 2.- La gestión educativa se relaciona significativamente con la eficiencia y eficacia educativa en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.
  
- 3.- La gestión educativa se relaciona significativamente con la equidad educativa en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

### **2.4.3 Variables**

#### **De la Hipótesis general**

X<sub>1</sub>: Gestión educativa

Y<sub>1</sub>: Se relaciona significativamente con la calidad de la educación

#### **De la Hipótesis específica 1**

X<sub>1</sub>: Gestión educativa

Y<sub>1</sub>: Se relaciona significativamente con la relevancia educativa

#### **De la Hipótesis específica 2**

X<sub>2</sub>: Gestión educativa

Y<sub>2</sub>: Se relaciona significativamente con la eficiencia y eficacia educativa

#### **De la Hipótesis específica 3**

X<sub>3</sub>: Gestión educativa

Y<sub>3</sub>: Se relaciona significativamente con la equidad educativa

## CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Diseño de la investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas necesarias para ser denominado como una “Investigación Transeccional o Transversal” porque:

- a. Analiza la relación de las variables gestión educativa y calidad de la Educación en un tiempo determinado.
- b. Evalúa eventos relacionados con la gestión educativa y calidad de la Educación en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.
- c. Determina la relación entre las variables gestión educativa y calidad de la Educación durante el año 2011.

Todo este planteamiento, representa el sustento empírico y numérico que permitió llegar a las conclusiones del trabajo de investigación.

Asimismo, la presente investigación es no experimental y sincrónica.

El nivel del alcance de la investigación es Descriptivo Correlacional. Según Salkind (1997:6) "...la investigación descriptiva tiene como propósito describir situaciones prevalecientes en el momento que se realizó el estudio".

En este estudio se describe la relación entre las variables gestión educativa y calidad de la Educación.

### Enfoque

Cuantitativo porque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas y confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística.

Es correlacional porque permite medir la relación existente entre las variables Gestión Educativa y Calidad de la Educación. Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006:22). Su diagrama representativo es el siguiente:



Donde:

Ox: Observación de la variable Gestión Educativa

Oy: Observación de la variable Calidad de la Educación

r: Relación entre las variables.

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Población**

La población está conformada por los 5 instituciones privadas de Lima Metropolitana.

### **3.2.2 Muestra**

Se tomó una muestra intencionada para la selección de 5 Instituciones con 2 Directivos por cada una. Esto significa una población de 10. Como se observa, tanto la población y la muestra son 10 personas, con lo cual se concluye que el total de la población es la muestra (Muestra Censal)

Las instituciones seleccionadas fueron:

- IEP “Mi Hogar y Escuela” – UGEL N° 03 – Categoría C
- CEP “Pardo School” – UGEL N° 03 – Categoría A
- IEP “Santísimo Sacramento” – UGEL N° 02 – Categoría E
- IEP “ Corazón de Jesús Pioneros de la Ciencia” – UGEL N° 02 – Categoría D
- IEP “Abraham Valdelomar” – UGEL N° 03 – Categoría B

Al respecto Arias (2006) señala que “Los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”.



### 3.3 Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
X <sub>1</sub> : Gestión Educativa	Pedagógica- curricular	Programación de las áreas
		Dominio del tema
		Uso de tecnología
	Organizativa- Administrativa	RRHH y financieros
		Planificación y seguimiento de estrategias
		Control posterior
	Participación social- comunitaria	Satisfacción de los usuarios
		Convivencia
		Inclusión
Y <sub>1</sub> : Calidad de la Educación	Relevancia	Capacidad de comunicarse en forma oral y escrita
		Capacidad de análisis y síntesis de información
		Capacidad de solucionar problemas
	Eficiencia y Eficacia	Uso de recursos institucionales
		Cobertura del servicio
		Logros conseguidos
	Equidad	Inclusión educativa
		Acceso y permanencia
		Liderazgo educativo

### 3.4 Técnicas para la recolección de datos

#### 3.4.1 Descripción de los instrumentos

Las principales técnicas y/o instrumentos que se han utilizado en la investigación fueron:

##### 3.4.1.1 Cuestionario

- a. **Descripción:** Es un instrumento adaptado a la realidad de una institución educativa para que sea contestada por la muestra (directores de los Centros Educativos). Es de

utilidad para reconocer las áreas críticas y las fortalezas con las que se cuenta. Asimismo, mide el grado de gestión de la calidad que se va a estudiar. Está conformado por 36 indicadores

**b. Áreas que explora:** El instrumento elaborado está conformado por un cuestionario dividido por 18 criterios, cada uno de ellos mide un criterio para evaluar la calidad de la educación.

<b>N°</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
1	Programación de las áreas	2
2	Dominio del tema	2
3	Uso de tecnologías	2
4	RRHH y Financieros	2
5	Planificación y seguimiento estratégico	2
6	Control posterior	2
7	Satisfacción de los usuarios	2
8	Convivencia	2
9	Inclusión	2
10	Capacidad de comunicarse en forma oral y escrita	2
11	Capacidad de análisis y síntesis de información	2
12	Solución del problemas	2
13	Uso de recursos institucionales	2
14	Cobertura del servicio	2
15	Logros conseguidos	2
16	Inclusión educativa	2
17	Acceso y permanencia	2
18	Liderazgo educativo	2
	<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**c. Formas de responder:** Para cada ítem existen 4 columnas con valores entre el 0 y el 4; los cuales indican las escalas de evaluación y la frecuencia con la que se realizan las acciones de los ítems planteados.

<b>Puntaje</b>	<b>Escala</b>	<b>Significado</b>
0	Nunca	Nunca se realiza
1	Casi nunca	Casi nunca se realiza
2	Regularmente	Regularmente se realiza
3	Casi siempre	Casi siempre se realiza
4	Siempre	Siempre se realiza

**3.4.1.2 Revisión Documental:** Se utilizó esta técnica para obtener datos de las Normas, libros, Tesis, manuales, reglamentos, directivas y presupuestos relacionados con el tema de investigación.

**3.4.1.3 Ficha bibliográfica.** Instrumento que se utilizó para recopilar datos de las Normas Legales, administrativas, libros, revistas, periódicos y trabajos de Investigación relacionados con las variables: gestión educativa y calidad de la educación.

### **3.4.2 Validez y confiabilidad de los instrumentos**

#### **3.4.2.1 Validez**

Sabiendo que la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. Ary y Jacobs

(1989:203). La validez se ocupa del grado en que un instrumento mide lo que se supone que está midiendo.

Los instrumentos de la presente investigación como lo sugiere Bisquerra (2004:243) han sido sometidos a la opinión de expertos, a los que se consultaron su validez y aplicabilidad.

Los instrumentos fueron validados por el Dr. Víctor Cumpa Gonzáles y la Dra. Luz Marina Sito, logrando una calificación “Excelente” en la elaboración del instrumento

N°	Instrumento	Dr. Cumpa	Dra. Sito	TA
1	Cuestionario	E	E	3

#### **3.4.2.2 Confiabilidad**

Sabiendo que la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado de aplicación repetida al mismo sujeto produce resultados iguales. Por lo tanto, la confiabilidad es el grado en que el instrumento expresa el nivel real de la variable estudiada, como lo precisa Velásquez y Rey (1999:154).

### **3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos**

#### **3.5.1 Técnicas de análisis**

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- Análisis documental

- Conciliación de datos
- Indagación
- Rastreo

### **3.5.2 Técnicas de procesamiento de datos**

El trabajo de investigación procesó los datos conseguidos de las diferentes fuentes por medio de las diversas técnicas.

- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Análisis documental
- Tabulación de cuadros con porcentajes
- Comprensión de gráficos
- Proceso computarizado con SPSS 16 (Statistical Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Spearman y nivel de confianza del 95%.

### **3.6 Aspectos éticos**

La investigación se aplicará a instituciones privadas de Lima Metropolitana elegidas mediante el criterio de muestra intencionada , donde se tendrá respeto irrestricto a la dignidad de las personas que participarán, las cuales no serán objeto de manipulación, experimento o acciones parecidas.

Los créditos correspondientes fueron citados de acuerdo a las Normas de la Universidad. Los encuestados serán informados del objeto y la finalidad de la información generada por el instrumento aplicado. Asimismo, se respetará el anonimato y la plena libertad de los encuestados de participar o no.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 Resultados del cuestionario

#### 4.1.1 Dimensión Pedagógica Curricular

##### 4.1.1.1 Indicador: Programación de las áreas

		1. Se realiza diversificación curricular acorde con el perfil que incluye el desarrollo de competencias genéricas dirigidas al ámbito académico y ocupacional	2. Se presenta de manera clara de los objetivos del tema y estructura de la disertación
N	Valid Missing	10 0	10 0
Mean		3,40	3,10
Median		3,00	3,00
Mode		3	3
Std. Deviation		,516	,568
Variance		,267	,322

## Tabla de Frecuencias

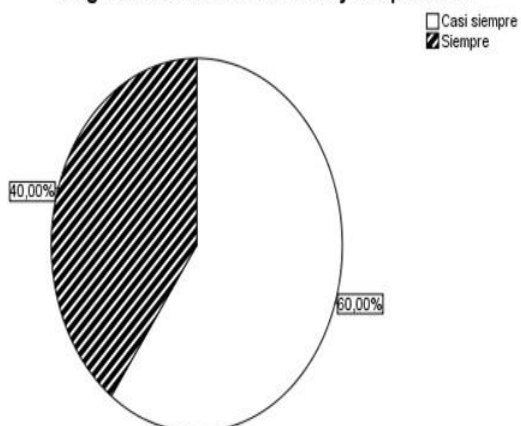
1. Se realiza diversificación curricular acorde con el perfil que incluye el desarrollo de competencias genéricas dirigidas al ámbito académico y ocupacional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	4	40,0	40,00
	Casi siempre	6	60,0	100,0
	Regularmente	0	0,0	100,00
	Casi nunca	0	0,0	100,00
	Nunca	0	0,0	100,00
	Total	10	100,0	100,0

2. Se presenta de manera clara de los objetivos del tema y estructura de la disertación

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	2	20,0	20,0
	Casi siempre	7	70,0	90,0
	Regularmente	1	10,0	100,00
	Casi nunca	0	0,00	100,00
	Nunca	0	0,00	100,00
	Total	10	100,0	100,0

1. Se realiza diversificación curricular acorde con el perfil que incluye el desarrollo de competencias genéricas dirigidas al ámbito académico y ocupacional



2. Se presenta de manera clara de los objetivos del tema y estructura de la disertación

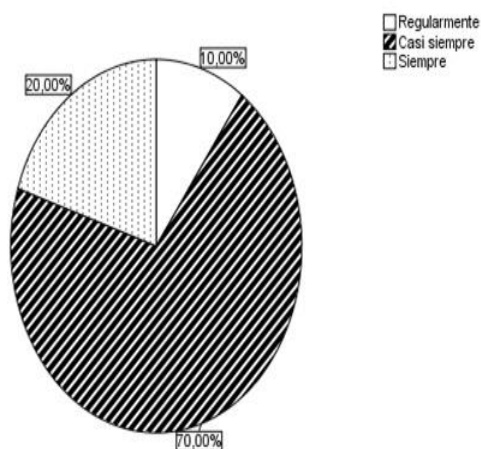


Figura 6: Indicador-Programación de las áreas

### Interpretación:

Con respecto a la primera pregunta correspondiente al Indicador Programación de las áreas, el 60% de los encuestados afirmó que casi siempre se realiza diversificación curricular acorde con el perfil, que incluye el desarrollo de competencias genéricas dirigidas al ámbito académico y ocupacional y el 40% optó por la opción siempre realiza diversificación curricular.

Para la segunda pregunta, del mismo indicador de evaluación, el 10% respondió que regularmente se presentan de manera clara los objetivos del tema y estructura de la disertación, el 70% eligió la opción casi siempre y sólo el 20% siempre presenta los contenidos de la sesión de clase.

#### 4.1.1.2 Indicador: Dominio del tema

		3. Se verifica el empleo de métodos de enseñanza adecuados al nivel de los alumnos	4. Los docentes presentan las ideas con profundidad, detalles, ejemplos y su aplicación a la vida diaria
N	Valid	10	10
	Missing	0	0
Mean		3,40	3,40
Median		4,00	3,50
Mode		4	4
Std. Deviation		,843	,699
Variance		,711	,489



## Tabla de Frecuencias

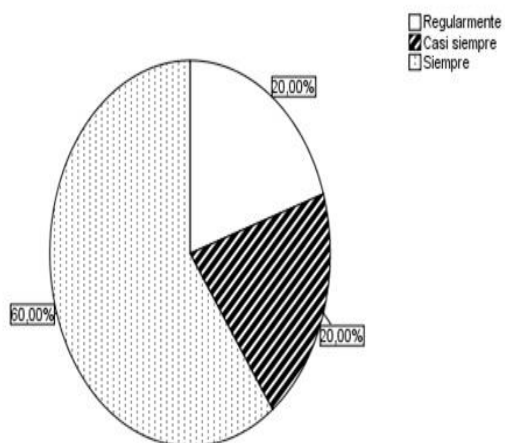
3. Se verifica el empleo de métodos de enseñanza adecuados al nivel de los alumnos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	6	60,0	60,0	60,0
	Casi siempre	2	20,0	20,0	80,0
	Regularmente	2	20,0	20,0	100,0
	Casi siempre	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

4. Los docentes presentan las ideas con profundidad, detalles, ejemplos y su aplicación a la vida diaria

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	5	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	4	40,0	40,0	90,0
	Regularmente	1	10,0	10,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

3. Se verifica el empleo de métodos de enseñanza adecuados al nivel de los alumnos



4. Los docentes presentan las ideas con profundidad, detalles, ejemplos y su aplicación a la vida diaria

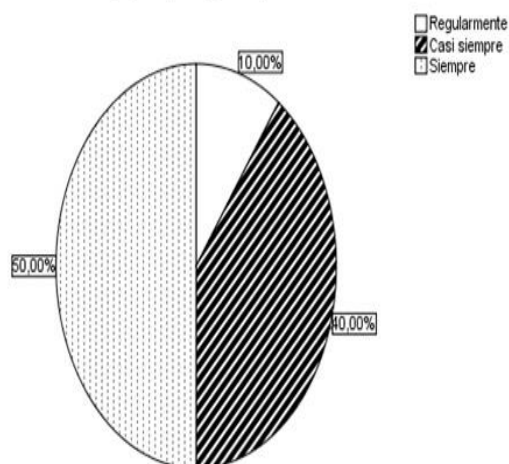


Figura 7: Indicador-Dominio del tema

### Interpretación:

La tercera interrogante correspondiente al Indicador Dominio del Tema, el 20% de los encuestados afirmó que regularmente se verifica el empleo de métodos de enseñanza adecuados al nivel de los alumnos, el 20% optó por la opción casi siempre y el 60% de los encuestados respondió que siempre se verifica el método de enseñanza de acuerdo al nivel de los alumnos.

