



## Gestión educativa para una educación de calidad Educational management for a quality education

Fredy Alagón Ricalde<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, Institución Educativa Santa Ana, Jr. Vilcabamba N°401, Quillabamba, Perú.  
alrifredy@gmail.com

### RESUMEN

El objetivo de esta investigación es demostrar que la gestión por procesos en la institución educativa garantiza un mejor servicio educativo, para ello se empleó la metodología de la encuesta, donde participaron 03 directivos, 19 docentes, 05 administrativos, y 40 estudiantes de la Institución Educativa “Santa Ana” de la ciudad de Quillabamba, provincia de La Convención – Región Cusco, La encuesta es un instrumento de evaluación, un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla (Gonzales, 2018), Esta investigación tiene un diseño descriptivo simple, el diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera, siendo los resultados la distribución porcentual del nivel de cumplimiento por tipos de proceso de la institución educativa y la conclusión una organización integrada y dinámica como es una gestión por procesos garantiza la calidad educativa a diferencia de una organización por funciones.

Palabras clave

Calidad educativa. Gestión educativa. Organización integrada.

### ABSTRACT

The objective of this research is to demonstrate that the management by processes in the educational institution guarantees a better educational service, for this the survey methodology was used, where 03 managers, 19 teachers, 05 administrators, and 40 students from the Educational Institution participated. “Santa Ana” from the city of Quillabamba, province of La Convencion - Cusco Region, The survey is an evaluation instrument, a procedure within the designs of a descriptive research in which the researcher collects data through a previously designed questionnaire, without modify the environment or the phenomenon where the information is collected either to deliver it in the form of a triptych, graph or table (Gonzales, 2018), This research has a simple descriptive design, the descriptive research design is a scientific method that involves observing and describe the behavior of a subject without influencing him in any way, the results being the distr Percentage contribution of the level of compliance by types of process of the educational institution and the conclusion that an integrated and dynamic organization such as management by processes guarantees educational quality unlike an organization by functions.

Keywords

Educational quality. Education Management. Integrated organization.

### INTRODUCCIÓN

La educación nos da la posibilidad de alcanzar nuestro máximo potencial como seres humanos constructores de un mundo de paz, dignidad, justicia e igualdad (informe Delors, 1996), para dicho propósito es indispensable llevar a cabo una buena gestión, que busque la calidad educativa, basada en principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad. (Manual de Gestión para Directores de Institución Educativa, 2011).

La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes, por ende, la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se





aborde. Los enfoques no operan por sí mismos, son llevadas a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a condiciones concretas (Casasus, 1999).

Los procesos de gestión dan direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo, por lo que, la gestión educativa debe estar asociada con el liderazgo, la motivación, y la creación de un clima organizacional y proactivo. Conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa (Amarate, 2000: 11), a fin de ofrecer un servicio de calidad, “y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (Álvarez, 1988:23). Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión “ciclo de Deming) planificar, hacer, verificar, actuar (PHVA). Este ciclo, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria) asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de un mejor servicio educativo, teniendo en cuenta criterios como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa. Por otro lado, la gestión por procesos en la institución educativa se relaciona directamente con la mejora de su funcionamiento, como parte de la “cadena de valor” del sistema educativo, reconocidas como macro procesos (MINEDU, 2013), Política Nacional de la modernización de la gestión pública.D.S.N°004-2013-PCM (Pg.5), en este sentido, la gestión por procesos en la institución educativa, se aleja de una dinámica por funciones, y se identifica con una organización integrada y dinámica que se distingue por su desempeño, al brindar un servicio educativo de calidad, basada fundamentalmente en el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes donde la función del director es gestionar la institución educativa centrándose en generar condiciones para la mejora de los aprendizajes como respuesta del enfoque de gestión actual, cual es la satisfacción del cliente, además es importante mencionar los fines del sistema educativo en el Perú que es formar personas capaces y contribuir a formar la sociedad, claro para lograr este propósito necesitamos la acción mancomunada de diversos sectores como es los medios de comunicación, la familia, la comunidad y el sistema educativo.