Para la cuarta pregunta, del mismo indicador de evaluación, el 10% respondió que los docentes regularmente presentan sus ideas con profundidad, detalles, ejemplos y los aplican a la vida diaria, el 40% eligió la opción casi siempre y el 50% manifestó que los docentes siempre presentan sus ideas con minuciosidad.

#### 4.1.1.3 Indicador: Uso de Tecnologías

	5. Se comprueba el empleo de equipos y materiales educativos con que cuenta la Institución	6. Se ha capacitado al menos un curso/seminario relacionado con las TICs en el último año
N	Valid Missing	10 0
Mean	3,40	3,30
Median	3,50	4,00
Mode	4	4
Std. Deviation	,699	1,252
Variance	,489	1,567

## Tabla de Frecuencias

5. Se comprueba el empleo de equipos y materiales educativos con que cuenta la Institución

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	5	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	4	40,0	40,0	90,0
	Regularmente	1	10,0	10,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

6. Se ha capacitado al menos un curso/seminario relacionado con las TICs en el último año

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	7	70,0	70,0	70,0
	Casi siempre	1	10,0	10,0	80,0
	Regularmente	0	0,0	0,0	80,0
	Casi nunca	2	20,0	20,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

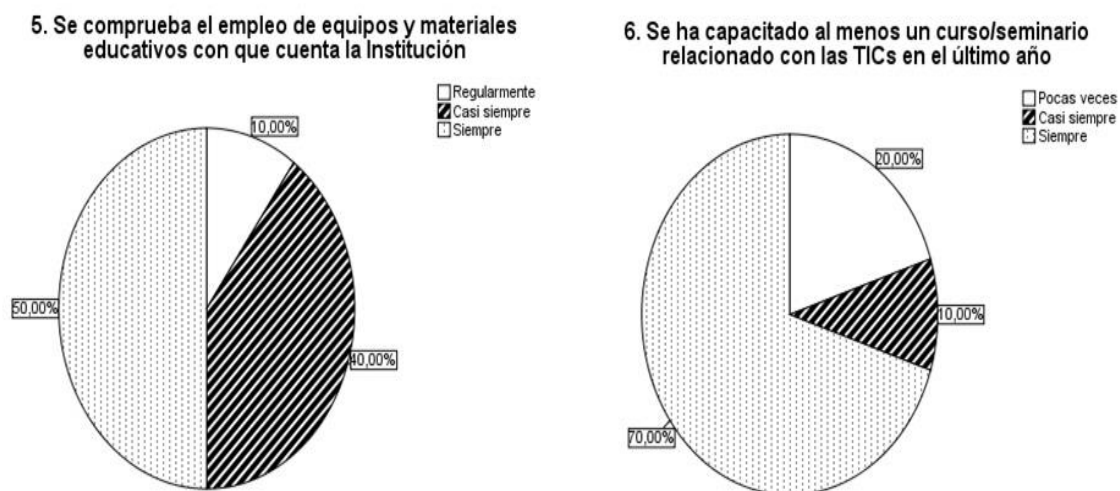


Figura 8: Indicador- Uso de Tecnologías

### Interpretación:

La quinta pregunta correspondiente al Indicador Uso de Tecnologías, el 10% de los interrogados afirmó que regularmente se comprueba el empleo de equipos y materiales educativos con que cuenta la Institución, el 40% seleccionó por la opción casi siempre y el 50% de los encuestados respondió que siempre se verifica el uso de equipos y materiales educativos con que cuenta las Instituciones.

Para la sexta pregunta, del mismo indicador de evaluación, el 20% respondió que casi nunca se ha capacitado a los docentes en temas relacionados con las TICs en el último año, el 10% eligió la opción casi siempre y el 70% manifestó que los docentes siempre son capacitados en TICs al menos en el último año.

#### 4.1.2 Dimensión Organizativa-Administrativa

##### 4.1.2.1 Indicador: RRHH y Financieros

		7. Se coordina la operación de los procesos relacionados con el ejercicio del presupuesto de la Institución conforme a las normas y lineamientos establecidos	8. Se cuenta con un plan de contingencia anual para afrontar gastos inesperados
N	Valid Missing	10 0	10 0
Mean		2,80	3,40
Median		2,00	3,50
Mode		2	4
Std. Deviation		1,033	,699
Variance		1,067	,489

**Tabla de Frecuencias:**

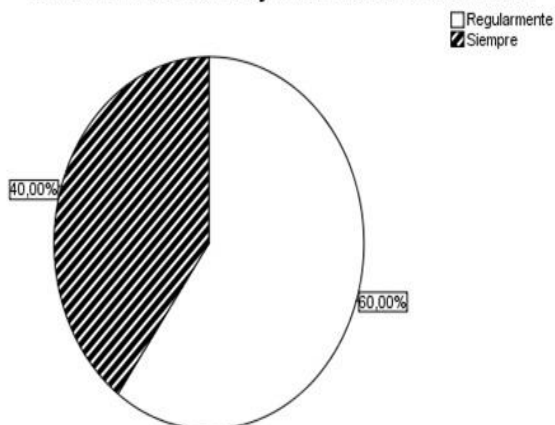
7. Se coordina la operación de los procesos relacionados con el ejercicio del presupuesto de la Institución conforme a las normas y lineamientos establecidos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	4	40,0	40,0
	Casi siempre	0	0,0	40,0
	Regularmente	6	60,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

8. Se cuenta con un plan de contingencia anual para afrontar gastos inesperados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	5	50,0	50,0
	Casi siempre	4	40,0	90,0
	Regularmente	1	10,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

7. Se coordina la operación de los procesos relacionados con el ejercicio del presupuesto de la Institución conforme a las normas y lineamientos establecidos



8. Se cuenta con un plan de contingencia anual para afrontar gastos inesperados

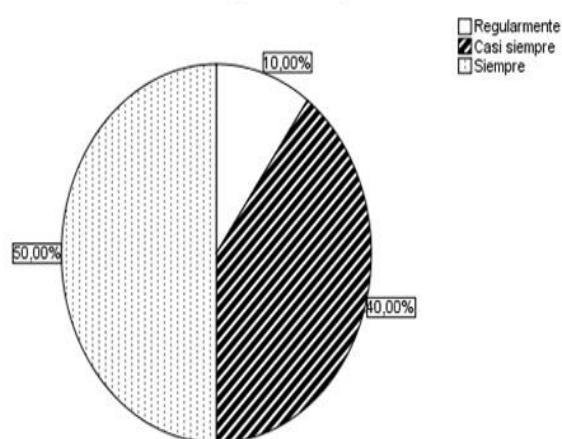


Figura 9: Indicador- RRHH y Financieros

### Interpretación:

La séptima interrogante correspondiente al Indicador RRHH y Financieros, el 60% de los encuestados manifestó que regularmente coordina la operación de los procesos relacionados con el ejercicio del presupuesto de la Institución a las Normas y lineamientos establecidos y el 40% manifestó que siempre se llevan a cabo los procesos de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Institución.

La octava pregunta, del mismo indicador de evaluación resolvió que sólo el 10% regularmente se cuenta con un plan anual de contingencia para afrontar los gastos inesperados, el 40% manifestó que casi siempre tiene un plan de contingencia y el 50% siempre dispone de un presupuesto estimado para gastos no previstos.

#### 4.1.2.2 Indicador: Planificación y Seguimiento Estratégico

	9. Se realiza una lista de todos los procesos (flujograma) y procedimientos que se realizan dentro de la Institución	10. Se planifican y ejecutan acciones para diferenciarse de otras Institución
N	Valid Missing	10 0
Mean	2,00	2,90
Median	2,00	3,00
Mode	2	2
Std. Deviation	,667	,876
Variance	,444	,767

## Tabla de Frecuencias

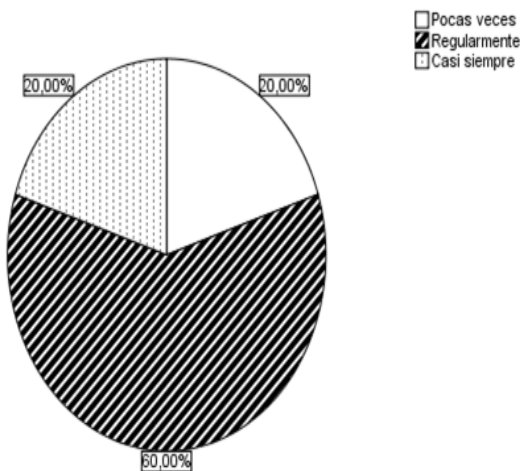
9. Se realiza una lista de todos los procesos (flujograma) y procedimientos que se realizan dentro de la Institución

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	0	0,0	0,0	0,0
Valid Casi siempre	2	20,0	20,0	20,0
Valid Regularmente	6	60,0	60,0	80,0
Valid Casi nunca	2	20,0	20,0	100,0
Valid Nunca	0	0,0	0,0	100,0
Valid Total	10	100,0	100,0	

10. Se planifican y ejecutan acciones para diferenciarse de otras Institución

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	3	30,0	30,0	30,0
Valid Casi siempre	3	30,0	30,0	60,0
Valid Regularmente	4	40,0	40,0	100,0
Valid Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
Valid Nunca	0	0,0	0,0	100,0
Valid Total	10	100,0	100,0	

9. Se realiza una lista de todos los procesos (flujograma) y procedimientos que se realizan dentro de la Institución



10. Se planifican y ejecutan acciones para diferenciarse de otras Institución

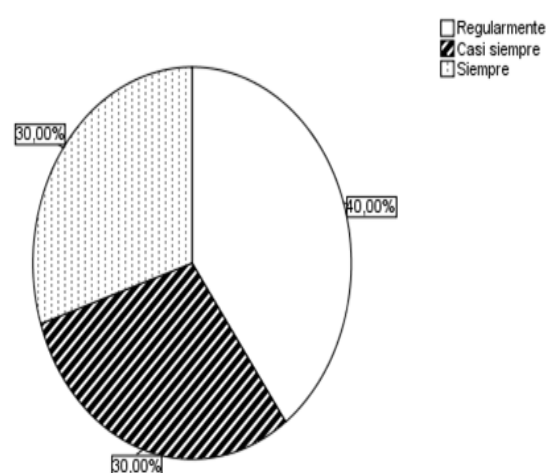


Figura 10: Indicador- Planificación y Seguimiento Estratégico

### Interpretación:

La novena interrogante correspondiente al Indicador Planificación y Seguimiento estratégico, el 20% de los encuestados manifestó que casi nunca se realiza una lista de todos los procesos y procedimientos que se realizan dentro de la Institución, el 60% manifestó que regularmente se realiza el flujograma y el 20% eligió la opción casi siempre cuando se le formuló la pregunta.

La décima pregunta dio como resultado que el 40% los directivos regularmente planifican y realizan acciones para diferenciarse de otras Instituciones, el 30% de directivos casi siempre realizan planificación en sus actividades y el 30% siempre planean sus estrategias y realizan actividades para distinguirse del resto.

#### 4.1.2.3 Indicador: Control Posterior

		11. Se realiza monitoreo constante del desempeño docente	12. Se tiene definido indicadores para la evaluación y control del plan estratégico de la Institución
N	Valid	10	10
	Missing	0	0
Mean		3,60	2,70
Median		4,00	3,00
Mode		4	3
Std. Deviation		,699	,949
Variance		,489	,900



## Tablas de Frecuencias

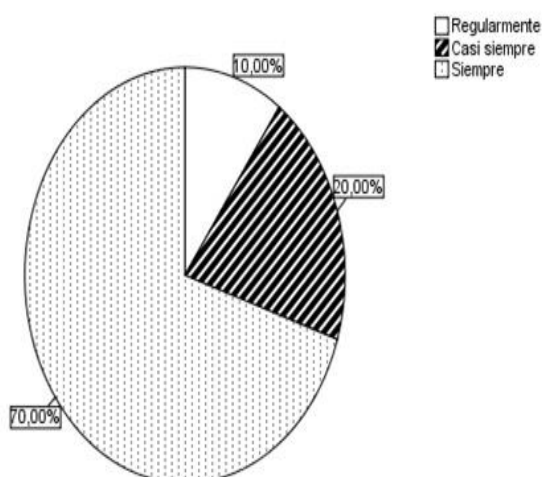
11. Se realiza monitoreo constante del desempeño docente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	7	70,0	70,0
	Casi siempre	2	20,0	90,0
	Regularmente	1	10,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

12. Se tiene definido indicadores para la evaluación y control del plan estratégico de la Institución

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	0	0,0	0,0
	Casi siempre	9	90,0	90,0
	Regularmente	0	0,0	90,0
	Casi nunca	0	0,0	90,0
	Nunca	1	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

11. Se realiza monitoreo constante del desempeño docente



12. Se tiene definido indicadores para la evaluación y control del plan estratégico de la Institución

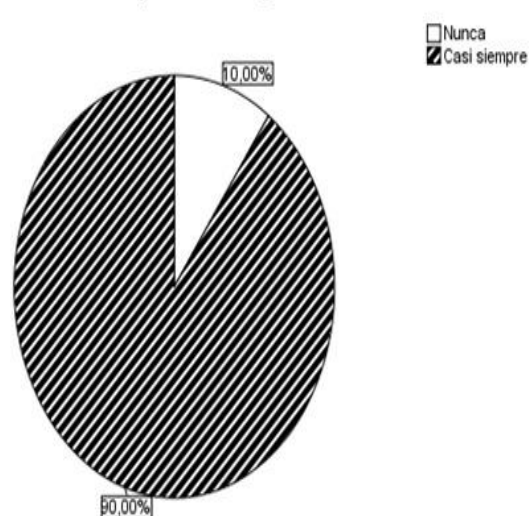


Figura 11: Indicador- Control Posterior

### Interpretación:

La undécima pregunta correspondiente al Indicador Control Posterior, reflejó un 10% regularmente realiza monitoreo constante, mientras que un 20% del total respondió que casi siempre se realiza una supervisión. Finalmente, un 70% siempre realiza monitoreo del desempeño del docente.

La duodécima pregunta que evalúa el mismo indicador, arrojó como resultado que el 10% nunca definen indicadores para la evaluación y control del plan estratégico de la Institución, mientras que el 90% casi siempre especifican guías para evaluar y realizar el control del Plan Estratégico.

### 4.1.3 Dimensión Participación social-comunitaria

#### 4.1.3.1 Indicador: Satisfacción de los usuarios

		13. Se evalúa la satisfacción de los usuarios respecto a la calidad de la educación; mediante encuestas sobre trámites, calidad prof de los docentes y otros servicios	14. Se registran y evalúan los reclamos y quejas de los docentes, alumnos y padres de familia
N	Valid Missing	10 0	10 0
Mean		2,70	3,10
Median		3,00	3,00
Mode		4	3 <sup>a</sup>
Std. Deviation		1,494	,994
Variance		2,233	,989

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## Tablas de Frecuencias

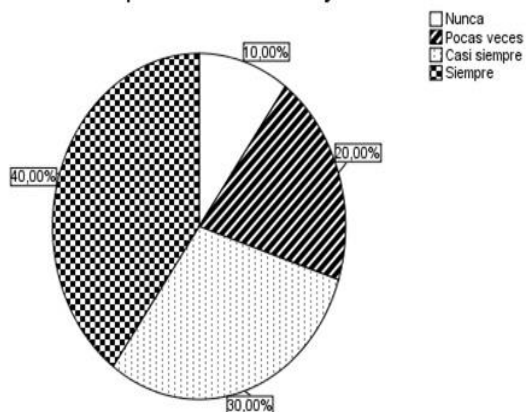
13. Se evalúa la satisfacción de los usuarios respecto a la calidad de la educación; mediante encuestas sobre trámites, calidad profesional de los docentes y otros servicios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Siempre	4	40,0	40,0	40,0
Casi siempre	3	30,0	30,0	70,0
Regularmente	0	0,0	0,0	70,0
Casi nunca	2	20,0	20,0	90,0
Nunca	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

14. Se registran y evalúan los reclamos y quejas de los docentes, alumnos y padres de familia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Siempre	4	40,0	40,0	40,0
Casi siempre	4	40,0	40,0	80,0
Regularmente	1	10,0	10,0	90,0
Casi nunca	1	10,0	10,0	100,0
Nunca	0	0,0	0,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

13. Se evalúa la satisfacción de los usuarios respecto a la calidad educativa; mediante encuestas sobre trámites, calidad prof de los docentes y otros servicios



14. Se registran y evalúan los reclamos y quejas de los docentes, alumnos y padres de familia

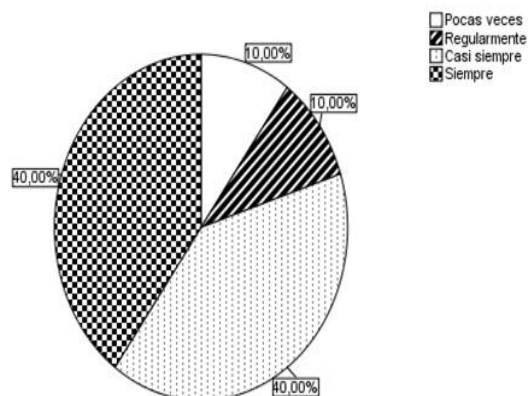


Figura 12: Indicador- Satisfacción de los usuarios

### Interpretación:

La trigésima pregunta correspondiente al indicador Satisfacción de los usuarios, mostró que 10% de la población nunca evalúa la satisfacción de los usuarios respecto a la calidad de la educación, el 20% la realiza casi nunca, un 30% casi siempre efectúa encuestas y sólo un 40% siempre aplica encuestas a los usuarios de sus servicios.

La pregunta catorce referida al registro y evaluación de los reclamos y quejas de los docentes, alumnos y padres de familia dio como saldo que, sólo un 10% de los encuestados casi nunca registran las ocurrencias de la Institución Educativa, de la misma forma, un 10% regularmente lo realiza, un 40% casi siempre lo efectúa y un 40% siempre lleva un registro y evalúa las opiniones de los actores educativos.

#### 4.1.3.2 Indicador: Convivencia

	15. La Institución Educativa establece relaciones de cooperación con otras instituciones a través de convenios	16. El colegio participa de jornadas de sensibilización de salud, valores, cuidado ambiental	
N	Valid Missing	10 0	10 0
Mean		3,00	2,60
Median		3,50	3,00
Mode		4	3
Std. Deviation		1,247	1,075
Variance		1,556	1,156

## Tablas de Frecuencias

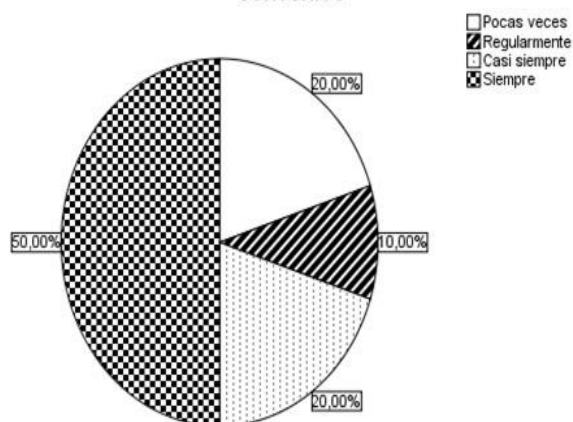
15. La Institución Educativa establece relaciones de cooperación con otras instituciones a través de convenios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	5	50,0	50,0
	Casi siempre	2	20,0	70,0
	Regularmente	1	10,0	80,0
	Casi nunca	2	20,0	100,0
	Nunca	0	0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

16. El colegio participa de jornadas de sensibilización de salud, valores, cuidado ambiental

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	2	20,0	20,0
	Casi siempre	4	40,0	60,0
	Regularmente	2	20,0	80,0
	Casi nunca	2	20,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

15. La Institución Educativa establece relaciones de cooperación con otras instituciones a través de convenios



16. El colegio participa de jornadas de sensibilización de salud, valores, cuidado ambiental

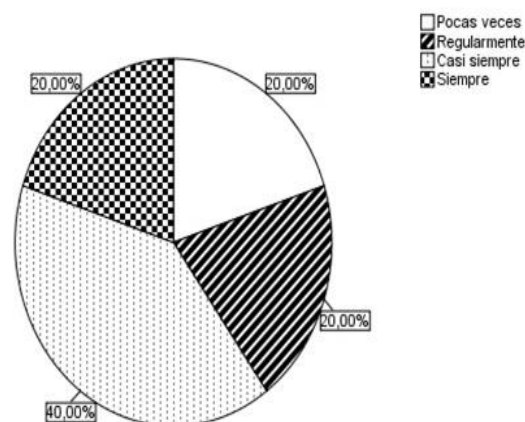


Figura 13: Indicador- Convivencia

### Interpretación:

La pregunta quince correspondiente al Indicador Convivencia, dio como resultado que el 20% de los encuestados casi nunca establece relaciones de cooperación con otras instituciones a través de convenios, el 10% regularmente coopera con otras instituciones, el 20% casi siempre firma convenios con otras instituciones y el 50% del total de instituciones siempre firma convenios bilaterales con otras instituciones educativas.

La pregunta dieciséis relacionada con la participación de las instituciones educativas en jornadas de sensibilización de salud, valores y cuidado ambiental da como resultado, que un 20% del total participa casi nunca en campañas organizadas por la institución, 20% regularmente toma parte activa en las actividades, un 40% casi siempre es participante en las campañas de sensibilización y sólo un 20% siempre es miembro activo de las jornadas de sensibilización de salud, valores y cuidado ambiental.

#### 4.1.3.3 Indicador: Inclusión

		17. Toda la población que ingresa a la IE recibe una atención que garantiza el aprendizaje, la participación, la convivencia y el avance de un grado a otro	18. En la institución, los integrantes de la comunidad educativa colaboran entre sí para facilitar el aprendizaje, la participación y la convivencia de todos
N	Valid Missing	10 0	10 0
Mean		3,30	2,60
Median		4,00	3,00
Mode		4	3
Std. Deviation		1,059	,966
Variance		1,122	,933

## Tabla de Frecuencias

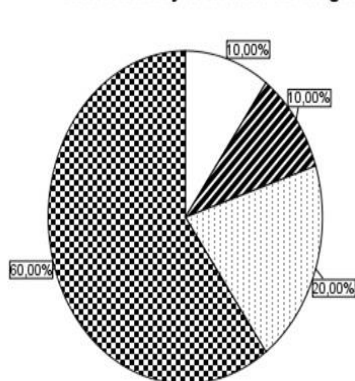
17. Toda la población que ingresa a la IE recibe una atención que garantiza el aprendizaje, la participación, la convivencia y el avance de un grado a otro.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	6	60,0	60,0	60,0
Casi siempre	2	20,0	20,0	80,0
Regularmente	1	10,0	10,0	90,0
Casi nunca	1	10,0	10,0	100,0
Nunca	0	0,0	0,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

18. En la institución, los integrantes de la comunidad educativa colaboran entre sí para facilitar el aprendizaje, la participación y la convivencia de todos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	1	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	6	60,0	60,0	70,0
Regularmente	1	10,0	10,0	80,0
Casi nunca	2	20,0	20,0	100,0
Nunca	0	0,0	0,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

17. Toda la población que ingresa a la IE recibe una atención que garantiza el aprendizaje, la participación, la convivencia y el avance de un grado a otro



18. En la institución, los integrantes de la comunidad educativa colaboran entre si para facilitar el aprendizaje, la participación y la convivencia de todos

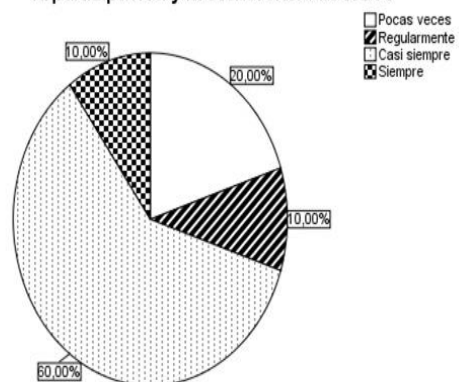


Figura 14: Indicador- Inclusión

### Interpretación:

La pregunta diecisiete relacionada al Indicador Inclusión mostró que el 10% del total de Instituciones Educativas casi nunca recibe una atención que garantiza el aprendizaje, la participación, la convivencia y el avance de un grado a otro, el 10% regularmente propicia que la población estudiantil reciba un seguimiento en su desempeño escolar, un 20% casi siempre recibe atención en el aprendizaje y un 60% siempre recibe una atención garantizada en la IE.

La pregunta dieciocho que concierne a la comunidad educativa y su involucramiento en la comunidad educativa dio como resultado que el 20% casi nunca colaboran con para facilitar el aprendizaje, participación y convivencia, el 10% regularmente se integra en el logro de los objetivos educativos, el 60% casi siempre es partícipe de facilitar el aprendizaje y convivencia y sólo el 10% siempre colaboran entre sí con el fin de proveer al estudiante de mejores estrategias para que pueda lograr el aprendizaje, ser miembro activo y sea partícipe en la convivencia.