La institución educativa como la primera y principal instancia del sistema educativo debe propender por la eficacia escolar “La eficacia no es suma de elementos aislados, es resultado del compromiso de los docentes y de la comunidad escolar en su conjunto, un buen clima escolar y de aula que permite que se desarrolle un adecuado trabajo de los docentes y un entorno agradable para el aprendizaje. En definitiva. Una cultura de eficacia” (Una escuela Eficaz, Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar, 2007).

Cumplimiento de los procesos en la institución educativa, cada uno de los procesos en la gestión cuenta con los correspondientes indicadores, así para la gestión de dirección y liderazgo, corresponde el planeamiento institucional como es el PEI, PCI, PAT y el RIN. Gestionar las relaciones interinstitucionales y comunitarias para promover alianzas interinstitucionales para alcanzar objetivos de la institución. Evaluar la gestión escolar que consiste en implementar mecanismos y estrategias de mejora continua del funcionamiento la institución educativa, garantizando la sostenibilidad del servicio educativo prestado.

En el desarrollo pedagógico y convivencia escolar, se tiene como indicadores gestión de la matrícula que consiste en organizar y realizar en forma oportuna la matrícula y las ratificaciones para así garantizar la permanencia escolar o en algunos casos agilizar los traslados. Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, lo más básico preparar la programación curricular acorde a las necesidades y características de los estudiantes, así como garantizar el cumplimiento de las horas efectivas. Fortalecer el desempeño docente a través de estrategias de trabajo colegiado, realizar investigación e innovación para mejora de los aprendizajes, realizar el acompañamiento y monitoreo pedagógico para la mejora de la gestión de los aprendizajes.





Gestionar los aprendizajes para asegurar y garantizar el desarrollo de las sesiones de aprendizaje considerando la secuencia didáctica y utilizando estrategias pedagógicas, implementar actividades de refuerzo a los estudiantes que lo requieran, evaluar el rendimiento y desempeño escolar, entre otras (Hernández, Pérez y Acosta, 2012). Gestionar la convivencia escolar y la participación, dada su importancia constituir el comité de tutoría para establecer de manera consensuada las normas de convivencia que forman parte del reglamento interno, cuenta con espacios que promueven la organización y participación estudiantil (Mendoza y Barreda, 2018).

Soporte al funcionamiento de la I.E., administrar los recursos humanos, en ello organizar y supervisar el cumplimiento de la jornada laboral del personal para garantizar la provisión del servicio educativo, acompañar y monitorear el desempeño laboral del personal, gestiona e implementa actividades relacionada al fortalecimiento de capacidades del personal (MINEDU, 2016). Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios, generando espacios saludables, adopta medidas de seguridad y/o gestión de riesgo de desastres en la I.E, cuenta con información actualizada de bienes, recursos y materiales que, además, prevé su conservación, programa y ejecuta los gastos de la I.E de manera planificada garantizando una gestión transparente (USIL, 2016).

## METODOLOGÍA

La metodología empleada en este trabajo de investigación es descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla (Gonzales, 2018), se emplearon encuestas, donde participaron 03 directivos, 19 docentes, 05 administrativos, y 40 estudiantes de la Institución Educativa “ Santa Ana” de la ciudad de Quillabamba, provincia de La Convención – Región Cusco, siendo la encuesta un instrumento de evaluación, un procedimiento dentro de los diseños de una investigación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Distribución porcentual del nivel de cumplimiento de los procesos de la institución educativa “Santa Ana” de Quillabamba en el 2018.