#### 4.1.4 Dimensión Relevancia

##### 4.1.4.1 Indicador: Capacidad de comunicarse en forma oral y escrita

	19. La Institución se preocupa por desarrollar en sus alumnos la claridad, sencillez y coherencia	20. La retroalimentación en la comunicación es considerada relevante para la Institución
N	10	10
Valid	10	10
Missing	0	0
Mean	3,10	3,50
Median	3,00	4,00
Mode	3	4
Std. Deviation	,738	,707
Variance	,544	,500



### Tabla de Frecuencias

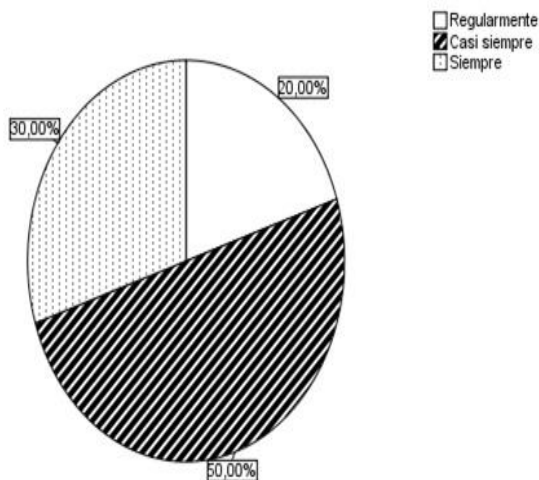
19. La Institución se preocupa por desarrollar en sus alumnos la claridad, sencillez y coherencia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	3	30,0	30,0
	Casi siempre	5	50,0	80,0
	Regularmente	2	20,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

20. La retroalimentación en la comunicación es considerada relevante para la Institución

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	6	60,0	60,0
	Casi siempre	3	30,0	90,0
	Regularmente	1	10,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

19. La Institución se preocupa por desarrollar en sus alumnos la claridad, sencillez y coherencia



20. La retroalimentación en la comunicación es considerada relevante para la Institución

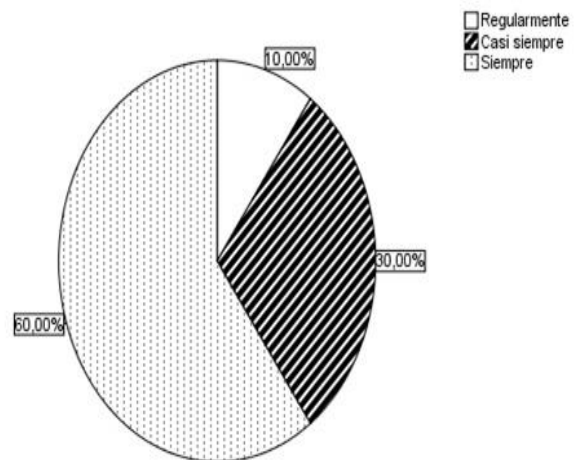


Figura 15: Indicador- Capacidad de comunicarse en forma oral y escrita

### Interpretación:

La pregunta diecinueve correspondiente al Indicador Capacidad de comunicarse en forma oral y escrita, mostró que el 20% de las Instituciones Educativas regularmente se preocupan por desarrollar en sus alumnos la claridad, sencillez y coherencia de contenidos, el 50% de las Instituciones casi siempre muestran preocupación por el desarrollo de las habilidades comunicativas de los alumnos y el 30% siempre vela por el desenvolvimiento de los alumnos en habilidades comunicativas.

La vigésima pregunta relacionada con la retroalimentación en la comunicación, un 10% regularmente tiene retroalimentación y la considera relevante, un 30% casi siempre se comunica con los actores educativos y el 60% siempre tiene una comunicación constante y es considerada importante en la IE.

#### 4.1.4.2 Indicador: Capacidad de análisis y síntesis de información

	21. La Institución basa el desarrollo del currículo en las competencias instrumentales y sistémicas	22. Se promueven concursos internos de RV y RM para medir la capacidad de análisis y síntesis
N	10	10
Valid	0	0
Missing		
Mean	3,30	3,40
Median	3,00	3,50
Mode	3	4
Std. Deviation	,483	,699
Variance	,233	,489

## Tablas de Frecuencias

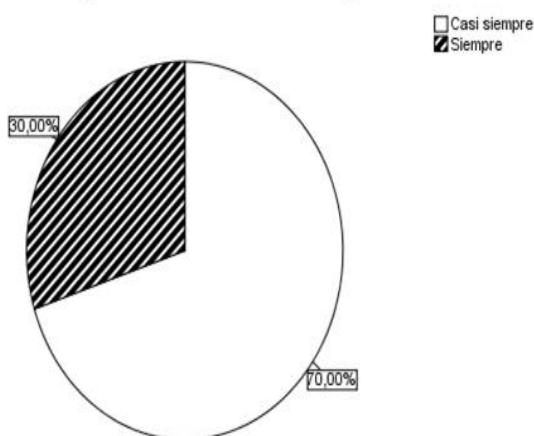
21. La Institución basa el desarrollo del currículo en las competencias instrumentales y sistémicas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	3	30,0	30,0	30,0
	Casi siempre	7	70,0	70,0	100,0
	Regularmente	0	0,0	0,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

22. Se promueven concursos internos de RV y RM para medir la capacidad de análisis y síntesis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	5	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	4	40,0	40,0	90,0
	Regularmente	1	10,0	10,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

21. La Institución basa el desarrollo del currículo en las competencias instrumentales y sistémicas



22. Se promueven concursos internos de RV y RM para medir la capacidad de análisis y síntesis

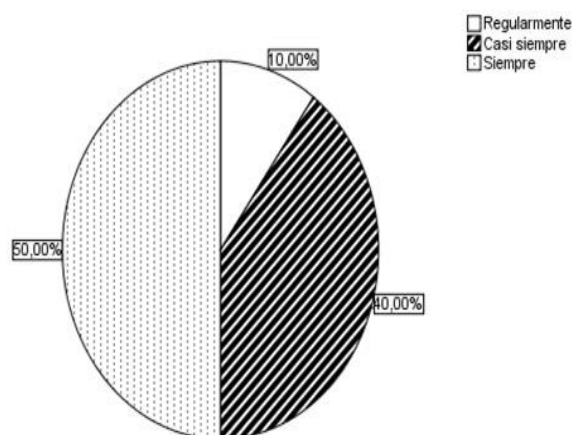


Figura 16: Indicador- Capacidad de análisis y síntesis de información

### Interpretación:

La vigésima primera pregunta correspondiente al Indicador Capacidad de análisis y síntesis de información mostró que el 70% casi siempre basa el desarrollo del currículo en las competencias instrumentales y sistémicas y el 30% siempre se basa en ellas.

La vigésima segunda pregunta correspondiente a la organización de concursos internos de RV y RM para medir la capacidad de análisis y síntesis, dio como resultado que el 10% regularmente los promueve, un 40% casi siempre organiza eventos y el 50% siempre los organiza para medir la capacidad de análisis y síntesis en RV y RM.

#### 4.1.4.3 Indicador: Capacidad de solucionar problemas

	23. Se favorece una mayor participación del alumnado en la solución de problemas académicos y de la vida diaria	24. Se desarrolla la habilidad para generar nuevas ideas y soluciones a las soluciones repetitivas
N	10	10
Valid	0	0
Missing		
Mean	2,70	2,80
Median	3,00	3,00
Mode	3	2 <sup>a</sup>
Std. Deviation	,675	,789
Variance	,456	,622

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## Tablas de Frecuencias

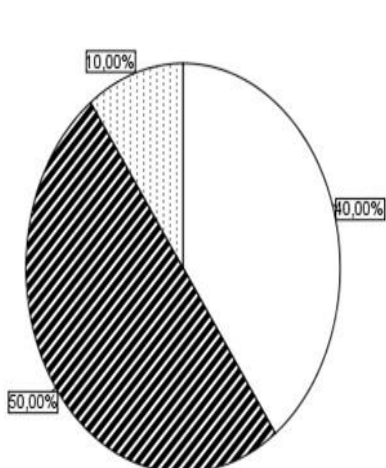
23. Se favorece una mayor participación del alumnado en la solución de problemas académicos y de la vida diaria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	1	10,0	10,0
	Casi siempre	5	50,0	60,0
	Regularmente	4	40,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

24. Se desarrolla la habilidad para generar nuevas ideas y soluciones a las situaciones repetitivas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	2	20,0	20,0
	Casi siempre	4	40,0	60,0
	Regularmente	4	40,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

23. Se favorece una mayor participación del alumnado en la solución de problemas académicos y de la vida diaria



24. Se desarrolla la habilidad para generar nuevas ideas y soluciones a las situaciones repetitivas

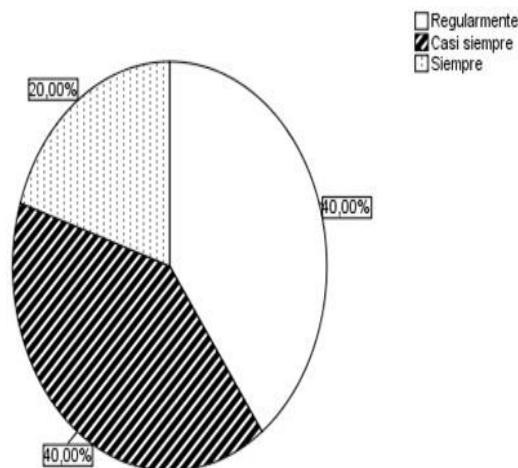


Figura 17: Indicador- Capacidad de solucionar problemas

### Interpretación:

La vigésima tercera pregunta correspondiente al Indicador Capacidad para solucionar problemas reveló que el 40% regularmente favorece una mayor participación del alumnado en la solución de problemas académicos y de la vida diaria, el 50% casi siempre promueve la participación de los estudiantes y sólo el 10% siempre hace partícipe del alumnado en la solución de problemas académicos y de la vida diaria.

La pregunta veinticuatro referida al desarrollo de habilidades para generar nuevas ideas y soluciones a situaciones repetitivas, el 40% regularmente desarrolla en los alumnos dichas habilidades, el 40% casi siempre se centra en el desarrollo de la capacidad y sólo el 20% siempre se encuentra comprometido en la habilidad para generar nuevas ideas y soluciones a las soluciones repetitivas.

### 4.1.5 Dimensión Eficiencia y Eficacia

#### 4.1.5.1 Indicador: Uso de Recursos Institucionales

		25. La Institución elabora el Presupuesto mensual	26. Los directores establecen una ruta de prioridades en cuanto a necesidades de infraestructura, una vez que se haya fijado las metas en el corto, mediano y largo plazo
N	Valid Missing	10 0	10 0
Mean		3,50	3,90
Median		4,00	4,00
Mode		4	4
Std. Deviation		,707	,316
Variance		,500	,100

## Tablas de Frecuencias

25. La Institución elabora el Presupuesto mensual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	6	60,0	60,0	60,0
	Casi siempre	3	30,0	30,0	90,0
	Regularmente	1	10,0	10,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

26. Los directores establecen una ruta de prioridades en cuanto a necesidades de infraestructura, una vez que se haya fijado las metas en el corto, mediano y largo plazo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	9	90,0	90,0	90,0
	Casi siempre	1	10,0	10,0	100,0
	Regularmente	0	0,0	0,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Figura 18: Indicador- Uso de Recursos Institucionales

### Interpretación:

La pregunta veinticinco correspondiente al Indicador Uso adecuado de Recursos Institucionales, el 10% del total, regularmente elaborar el Presupuesto mensual, el 30% casi siempre lo elabora y el 60% siempre elabora el Presupuesto mensual.

La vigésima sexta pregunta relacionada con la ruta de prioridades en cuanto a las necesidades de la institución, el 10% de los directores casi siempre establecen prioridades según las metas en el corto, mediano y largo plazo y el 90% siempre fijan una ruta de prioridades en cuanto a necesidades de infraestructura; una vez establecidas las metas en el corto, mediano y largo plazo.