Tabla 1  
*Directivos*

TIPO DE PROCESO	DIRECTIVOS		
	Nivel de implementación de los indicadores.		
	No se ha cumplido	Se ha cumplido medianamente.	Se ha cumplido en su totalidad.
Dirección y liderazgo.	-	1	2
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	-	2	1
Soporte al funcionamiento de la I.E.	-	1	2

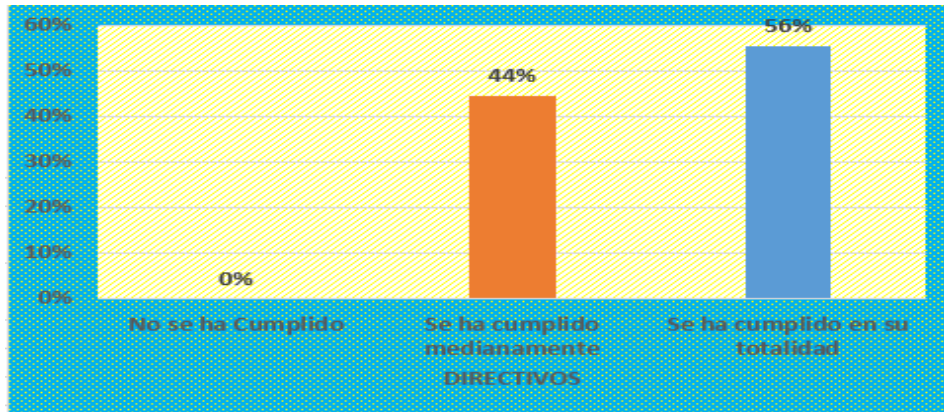
Fuente: Encuesta IEP Santa Ana, 2018

Se observa que el desarrollo pedagógico y la convivencia escolar esta en un nivel de implementación medianamente, es decir, que el equipo directivo debe planificar y realizar acciones para su mejora.





Figura 1



La figura 1, precisa que la gestión realizada por el directivo esta en un nivel medio, por lo que es necesario implementar acciones de mejora.

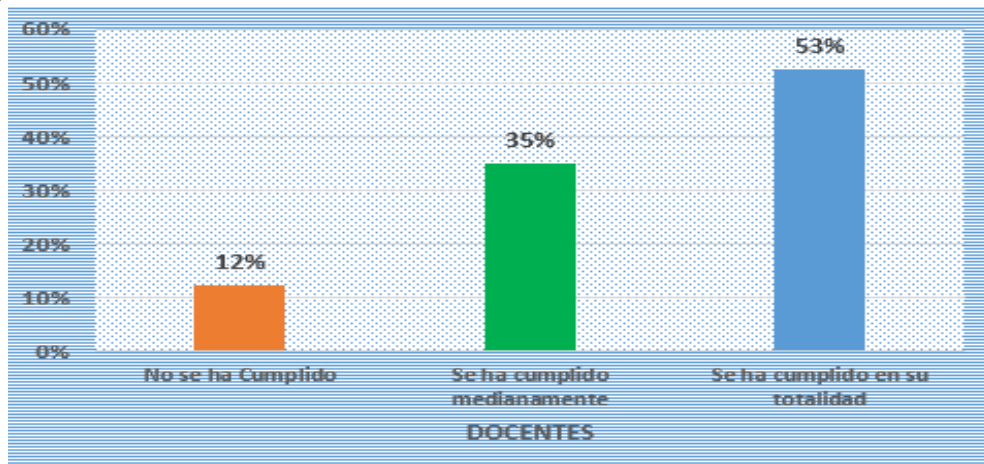
Tabla 2  
 Docentes

TIPO DE PROCESO	DOCENTES		
	Nivel de implementación de los indicadores.		
	No se ha cumplido	Se ha cumplido medianamente.	Se ha cumplido en su totalidad.
Dirección y liderazgo.	2	8	9
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	2	4	13
Soporte al funcionamiento de la I.E.	3	8	8

Fuente: Encuesta IEP Santa Ana, 2018

Se observa que existe una percepción de los docentes que el liderazgo ejercido por el equipo directivo aún esta en un nivel de implementación medio, así como el soporte al funcionamiento de la IE. Pero existe un nivel superior en el aspecto pedagógico y de convivencia escolar

Figura 2



Los docentes muestran que han desarrollado una adecuada gestión pedagógica y de convivencia escolar.





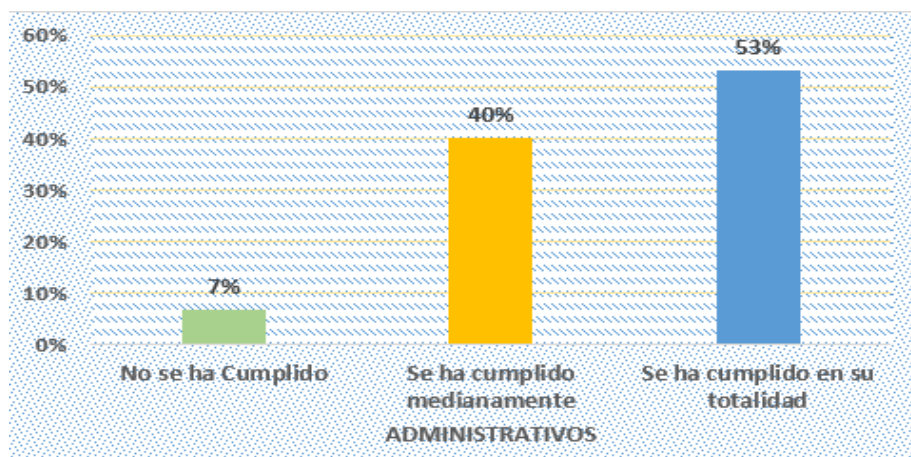
Tabla 3  
*Administrativos*

TIPO DE PROCESO	ADMINISTRATIVOS		
	Nivel de implementación de los indicadores.		
	No se ha cumplido	Se ha cumplido medianamente.	Se ha cumplido en su totalidad.
Dirección y liderazgo.	1	2	2
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar		2	3
Soporte al funcionamiento de la I.E.		2	3

Fuente: Encuesta IEP Santa Ana, 2018

El personal administrativo muestra un nivel de implementación pertinente, referente al liderazgo pedagógico, al desarrollo pedagógico y de convivencia escolar así como al soporte del funcionamiento de la IE.

Figura 3



La figura 3 muestra que el personal administrativo existe un nivel de implementación adecuada y pertinente.

Tabla 4  
*Estudiantes*

TIPO DE PROCESO	ESTUDIANTES		
	Nivel de implementación de los indicadores.		
	No se ha cumplido	Se ha cumplido medianamente.	Se ha cumplido en su totalidad.
Dirección y liderazgo.	8	14	18
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	6	15	19
Soporte al funcionamiento de la I.E.	9	20	11

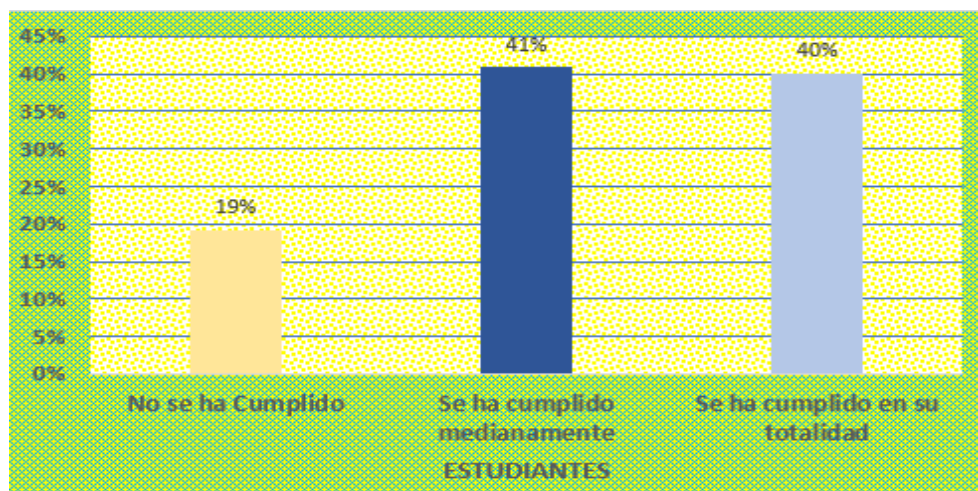
Fuente: Encuesta IEP Santa Ana, 2018

Los estudiantes manifiestan que existe un nivel de implementación pertinente referente al liderazgo pedagógico y convivencia escolar.