#### 4.1.5.2 Indicador: Cobertura del servicio

		27. Se realizan encuestas para identificar a la población que requiera mayor esfuerzo en el tema de cobertura	28. Se realizan estudios de mercado para evaluar la cobertura del servicio educativo de la Institución
N	Valid Missing	10 0	10 0
Mean		1,30	1,80
Median		1,00	2,00
Mode		1	2
Std. Deviation		,675	,422
Variance		,456	,178



## Tablas de Frecuencias

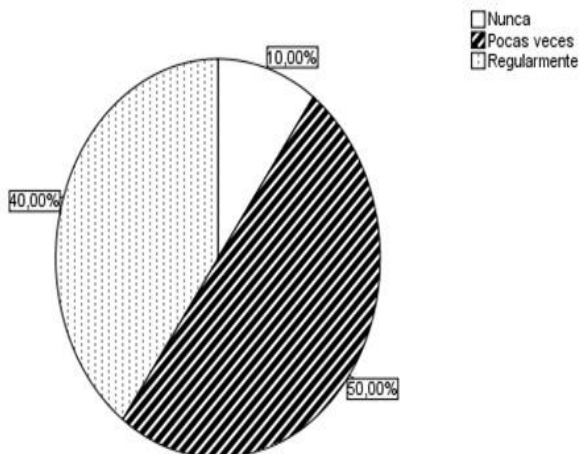
27. Se realizan encuestas para identificar a la población que requiera mayor esfuerzo en el tema de cobertura

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	0	0,0	0,0
	Casi siempre	0	0,0	0,0
	Regularmente	4	40,0	40,0
	Casi nunca	5	50,0	90,0
	Nunca	1	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

28. Se realizan estudios de mercado para evaluar la cobertura del servicio educativo de la Institución

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	0	0,0	0,0
	Casi siempre	0	0,0	0,0
	Regularmente	8	80,0	80,0
	Casi nunca	2	20,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

27. Se realizan encuestas para identificar a la población que requiera mayor esfuerzo en el tema de cobertura



28. Se realizan estudios de mercado para evaluar la cobertura del servicio educativo de la Institución

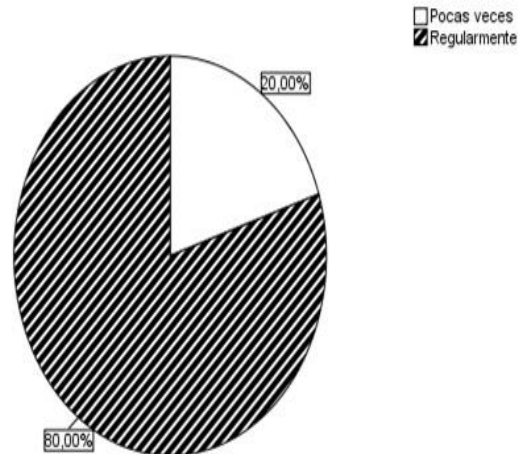


Figura 19: Indicador- Cobertura del servicio

### Interpretación:

La pregunta veintisiete correspondiente al Indicador Control Posterior, mostró que el 10% nunca realiza encuestas para identificar a la población que requiere un mayor esfuerzo en el tema de cobertura, el 50% si realiza encuestas y el 40% regularmente realizan encuestas para identificar a la población que requiera mayor esfuerzo en el tema de cobertura.

La vigésima octava pregunta referida a la realización de estudios de mercado para evaluar la cobertura del servicio educativo de la Institución, el 20% casi nunca realiza estudios de mercado, mientras que el 80% regularmente ejecuta estudios de mercado para evaluar la cobertura del servicio educativo de la Institución

#### 4.1.5.3 Indicador: Logros conseguidos

		29. La Institución elabora una propuesta de perfil del egresado de acuerdo con las expectativas del mercado	30. La Institución desarrolla y/o participa de concursos internos y externos
N	Valid	10	10
	Missing	0	0
Mean		2,60	2,60
Median		2,50	2,50
Mode		2	2
Std. Deviation		,699	,699
Variance		,489	,489

## Tablas de Frecuencias

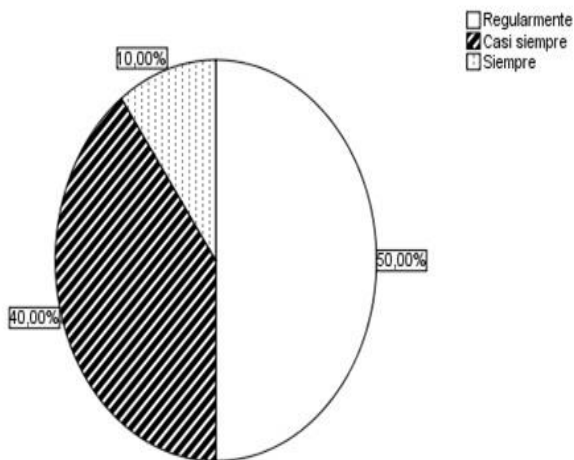
29. La Institución elabora una propuesta de perfil del egresado de acuerdo con las expectativas del mercado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	1	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	4	40,0	40,0	50,0
Regularmente	5	50,0	50,0	100,0
Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
Nunca	0	0,0	0,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

30. La Institución desarrolla y/o participa de concursos internos y externos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	1	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	4	40,0	40,0	50,0
Regularmente	5	50,0	50,0	100,0
Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
Nunca	0	0,0	0,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

29. La Institución elabora una propuesta de perfil del egresado de acuerdo con las expectativas del mercado



30. La Institución desarrolla y/o participa de concursos internos y externos

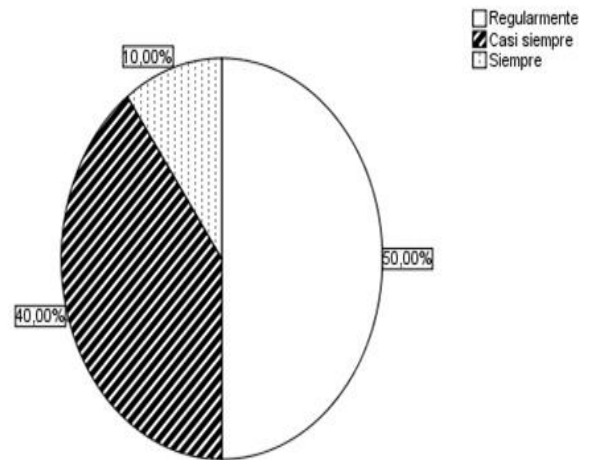


Figura 20: Indicador- Logros conseguidos

### Interpretación:

La vigésima novena pregunta correspondiente al Indicador Logros conseguidos, mostró que el 50% de las instituciones regularmente elabora una propuesta de perfil del egresado de acuerdo con las expectativas del mercado, un 40% casi siempre elabora un perfil del egresado y sólo un 10% siempre lo realiza.

La pregunta treinta relacionada con el desarrollo y participación de concursos internos y externos dio como resultado que el 50% regularmente promueve y participa de concursos, el 40% casi siempre participa y sólo el 10% de las instituciones desarrolla y/o participa de concursos internos y externos

#### 4.1.6 Dimensión Equidad

##### 4.1.6.1 Indicador: Inclusión Educativa

		31. La Institución informa a las familias de los recursos o servicios que pueden tener a su disposición; así como de sus derechos para solicitar becas u otros tipos de ayudas	32. En la Institución, se presta atención a la relación con las familias de los alumnos con necesidades educativas específicas
N	Valid Missing	10 0	10 0
Mean		3,60	3,40
Median		4,00	3,50
Mode		4	4
Std. Deviation		,516	,699
Variance		,267	,489

## Tablas de Frecuencias

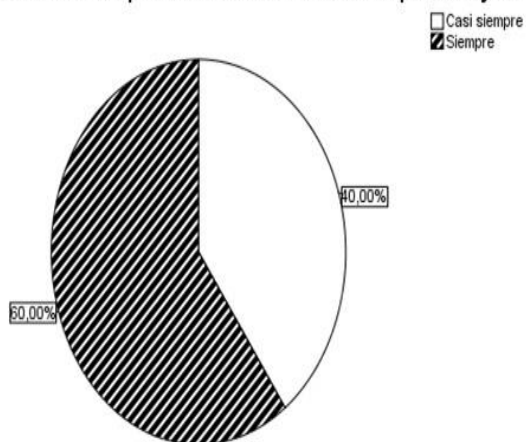
31. La Institución informa a las familias de los recursos o servicios que pueden tener a su disposición; así como de sus derechos para solicitar becas u otros tipos de ayudas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	6	60,0	60,0
	Casi siempre	4	40,0	100,0
	Regularmente	0	0,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

32. En la Institución, se presta atención a la relación con las familias de los alumnos con necesidades educativas específicas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	5	50,0	50,0
	Casi siempre	4	40,0	90,0
	Regularmente	1	10,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

31. La Institución informa a las familias de los recursos o servicios que pueden tener a su disposición; así como de sus derechos para solicitar becas u otros tipos de ayudas



32. En la Institución, se presta atención a la relación con las familias de los alumnos con necesidades educativas específicas

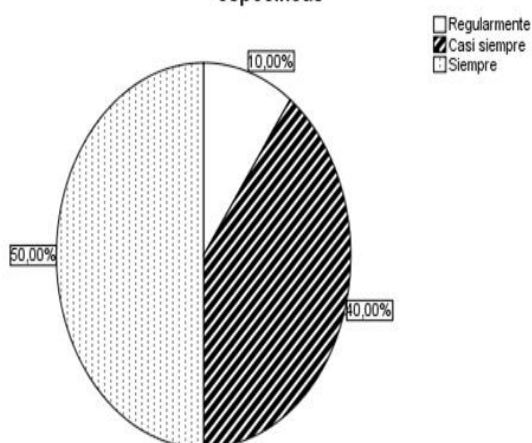


Figura 21: Indicador- Inclusión Educativa

**Interpretación:**

La pregunta treinta y uno correspondiente al Indicador Inclusión educativa, mostró que el 40% de las instituciones casi siempre informa a las familias de los servicios que tienen a su disposición y el 60% siempre informa a los padres de familia acerca de los beneficios que tiene la institución para los alumnos.

La trigésima pregunta referida a la atención que se presta a los alumnos con necesidades educativas específicas, el 10% regularmente atiende las necesidades de alumnos con necesidades educativas, el 40% casi siempre lo realiza y el 50% presta atención a la relación con las familias de los alumnos con necesidades educativas específicas.

**4.1.6.2 Indicador: Acceso y permanencia**

		33. Los docentes mantienen una estrecha comunicación con los padres de familia, con el objetivo de informar oportunamente la situación académica de los alumnos	34. Se realizan encuestas para identificar a la población cuyo nivel educativo requiera mayor esfuerzo en el tema de acceso
N	Valid	10	10
	Missing	0	0
Mean		3,90	1,90
Median		4,00	2,00
Mode		4	2
Std. Deviation		,316	1,287
Variance		,100	1,656

**Tablas de Frecuencia:**

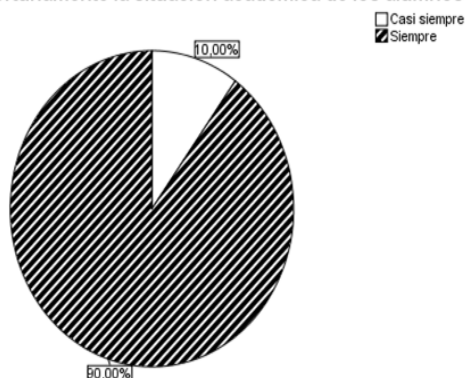
33. Los docentes mantienen una estrecha comunicación con los padres de familia, con el objetivo de informar oportunamente la situación académica de los alumnos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	9	90,0	90,0	90,0
Casi siempre	1	10,0	10,0	100,0
Regularmente	0	0,0	0,0	100,0
Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
Nunca	0	0,0	0,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

34. Se realizan encuestas para identificar a la población cuyo nivel educativo requiera mayor esfuerzo en el tema de acceso

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	1	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	2	20,0	20,0	30,0
Regularmente	4	40,0	40,0	70,0
Casi nunca	1	10,0	10,0	80,0
Nunca	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

33. Los docentes mantienen una estrecha comunicación con los padres de familia, con el objetivo de informar oportunamente la situación académica de los alumnos



34. Se realizan encuestas para identificar a la población cuyo nivel educativo requiera mayor esfuerzo en el tema de acceso

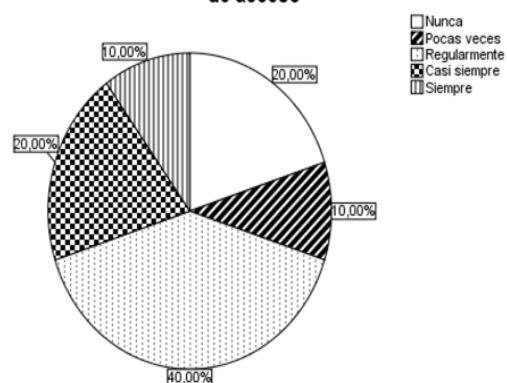


Figura 22: Indicador- Acceso y permanencia

### Interpretación:

La trigésima tercera pregunta correspondiente al Indicador Acceso y permanencia, mostró el 10% de los docentes casi siempre mantienen una estrecha comunicación y con los padres de familia con el objetivo de informar oportunamente la situación académica de los alumnos y el 90% de los docentes siempre tienen una comunicación frecuente con los padres de familia.

La pregunta treinta y cuatro referente a la aplicación de encuestas para identificar a la población cuyo nivel educativo requiera apoyo en el tema de acceso, el 20% de las Instituciones nunca ha realizado encuestas, el 10% casi nunca las ha realizado, el 40% regularmente lo hace, el 20% del total casi siempre realizan encuestas y sólo el 10% siempre realizan encuestas para identificar a la población cuyo nivel educativo requiera mayor esfuerzo en el tema de acceso.