Figura 4



Para el análisis de los resultados recolectados se realizó de manera inductiva, puesto que se empezó con el análisis de las tres dimensiones para luego pasar a medir el nivel de cumplimiento de los tipos de proceso basado en los indicadores descritos líneas arriba, estudio en el que participaron directivos, docentes, administrativos y estudiantes.

Según la tabla 1, el equipo directivo de la I.E. Santa Ana de la ciudad de Quillabamba, 2018, indica se ha implementado los procesos de gestión en un 56% el que refleja la mejora del servicio educativo, pero que aún, es desalentador los resultados de las pruebas estandarizadas aplicada por el MINEDU, como puede evidenciarse en los canales de procesamiento de información SICRECE, siendo una clara muestra que los resultados eficaces no son productos de elementos aislados, sino resultado de procesos complejos concatenados, donde el líder pedagógico es también transformacional, esta aseveración se sustenta en estudios similares. Para señalar resultados más relevantes, este tema ha sido ampliamente abordado en la literatura estadounidense. Waters, Marzano y McNulty (2003) realizaron un metaanálisis en el cual señalan que existe una relación entre ambas variables y una correlación promedio de 0,25. Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom (2004) indican que el efecto total tanto directo como indirecto que el liderazgo tiene sobre el aprendizaje representa aproximadamente la cuarta parte de los efectos escolares totales. En Canadá, Dhuey y Smith (2011) midieron el efecto que tiene la actuación de los directores sobre el rendimiento en Matemática y Comprensión Lectora de estudiantes de cuarto y séptimo grado. Los autores encontraron que, al mejorar la calidad del director en una desviación estándar, el rendimiento de los estudiantes aumentó en 0,3 desviaciones estándar.

Por otro lado, en el contexto latinoamericano, estudios realizados por Unicef y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) evidencian el papel de la gestión institucional y pedagógica en el logro de escuelas de calidad con resultados destacables, muy a pesar de las condiciones de pobreza en las que estas se encuentran (Unicef 2004, Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación 2002).

## CONCLUSIONES

Los estudios nos demuestran que un servicio educativo de calidad requiere de una serie de procesos complejos donde el rol del líder pedagógico es de suma importancia, dado que es el principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela.



En las escuelas que muestran grandes avances en resultados escolares los líderes educativos mantienen un claro y consistente foco en mejorar la enseñanza y no aceptan excusas para el incumplimiento de las metas fijadas. Ayudan a los profesores a entender cómo pueden trabajar de manera más efectiva con sus estudiantes y esto aumenta la certeza en los profesores de que pueden lograr una diferencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Delors, J. (1996) La Educación Encierra un Tesoro, informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI.

Casasus, J. (1999) Descentralización de la gestión a las escuelas y calidad de la educación.

Amarate (2000) Gestión institucional.

Hernández, Perez y Acosta (2012). Gestión del aprendizaje: referente innovador para la formación de académicos en la Universidad Veracruzana.

Mendoza y Barreda (2018). Gestión de la convivencia escolar en educación básica. México.

Ministerio de Educación (2013). Guía Metodológica para la Formulación de la Planificación de Mediano Plazo. Planificación y Programación Multianual. Lima: MINEDU.

MINEDU (2013) Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública.

MINEDU (2015) Diplomado en Liderazgo Pedagógico con Gestión Escolar. Lima, Perú

Bolívar, A., López, J. & Morillo, F. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas.

Bolívar – Botia, A. (2010) ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?

Freire, S., Miranda A., (2014) Rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico.

Leithwood, K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas?

Murillo F. Javier (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar.

Ferrer, J. Guillermo; Arregui, P. (2003-04). Las pruebas internacionales de aprendizaje en América Latina y su impacto en la calidad de la educación.

UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Lima: UNESCO. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

Universidad San Ignacio de Loyola SA (2016). Módulo de Planificación Curricular.