#### 4.1.6.3 Indicador: Liderazgo Educativo

	35. El equipo Directivo se encuentra comprometido con la gestión de calidad	36. El equipo Directivo elabora un programa comprometido con la mejora continua del centro
N	10	10
Valid	0	0
Missing	0	0
Mean	3,90	3,90
Median	4,00	4,00
Mode	4	4
Std. Deviation	,316	,316
Variance	,100	,100



**Tablas de Frecuencias:**

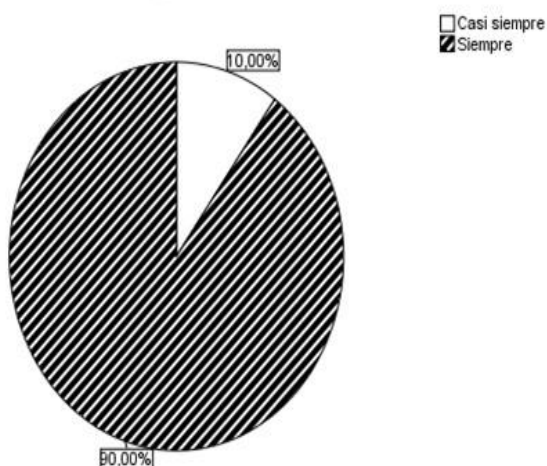
35. El equipo Directivo se encuentra comprometido con la gestión de calidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	9	90,0	90,0
	Casi siempre	1	10,0	100,0
	Regularmente	0	0,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

36. El equipo Directivo elabora un programa comprometido con la mejora continua del centro

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	9	90,0	90,0
	Casi siempre	1	10,0	100,0
	Regularmente	0	0,0	100,0
	Casi nunca	0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

35. El equipo Directivo se encuentra comprometido con la gestión de calidad



36. El equipo Directivo elabora un programa comprometido con la mejora continua del centro

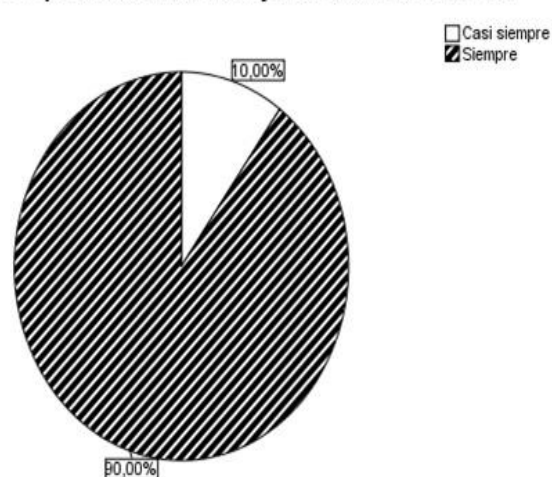


Figura 23: Indicador- Liderazgo Educativo

### **Interpretación:**

La pregunta treinta y cinco correspondiente al Indicador Liderazgo Educativo, mostró que el 10% de los Directivos casi siempre se encuentran comprometidos con la gestión de calidad y el 90% de los Directivos siempre están identificados con la gestión de calidad.

La trigésima quinta pregunta corresponde a la elaboración de programas comprometidos con la mejora continua de la Institución. El 10% de las Instituciones casi siempre elaboran un programa y el 90% siempre elabora un programa comprometido enfocado en la calidad y la mejora del centro educativo.

## **4.2 Contrastación de hipótesis**

### **4.2.1 Hipótesis general**

La gestión educativa se relaciona significativamente con la calidad de la educación en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

### **Hipótesis nula**

No existe correlación entre la gestión educativa y la calidad de la educación en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

### Hipótesis alternativa

Existe correlación entre la gestión educativa y la calidad de la educación en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

**Tabla de Contingencia**

			Gestión	Calidad
Spearman's rho	Gestión	Correlation Coefficient	1,000	,825**
		Sig. (2-tailed)	.	,003
		N	10	10
	Calidad	Correlation Coefficient	,825**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	.
		N	10	10

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Interpretación:

Al analizar la pregunta acerca de la relación entre la gestión educativa y la calidad de la educación a la muestra seleccionada; el Coeficiente de Correlación de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables ( $r_s=0.825$ )

Del mismo cuadro, se obtiene que el valor de significancia Sig. (2-Tailed) es de  $P = 0.003$  y este valor es menor que  $\alpha=0.05$  (5%), este valor es significativo; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

Es decir, existe correlación entre gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011. De esta manera se prueba la hipótesis general.

#### 4.2.2 Hipótesis específica 1

La gestión educativa se relaciona significativamente con la relevancia educativa en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

##### Hipótesis nula 1

No existe correlación entre la gestión educativa y la relevancia Educativa en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

##### Hipótesis alternativa 1

Existe correlación entre la gestión educativa y la relevancia educativa en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

**Tabla de Contingencia**

			Gestión	Relevancia
Spearman's rho	Gestión	Correlation Coefficient	1,000	,717*
		Sig. (2-tailed)	.	,019
		N	10	10
	Relevancia	Correlation Coefficient	,717*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,019	.
		N	10	10

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### **Interpretación:**

Al examinar la interrogantes referida a la relación entre la gestión educativa y la relevancia educativa a la muestra seleccionada; el Coeficiente de Correlación de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables ( $r_s=0.717$ ).

Asimismo, el valor de significancia Sig. (2-Tailed) es de  $P = 0.019$  y este valor es menor que  $\alpha=0.05$  (5%), este valor es significativo; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula 1 y se acepta la alternativa 1.

Es decir, existe correlación entre gestión educativa y relevancia educativa en instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011. De esta manera se prueba la hipótesis específica 1.

#### **4.2.3 Hipótesis específica 2**

La gestión educativa se relaciona significativamente con la eficiencia y eficacia educativa en las instituciones pPrivadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

#### **Hipótesis nula 2**

No existe correlación entre la gestión educativa y la eficiencia y eficacia educativa en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

## Hipótesis alternativa 2

Existe correlación entre la gestión educativa y la eficiencia y eficacia educativa en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

**Tabla de Contingencia**

		Gestión	Eficiencia y eficacia
Spearman's rho Gestión	Correlation Coefficient	1,000	,269
	Sig. (2-tailed)	.	,453
	N	10	10
Eficiencia y eficacia	Correlation Coefficient	,269	1,000
	Sig. (2-tailed)	,453	.
	N	10	10

### Interpretación:

Al examinar la interrogantes referida a la relación entre la gestión educativa y la eficiencia y eficacia a la muestra seleccionada; el Coeficiente de Correlación de Spearman indica que existe una baja asociación entre ambas variables ( $r_s=0.269$ ).

De la misma forma, el valor de significancia Sig. (2-Tailed) es de  $P = 0.453$  y, debido que este valor es mayor a  $\alpha=0.05$  (5%), se rechaza la hipótesis alternativa 2 y se acepta la hipótesis nula 2.

Es decir, no existe correlación entre gestión educativa y eficiencia y eficacia educativa en instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

#### 4.2.4 Hipótesis específica 3

La gestión educativa se relaciona significativamente con la equidad educativa en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

#### Hipótesis nula 3

No existe correlación entre la gestión educativa y la equidad educativa en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

#### Hipótesis alternativa 3

Existe correlación entre la gestión educativa y la equidad educativa en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.

**Tabla de Contingencia**

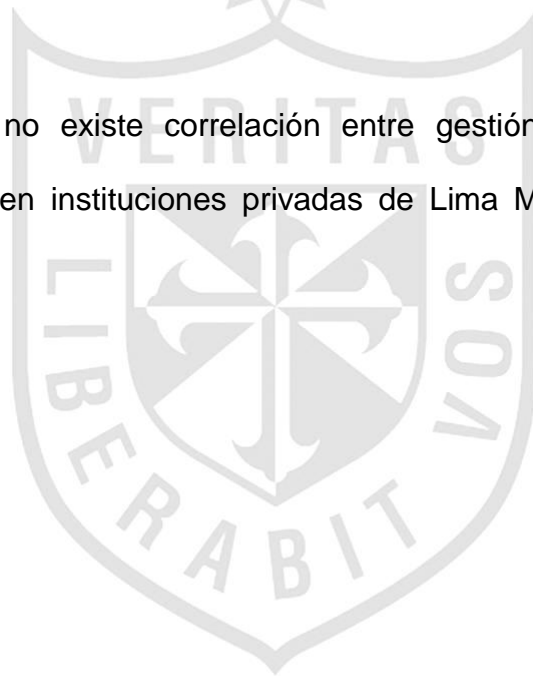
			Gestión	Equidad
Spearman's rho	Gestión	Correlation Coefficient	1,000	-,211
		Sig. (2-tailed)	.	,558
		N	10	10
	Equidad	Correlation Coefficient	-,211	1,000
		Sig. (2-tailed)	,558	.
		N	10	10

**Interpretación:**

Al examinar la interrogantes referida a la relación entre la gestión educativa y la equidad educativa a la muestra seleccionada; el Coeficiente de Correlación de Spearman indica que existe una negativa asociación entre ambas variables ( $r_s = -0.211$ ).

Asimismo, el valor de significancia Sig. (2-Tailed) es de  $P = 0.558$  y debido que este valor es mayor a  $\alpha = 0.05$  (5%), se rechaza la hipótesis alternativa 3 y se acepta la hipótesis nula 3.

Es decir, no existe correlación entre gestión educativa y equidad educativa en instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.





## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Discusión**

En este capítulo se presenta la discusión entre la teoría revisada en la investigación, la cual ha sido mostrada en el segundo capítulo, y los resultados obtenidos en el trabajo de campo a través de las entrevistas realizadas a las autoridades educativas y directores, las encuestas aplicadas a los docentes y padres de familia, y las visitas de observación en cada una de las escuelas participantes, información descrita en la sección de Resultados.

A partir de dicha discusión se elabora una serie de interpretaciones sustentadas en los autores consultados y en los hallazgos propios de esta investigación, señalando las similitudes y diferencias encontradas. Además, se exponen las conclusiones derivadas de los resultados y la experiencia obtenida, así como las recomendaciones que se consideran pertinentes al abordar el tema de la gestión educativa para la calidad de la educación.

**a. De la gestión educativa y su relación con la relevancia educativa en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana.**

En cuanto a la variable gestión educativa, que contiene a las dimensiones Pedagógica-curricular, Organizativa-Administrativa y Participación social y su contrastación con la dimensión Relevancia Educativa, se seleccionó a 2 Instituciones Privadas de la muestra, demuestran un nivel muy alto al promedio de correlación, luego de realizar la prueba de Spearman.

Por ello, lo más relevante en la educación básica son las habilidades fundamentales: para comunicarse oralmente y por escrito; para analizar y sintetizar y para colaborar en la solución de problemas.

Una educación relevante no puede comenzar siéndolo si no parte del conocimiento y de la valoración del contexto específico en el que se encuentra inserta la escuela. Esto sólo puede hacerlo cada escuela, no puede hacerse adecuadamente desde ningún nivel central.

**b. De la gestión educativa y su relación con la eficiencia y eficacia en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana**

La variable gestión educativa, que contiene a las dimensiones Pedagógica-curricular, Organizativa-Administrativa y Participación social y su contrastación con la dimensión Eficiencia y Eficacia Educativa, 2 Instituciones Privadas obtuvieron un puntaje de 17 sobre 24, observando

que la eficiencia se refiere al logro de resultados con uso óptimo de los recursos.

Cabe resaltar que, en la medida en que un sistema educativo logre abatir los índices de deserción y de reprobación, estará también aumentando su eficiencia, pues estará evitando el desperdicio y liberando los espacios ocupados por quienes debieran y/o encontrarse en otro grado de nivel educativo.

**c. De la gestión educativa y su relación con la equidad en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana**

La variable “x”, gestión educativa y su relación con la equidad educativa en las instituciones privadas estudiadas dio como resultado que, la gestión posee una estrecha relación, probándose con la prueba de Spearman.

Es así que, no es posible lograr plena eficacia sin equidad. Un sistema de educación básica, para ser de calidad, debe partir del reconocimiento de que diferentes tipos de alumnos acceden a la educación con diferentes puntos de partida.

La equidad implica dar más, apoyar más, a los que más lo necesitan. Todo ello hace referencia a la gestión educativa. Se requiere un proceso de planeación que permita diagnosticar y definir lo que hay que hacer para aumentar la cobertura y abatir los índices de deserción y reprobación, así como para mejorar los resultados de aprendizaje. El logro de objetivos difícilmente podrá alcanzarse sin una vinculación

estrecha de la escuela con la comunidad y con los padres de familia, y sin el logro de niveles altos de colaboración.

## **5.2 Conclusiones**

Con respecto al objetivo general de la investigación, conocer el papel de la gestión educativa y la calidad de la educación que logran las instituciones privadas, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado, se considera acertada.

Asimismo, durante el revisión de la teoría realizada durante esta investigación, se hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad de la educación como en la gestión educativa, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo de los gerentes educativos.

Los logros de los alumnos en materia de comunicación oral y escrita, análisis y síntesis y solución de problemas están directamente relacionados con la buena gestión de los directivos de las instituciones; así es que, la organización y participación a concursos es recurrente. Tan es así, que todas las Instituciones tienen reconocimientos nacionales e internacionales.

El planeamiento estratégico en las instituciones privadas, el buen uso de los recursos instituciones y los logros conseguidos se vio reflejado en la mejora

continua de las Instituciones, todas; con menos de 20 años de funcionamiento; no obstante, con excelentes organizaciones administrativas.

La relación del liderazgo en las Instituciones para el mejoramiento de la gestión; así como la participación que tanto el docente como el director y personal administrativo deben estar presentes para una escuela de calidad.

Los directivos y docentes de las Instituciones, desarrollan un liderazgo; pues ejercen influencia sobre el alumnado, y por lo tanto origina una comunicación de mayor valor.

### **5.3 Recomendaciones**

A continuación se mencionan recomendaciones que se consideran pertinentes luego de abordar la temática tratada en esta investigación.

- a) El foco de los cambios en la educación está en los procesos educativos y en los factores que inciden en la calidad de los resultados.
  
- b) Los test nacionales e internacionales han demostrado ser muy útiles para dar una visión del país. Sin embargo, la información recogida es insuficiente para buscar soluciones. Es indispensable recoger información sobre los factores asociados al logro de los aprendizajes y, a la vez, un modelo de análisis apropiado para la realidad local que ayude a definir prioridades y opciones para producir cambios en la gestión administrativa y pedagógica de las escuelas.

- c) Es necesario tener una mayor cercanía con padres de alumnos en riesgo de fracaso escolar, de tal forma que una atención diferenciada contribuya a disminuir la reprobación y deserción escolar; esto significa informarlos permanentemente sobre el nivel de aprovechamiento y aplicar estrategias específicas para su atención oportuna.
- d) Es fundamental formar a los directores en cuanto a las labores administrativas, pedagógicas, normativas y de relaciones humanas, sólo así se asegurarán la calidad de la educación a través de la gestión.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Referencias bibliográficas

- Alvarado, O. (1998). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Edit. Fondo de Desarrollo Editorial.
- Arguin, G. (1988) *La planeación estratégica en la universidad de Québec*. Quebec: Edit. Presses de l'Univerité du Québec.
- Ary, D., Jacobs L. y Razavieh, A. (1989). *Introducción a la investigación pedagógica*. México: Edit. Trillas
- Bermesolo, J. (2007). *Cómo aprenden los seres humanos*. Santiago de Chile: Edit. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Edit. La Muralla.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Madrid: Edit. UNED
- Bonals, J. (1996). *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Edit. Graó.
- Braslavsky, C. (1999). *Re-haciendo Escuelas*. Buenos Aires: Edit. Santillana-Convenio Andrés Bello.

- Cano, E. (2008). *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid: Edit. La Muralla.
- Carrasco, S. (2009). *Gestión de calidad y formación profesional*. Lima: Edit. San Marcos
- Cela, T: (2002). *El modelo universal de la calidad*. Santiago de Compostela: Edit. Servicios de Publicaciones e Intercambio científico Universidad de Santiago de Compostela.
- Delgado, K (2007). *Evaluación y calidad de la educación. Nuevos aportes*. Lima: Edit. Derrama Magisterial. Servicios gráficos.
- Espínola, V. & Silva, M. E. (2009). *Competencias del sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local: una propuesta*. Santiago de Chile: Edit. Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE).
- Hernández, R., Fernández- Collado, C. & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Edit. McGraw Hill.
- Hopkins, D. & Reynolds, D. (2006). *The Past, Present and Future of School Improvement*. Londres: Edit. British Educational Research Journal.
- Khot, M. (1996) *Estrategias para la gestión educativa*. Lima: Edit. Fondo de desarrollo editorial de la Universidad de Lima.
- Lavín, S. (2007). *Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo*. Madrid: Edit. Educare.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). *What we know about successful leadership*. New York: Edit. Teachers College Press.



- Lovelace, M. (1995) *Educación multicultural. Lengua y Cultura en la Escuela Plural*. Madrid: Edit. Escuela Española.
- Martí, I. (2005). *Diccionario enciclopédico de la Educación*. Barcelona: Edit. CEAC
- Municio, P. (2000). *Herramientas para la evaluación de la calidad*. Barcelona: Edit. CISS praxis.
- Muñoz-Repiso, M. (2002). *Educar en positivo para un mundo de cambio*. Madrid: Edit. PPC.
- Ponce, J. (2005). *La gestión escolar y los profesores de telesecundaria*. Puebla: Edit. Mexicana.
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Módulo 2: Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa. Buenos Aires. Edit. IIPE.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española (22.a ed.)*. Madrid: Edit. Grupo Planeta.
- Román, M. & Cardemil, C. (2007). *Análisis de escenarios del campo educativo y mapa de actores: Argentina, Chile, Colombia y Perú*. Santiago de Chile: Red Latinoamericana de Promoción de Políticas Nacionales de Equidad. Fundación Ford.
- Salkind, N. (1997). *Métodos de investigación*. México: Edit. Prentice Hall.
- Schmelkes, S. & Manteca, E. (2001). *Calidad de la educación y gestión escolar. En Gestión Escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio*. México: Edit. SEP.

- Senlle, A. & Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los Centros Educativos*. España: Edit. Díaz de Santos.
- Tapia, G. (2003). *Un plan para la mejora de la gestión de la escuela*. Documentos de trabajo. México: Edit. Rueda.
- Valles, M. A. (2003). *La gestión escolar en la escuela primaria*. Durango: Edit. Mexicana.
- Van Der Berghe, W. (2007). *Aplicación de las Normas ISO a la enseñanza y la formación. Interpretación y orientación desde una perspectiva europea*. Luxemburgo: Edit. CEDEFOP.
- Vásquez, W. (2007). *Diccionario de Pedagogía*. Lima: Edit. San Marcos.
- Velásquez, Á. & Rey, R. (1999). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Edit. San Marcos.
- Verderber, R. (1999) *¡Comunícate!*. Novena Edición. México: Edit. Thomson
- Wilson, J. (1992). *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. Madrid: Edit. Paidós.

### **Tesis**

- Bustamante Oliva, Giannina (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. (Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con mención en Gestión de la Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados, Lima-Perú.
- Guabloche Colunge, Ruth Maritza (2007). *La gestión escolar a través de la historia profesional de una directora de escuela pública en Lima Metropolitana*. (Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con mención en Gestión

de la Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados, Lima-Perú.

- Mejía Sasín, Manuel Eduardo (2008). *Aplicación del modelo de excelencia de calidad TQM para la gestión de la IEP Mater Christi de Cañete*. (Tesis para optar el grado de Doctor en Educación). Universidad de San Martín de Porres.
- Sánchez Huarcaya, Alex Oswaldo (2007). *La escuela como organización que aprende*. (Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con mención en Gestión de la Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados, Lima-Perú.

### Referencias hemerográficas

- Álvarez, I. & 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*.
- Badillo, M. & Rueda, M. (2005). *El director como líder en la gestión educativa y el desafío para elevar la calidad de la educación básica*. En Congreso Nacional de Investigación Educativa. Memoria. México: COMIE.
- Beltrán, F. (2007). *Política versus gestión escolar*. En Revista Novedades Educativas. Vol. 18.
- Bolaños, M. (1998) *La calidad de la educación para el siglo XXI*. En Revista del consejo nacional Técnico de la educación
- Brandstadter, A. (2007). *La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado*. En Revista Novedades Educativas, Vol. 18.
- Carrillo, S. (2002). *La Gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. En Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Educativa en y a través de los Institutos Superiores Pedagógicos-PROFOGED-GTZ. Materiales

de trabajo sobre gestión educativa. Lima: Ministerio de Educación del Perú. Cooperación Alemana de Desarrollo-GTZ.

- Castelán, A. (2003). *¿Es importante medir la calidad de la educación?* Educación 2001. En Revista de educación moderna para una sociedad democrática, Núm. 98.
- CENCADEMOR (2002). *Taller de Planeación Estratégica, Planeación Estratégica: Sector Educativo*. México.
- De la Orden, A. (2009). *Evaluación y calidad: Análisis de un Modelo*. En Revista Bordón, Vol. 45, Nº 3.
- Espinoza S. (1987) *Reflexiones en torno a la Calidad de la Educación*. En Revista Latinoamericana de Estudios Educativos.
- Gautier, E. (2007) *La planeación estratégica en la universidad de Québec*. Presses de l'Univerité du Québec. Año 5 Vol. 3
- Gil, D. (2005). Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las ciencias. Vol2. Nº2
- González, T. (2000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa*. Málaga. Aljibe.
- Gómez, L. & Macedo, J. (2010). *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI*. Invest. Educ. jul/dic. 2010, vol.14, no.26, p.41-51. ISSN 1728-5852.
- Harvey, L & Knight, P. (1996). *External Quality Monitoring. Transforming Higher Education*. En Bristo: The Society for research into higher education. Open University Press.

- Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. En Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 2.
- Muñoz, M. (2006). *Educación y Efectividad*. Revista Iberoamericana de Educación, Vol. 38, Nº 3, 2006.
- OREALC/UNESCO Santiago (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC). Santiago de Chile.
- Orozco, J. & Olaya, A. (2009). *¿Calidad de la educación o Educación de calidad? Una preocupación más allá del Mercado*. En Revista Iberoamericana de Educación Nº51.
- Romero, C. (2006). *Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol 1, núm. 2. Buenos Aires-Argentina.
- Solórzano, C. & Rueda, M. (2005). *La administración-gestión escolar en el nivel primaria y la descentralización educativa. Un estudio de caso*. En Congreso Nacional de Investigación Educativa. Memoria. México: COMIE.
- Toranzos, L. (1996). *Evaluación y calidad*. En Revista Iberoamericana de Educación.

#### **Documentos:**

- Ley General de Educación N°28044. (2003)
- Normas ISO (2001)
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Ley N° 28740. Mayo 2006

## Referencias electrónicas

- Alianza por la calidad de educación (2008). *Programa Escuelas de Calidad*. Recuperado de <http://basica.sep.gob.mx/pec/dprograma/MatGestModulo5.pdf>
- Barraycoa, J. (2010). *La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y pega*. Recuperado de <http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n111/DATOSS.htm>
- Botero, C. (2004). *Cinco tendencias de la Gestión Educativa*. Recuperado de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. UNESCO. Recuperado de <http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion>
- Castro, A. (2007). *Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción*. Anales de Psicología. Junio. Vol. 22. Nº 001. Universidad de Murcia. España. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/167/16722112.pdf>
- García, J.M. (2004). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num3/art2.htm>
- González-Palma, J. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. *Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres*. Volumen V, número 185. Recuperado de <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>
- Gray (1990). *Características clave de las Escuelas Efectivas*. United States Department of Education. Recuperado de <http://portalsej.jalisco.gob.mx/formacion-continua-superacion->

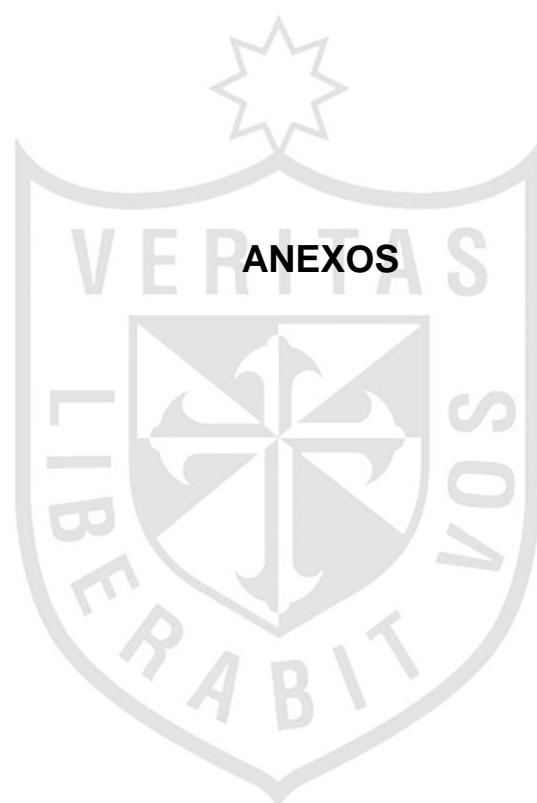
[profesional/sites/portalsej.jalisco.gob.mx/formacion-continua-superacion-profesional/files/pdf/16sammonscharacteristicasclave.pdf](http://profesional/sites/portalsej.jalisco.gob.mx/formacion-continua-superacion-profesional/files/pdf/16sammonscharacteristicasclave.pdf)

- Gruppo Intesa (s/n). *Determinantes de la oferta y demanda en colegios privados y universidades. Oportunidades y riesgos para el largo plazo.* Recuperado de [www.scotiabank.com.pe/financiera/pdf/sectorial/educacion.pdf](http://www.scotiabank.com.pe/financiera/pdf/sectorial/educacion.pdf)
- Hiebaum, K. (2004) *Reflexión sobre "Mi desarrollo como un líder" basado en mando y conceptos de comportamiento organizativo.* Recuperado de [www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/liderkarin.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/liderkarin.htm)
- IPEBA (2011). *Matriz de Evaluación para la acreditación de la calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular.* Diversidad como punto de partida, diversidad y calidad educativa con equidad como llegada. Recuperado de [http://www.ipeba.gob.pe/images/stories/MATRIZ DE EVALUACION PARA A CREDITACION\\_3.pdf](http://www.ipeba.gob.pe/images/stories/MATRIZ_DE_EVALUACION_PARA_A_CREDITACION_3.pdf)
- Lipsitz, J. (1984) *Successful schools for Young Adolescents.* Recuperado de [www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web=http2F%2Fmgcabrera.files.wordpress.com%2F2011%2Fescuelas-eficaces-ensayo.pdf](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web=http2F%2Fmgcabrera.files.wordpress.com%2F2011%2Fescuelas-eficaces-ensayo.pdf)
- Luque, H. (2005). *Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI.* Recuperado de [www.educared.edu.pe/modulo/upload/94301666.doc](http://www.educared.edu.pe/modulo/upload/94301666.doc)
- Morales, S. (2009). *Impacto del asesor técnico en los centros escolares de Educación Primaria en el Estado de Sonora.* Recuperado de [http://www.quadernsdigitals.net/datos\\_web/hemeroteca/r\\_1/nr\\_803/a\\_10824/10824.html](http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_1/nr_803/a_10824/10824.html)
- Mortimore, P. (1998). *The road to improvement. Reflections on School Effectiveness.* Lisset: Swets & Zeitlinger Publishers Recuperado de

<http://www.emagister.com/curso-educacion-escuela-modelos-educativos-organizacion/escuelas-eficaces-calidad-educacion>

- Rueda, M. (2010). *Perfiles educativos*. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. N°.130 México. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982010000400001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982010000400001&script=sci_arttext)
- Ruiz, J. M. (2009). *Revista Iberoamericana de Educación. La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria* Número 8. Recuperado de <http://www.oei.es/oeivirt/rie08a07.htm>
- SEP-ANUIES. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior en México. Recuperado de <http://www.anuies.mx/>
- Synthesis (2008). *La gestión escolar en las instituciones educativas*. Recuperado de [www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios\\_escolar.pdf](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pdf)
- Tigani, D. (2002) *Cuatro elementos básicos del liderazgo*. Recuperado de <http://www.gerenciasalud.com/art20.htm>
- Trovato y otros (2009). *Implementación de un sistema de gestión de la calidad en establecimientos educativos de la Región Centro-Sur de la provincia de Bs. As. Caso: Polimodal*. Recuperado de [www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=%E2%80%A2%09trovato+y+otros](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=%E2%80%A2%09trovato+y+otros)





## Anexo 1. Matriz de Consistencia

### Título: "Gestión educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana"

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
			VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS	ESCALA	ESTADÍSTICO
<b>PROB. GENERAL</b> ¿De qué manera la gestión educativa se relaciona con la calidad de la educación en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011?	<b>OBJ GENERAL</b> Determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la calidad de la educación en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b> La gestión educativa se relaciona significativamente con la calidad de la educación en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.	V1: Gestión Educativa	Pedagógica-curricular	Organización del curso		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
					Dominio del tema		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
					Uso de tecnología		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
				Organizativa-Administrativa	RRHH y financieros		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
					Planificación y seguimiento de estrategias		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
					Control posterior		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
			Participación social-comunitaria	Satisfacción de usuarios		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman	
				Convivencia		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman	

					Inclusión		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b> 1.- ¿De qué manera la gestión educativa se relaciona con la relevancia educativa en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011?	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> 1.- Determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la relevancia educativa en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b> 1.- La gestión educativa se relaciona significativamente con la relevancia educativa en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.	V2: Calidad de la Educación	Relevancia	Capacidad de comunicarse en forma oral y escrita		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
					Capacidad de análisis y síntesis de información		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
					Capacidad de solucionar problemas		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
2.- ¿De qué manera la gestión educativa se relaciona con la eficiencia y eficacia en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011?	2.- Determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la eficiencia y eficacia en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.	2.- La gestión educativa se relaciona significativamente con la eficiencia y eficacia en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.	V2: Calidad de la Educación	Eficiencia y Eficacia	Uso de recursos institucionales		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
					Cobertura de servicio		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
					Logros conseguidos		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
3.- ¿De qué manera la gestión educativa se relaciona con la equidad en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011?	3.- Determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la equidad en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.	3.- La gestión educativa se relaciona significativamente con la equidad en las Instituciones Privadas de Lima Metropolitana en el año 2011.	V2: Calidad de la Educación	Equidad	Inclusión educativa		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
					Acceso y permanencia		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre - Siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman
					Liderazgo educativo		Cuestionario	- Nunca - Casi nunca - Regularmente - Casi siempre	- Media - Mediana - Moda - Spearman

## Anexo 2. Instrumento para la recolección de datos

Investigación para optar el Grado de Maestría.  
Universidad de San Martín de Porres

### CUESTIONARIO A DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA

FECHA: \_\_\_\_\_ DISTRITO DE APLICACIÓN: \_\_\_\_\_

Las instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana se encuentran en estos momentos apoyando la realización de una investigación. Las instituciones y los directivos son los actores fundamentales en este estudio.

A continuación, encontrará un conjunto de preguntas referidas a su percepción de la **Gestión Educativa y Calidad de la Educación**. La información que proporcione es muy importante, es confidencial y será de manejo exclusivo para efectos del estudio. Gracias por su colaboración.

La numeración corresponde a la siguiente escala:

0	1	2	3	4
Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	Gestión educativa
-------------------------------	-------------------

	DIMENSIONES	ITEM	VALORACIÓN				
			0	1	2	3	4
PEDAGÓGICA-CURRICULAR	1. PROGRAMACIÓN DE LAS ÁREAS	1. Se realiza diversificación curricular acorde con el perfil que incluye el desarrollo de competencias genéricas dirigidas al ámbito académico y ocupacional.					

		2. Se presenta de manera clara de los objetivos del tema y estructura de la disertación.					
	2. DOMINIO DEL TEMA	3. Se verifica el empleo de métodos de enseñanza adecuados al nivel de los alumnos.  4. Los docentes presentan las ideas con profundidad, detalles, ejemplos y su aplicación a la vida diaria.					
	3.USO DE TECNOLOGÍAS	5. Se comprueba el empleo de equipos y materiales educativos con que cuenta la institución.  6. Se ha capacitado al menos un curso/seminario relacionado con las TICs en el último año.					
ORGANIZATIVA-ADMINISTRATIVA	4. RRHH Y FINANCIEROS	7. Se coordina la operación de los procesos relacionados con el ejercicio del presupuesto de la institución conforme a las normas y lineamientos establecidos.  8. Se cuenta con un plan de contingencia anual para afrontar gastos inesperados.					
	5. PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO	9. Se elabora una lista de todos los procesos (flujograma) y procedimientos que se realizan dentro de la Institución.  10. Se planifica y ejecutan acciones para diferenciarse de otras Instituciones.					
	6.CONTROL POSTERIOR	11. Se realiza monitoreo constante del desempeño docente.  12. Se tiene definido indicadores para la evaluación y control del plan estratégico de la Institución.					
PARTICIPACIÓN SOCIAL- COMUNITARIA	7.SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS	13. Se evalúa la satisfacción de los usuarios respecto a la calidad de la educación, mediante encuestas sobre trámites, calidad profesional de los docentes y otros servicios.  14. Se registran y evalúan los reclamos y quejas de los docentes, alumnos y padres de familia.					
	8.CONVIVENCIA	15. La institución educativa establece relaciones de cooperación con otras instituciones a través de convenios.  16. El colegio participa de jornadas de sensibilización de salud, valores, cuidado ambiental.					
	9.INCLUSIÓN	17. Toda la población que ingresa a la institución educativa recibe una atención que garantiza el aprendizaje, la participación, la convivencia y el avance de un grado a otro preparándola para la					

		<p>vida y el trabajo.</p> <p>18. En la institución, los integrantes de la comunidad educativa colaboran entre sí para facilitar el aprendizaje, la participación y la convivencia de todos.</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	Calidad de la educación
-----------------------------	-------------------------

<b>RELEVANCIA</b>	10.CAPACIDAD DE COMUNICARSE EN FORMA ORAL Y ESCRITA	<p>19. La institución se preocupa por desarrollar en sus alumnos la claridad, sencillez y coherencia.</p> <p>20. La retroalimentación en la comunicación es considerada relevante para la institución.</p>					
	11.CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE INFORMACIÓN	<p>21. La institución basa el desarrollo del currículo en las competencias instrumentales y sistémicas.</p> <p>22. Se promueven concursos internos de Razonamiento Verbal y Matemático para medir la capacidad de análisis y síntesis.</p>					
	12. CAPACIDAD DE SOLUCIONAR PROBLEMAS	<p>23. Se favorece una mayor participación del alumnado en la solución de problemas académicos y de la vida diaria.</p> <p>24. Se desarrolla la habilidad para generar nuevas ideas y soluciones a situaciones repetitivas.</p>					
<b>EFICIENCIA Y EFICACIA</b>	13.USO DE RECURSOS INSTITUCIONALES	<p>25. La institución elabora el Presupuesto mensual.</p> <p>26. Los directores establecen una ruta de prioridades en cuanto a necesidades de infraestructura; una vez que se haya fijado las metas en el corto, mediano y largo plazo.</p>					
	14.COBERTURA DEL SERVICIO	<p>27. Se realizan encuestas para identificar a la población que requiera mayor esfuerzo en el tema de cobertura.</p> <p>28. Se realiza estudios de mercado para evaluar la cobertura del servicio educativo de la Institución.</p>					
	15.LOGROS CONSEGUIDOS	<p>29. La institución elabora una propuesta de perfil del egresado de acuerdo con las expectativas del mercado.</p> <p>30. La institución desarrolla y/o participa de concursos internos y externos.</p>					
<b>EQUIDAD</b>	16.INCLUSIÓN EDUCATIVA	<p>31. La institución informa a las familias de los recursos o servicios que pueden tener a su disposición así como de sus derechos para</p>					

		solicitar becas u otros tipos de ayudas.					
		32. En la institución se presta atención a la relación con las familias de los alumnos con necesidades educativas específicas.					
	17.ACCESO Y PERMANECIA	33. Los docentes mantienen una estrecha comunicación con los padres de familia, con el objetivo de informar oportunamente la situación académica de los alumnos.  34. Se realizan encuestas para identificar a la población cuyo nivel educativo requiera mayor esfuerzo en el tema del acceso.					
	18.LIDERAZGO EDUCATIVO	35. El equipo directivo se encuentra comprometido con la gestión calidad.  36. El equipo directivo elabora un programa comprometido con la mejora continua del centro.					



## Anexo 3. Constancias emitidas por las Instituciones donde se realizó la investigación



"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"

Lunes, 24 de Setiembre de 2012.

### CONSTANCIA

El Director de la Institución Educativa Particular "Pardo School", que al final suscribe,

HACE CONSTAR:

Que, la Srta. Silvia Zarela Alarcón Mujica, previa autorización del suscrito, ha realizado la aplicación del Cuestionario como instrumento de investigación; asimismo se le ha brindado facilidades de acceso de información en el desarrollo de su investigación "Gestión escolar y Calidad Educativa en Instituciones Educativas Privadas".

Se expide el presente documento a petición de la interesada para los fines que estime conveniente.

Atentamente,



"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"

Pueblo Libre, 03 de Octubre de 2012.

**CONSTANCIA**

La Directora de la IE Abraham Valdelomar,

HACE CONSTAR:

Que, la Srta. Silvia Zarela Alarcón Mujica, previa autorización del suscrito, ha realizado la aplicación del Cuestionario como instrumento de investigación; asimismo se le ha brindado facilidades de acceso de información en el desarrollo de su investigación "Gestión escolar y Calidad Educativa en Instituciones Educativas Privadas".

Se expide el presente documento a petición de la interesada para los fines que estime conveniente.

Atentamente,



  
María Elena Ruiz  
DIRECCION  
I.E.



**CORPORACIÓN EDUCATIVA CORAZÓN DE JESÚS S.A.C.**  
CALLE YARACMARCA Mz. 5-3 Lt. 19 Urb. LOS NARANJOS - LOS OLIVOS  
TELÉF. 522-4545 / 521-1125

↳ *Promotora de Centros y  
Programas Educativos*

↳ *Proyectos Educativos  
Integrados*

↳ *Consultoría y Asesoría*

↳ *Estudios de  
Investigación*

↳ *Elaboración de Material  
Educativo*

↳ *Capacitación Docente*

↳ *Organización de  
Seminarios Educativos*

↳ *Evaluación de  
Entidades y Programas  
Educativos*

↳ *Evaluación de  
Resultados Académicos*

"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"

Los Olivos, 13 de Setiembre de 2012.

### CONSTANCIA

El Gerente General de la Empresa Corporación Educativa Corazón de Jesús S.A.C., promotora de la I.E.P. "Corazón de Jesús Pioneros de la Ciencia" del distrito de Los Olivos que al final suscribe,


HACE CONSTAR:

Que, la Srta. Silvia Zarela Alarcón Mujica, previa autorización del suscrito, ha realizado la aplicación del Cuestionario como instrumento de investigación; asimismo se le ha brindado facilidades de acceso de información en el desarrollo de su Investigación "Gestión escolar y calidad educativa en Instituciones Educativas Privadas".

Se expide el presente documento a petición de la interesada para los fines que estime conveniente.

Atte.;



  
JUAN CARLOS VILLAFUERTE FUENTES  
CORPORACIÓN EDUCATIVA CORAZÓN DE JESÚS S.A.C.  
GERENTE GENERAL



**COLEGIO  
MY HOME AND SCHOOL  
INICIAL - PRIMARIA - SECUNDARIA**

*"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"*

## **CONSTANCIA**

La Promotora del I.E.P. **"MI HOGAR Y ESCUELA"**

HACE CONSTAR :

Que la Srta. **SILVIA ZARELA ALARCÓN MUJICA**, previa autorización de la suscrita, ha realizado la aplicación del Cuestionario como instrumento de investigación; asimismo se le ha brindado facilidades de acceso de información en el desarrollo de su investigación "Gestión escolar y calidad educativa en Instituciones Educativas Privadas".

Se expide el presente documento a petición de la interesada para los fines que estime conveniente.

Lince, 26 de Setiembre del 2012



*Eudosa Ancaya de Santillan*  
EUDOSA ANCAYA DE SANTILLAN  
PROMOTORA

"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"

San Martín de Porres, 27 de Setiembre de 2012.

**CONSTANCIA**

El Director del Colegio "Santísimo Sacramento" que al final suscribe,

HACE CONSTAR:

Que, la Srta. Silvia Zarela Alarcón Mujica, previa autorización del suscrito, ha realizado la aplicación del Cuestionario como instrumento de investigación; asimismo se le ha brindado facilidades de acceso de información en el desarrollo de su investigación "Gestión escolar y calidad educativa en Instituciones Educativas Privadas".

Se expide el presente documento a petición de la interesada para los fines que estime conveniente.

Atentamente,



  
Nilo Cassana Panduro  
Director