

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**Modelo de gestión educativa para mejorar la calidad de servicio del
personal directivo en la Institución Educativa**
N° 7074 La Inmaculada- Lima 2019

Tesis para obtener el Grado de Doctor en Educación con mención en
Gestión y Ciencias de la Educación

Autor

Collantes Grados, Santiago Martin

Asesor

Berrospi Espinoza, Hernán

Código Orcid-Asesor

0000-0002-7030-1920

Chimbote – Perú

2021

ÍNDICE

1. PALABRA CLAVE
2. TÍTULO
3. RESUMEN
4. ABSTRACT
5. INTRODUCCIÓN
6. METODOLOGÍA
7. RESULTADOS
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN
9. CONCLUSIONES
10. RECOMENDACIONES
11. AGRADECIMIENTO
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFI
13. ANEXOS

PALABRA CLAVE

Tema : calidad, gestión directiva

Especialidad : Gestión y Ciencias de la Educación

KEYWORD

Topic : quality management

Specialty : Management and Educational Sciences

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ÁREA	SUB ÁREA	DISCIPLINA
Ciencias Sociales	Ciencias De La Educación	Educación General (Capacitación Pedagógica)

TÍTULO

Modelo de gestión educativa para mejorar la calidad de servicio del personal directivo en la institución educativa N° 7074 La Inmaculada- Lima 2019

Educational management model to improve the quality of service of management personnel in the educational institution N° 7074 The Immaculate- Lima 2019

RESUMEN

El trabajo de investigación fue llevado a cabo en la institución educativa La Inmaculada. El objetivo general fue Caracterizar la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa N° 7074 La Inmaculada - Lima 2019. La propuesta pedagógica denominado Modelo de gestión educativa dirigido al personal directivo de la institución educativa N° 7074 La Inmaculada - Lima 2019. La investigación se abordó de acuerdo al tipo de estudio descriptivo simple, con un diseño de campo; porque permitió interactuar con el objeto de estudio para analizar, caracterizar y describir la realidad; mediante el diseño del cuestionario, que fue aplicado al personal docente, quienes conformaron la población. Los resultados alcanzados fueron: Se comprobó que la dimensión planificación a veces se lleva a cabo bien, y otros precisan que nunca se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión planificación. Se determinó que nunca se llevó a cabo bien la dimensión organización. Se verificó deficiencias en el desarrollo de la dimensión dirección y en la dimensión control, porque no se verifica que las actividades del personal se lleven a cabo tal y como se planificaron, tampoco se supervisa al personal docente para evitar desviaciones en el logro de los objetivos, no se establece normas a través del Reglamento Interno tomando en cuenta códigos de ética, no se asume medidas correctivas establecidas en el Reglamento del ejercicio de la profesión docente, cuando el personal docente presenta una falta y tampoco se retroalimenta con el personal docente aspectos referidos a su desempeño en el cargo.

ABSTRACT

The research work was carried out at the La Inmaculada educational institution. The general objective was to characterize the management quality of the executive staff in the educational institution N ° 7074 La Inmaculada - Lima 2019. The pedagogical proposal called Educational management model aimed at the managerial staff of the educational institution N ° 7074 La Inmaculada - Lima 2019. The research was approached according to the type of simple descriptive study, with a field design; because it allowed to interact with the object of study to analyze, characterize and describe reality; through the design of the questionnaire, which was applied to the teaching staff, who made up the population. The results achieved were: It was found that the planning dimension is sometimes carried out well, and others specify that the development of the aspects related to the planning dimension is never carried out well. It was determined that the organization dimension was never carried out well. Deficiencies were verified in the development of the direction dimension and in the control dimension, because it is not verified that the activities of the personnel are carried out as planned, nor are the teaching personnel supervised to avoid deviations in the achievement of the objectives , norms are established through the Internal Regulations, taking into account codes of ethics, corrective measures established in the Regulations for the exercise of the teaching profession are not assumed, when the teaching staff presents a fault and neither does the teaching staff receive feedback on referred aspects their performance in office.

INTRODUCCIÓN

1.- Antecedentes y Fundamentación Científica

En el caso de los antecedentes internacionales tenemos:

Cárdenas, et al. (2019), realizaron una investigación titulada Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia, donde el principal objetivo fue la explicación del vínculo existente entre la gestión y la sustentabilidad de las instituciones educativas de educación superior, para establecer los aspectos importantes que se requieren intervenir para la sostenibilidad y hacer más fácil la toma de decisiones. Los factores que requieren ser analizados son la económica, la calidad, la eficacia y eficiencia. El modelo de ecuaciones se aplicó a la base de datos cognitiva de 42 directores y subdirectores de IESP en Colombia en 2018.

Campano (2018), tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el servicio educativo en la institución educativa “Daniel Becerra”, Guayaquil, 2018; en el que se aplicó diseño, tipo de indagación correlacional, los métodos de investigación que se utilizaron fueron: inductivo y deductivo. En el trabajo se consideró toda la población de la institución educativa Daniel Becerra, de la ciudad de Guayaquil; su muestra estuvo conformada con 50 alumnos de ambos sexos del grado uno de dicho plantel; como técnica para recoger los datos de las diferentes variables emplearon la encuesta, y el cuestionario como instrumento de recolección de datos; como conclusión el autor determinó que existe una dependencia demostrativa en la preparación de clases y la calidad de enseñanza aprendizaje en la entidad formadora “Daniel Becerra” lo cual se demuestra con los resultados obtenidos con el valor estadístico r de Pearson $r=0,680$, que se rechaza la hipótesis nula y se valida la hipótesis de la investigación.

Ríos (2016) en su trabajo de investigación tuvo como propósito conocer la ocurrencia de la modernización pedagógica docente, la calidad educativa en el espacios de ciencias naturales; quien optó en su investigación una metodología con enfoque cuanti- cualitativo, con un nivel de investigación descriptivo correlacional; que fueron trabajados con poblaciones muestrales de 264 estudiantes y 12 maestros del Colegio Nacional de Ambato (Ecuador); para la recolección de datos se empleó como instrumento la encuesta que fueron aplicados a los docentes y estudiantes de dicha institución; quien obtuvo los siguientes resultados: se determinó que los docentes de la institución educativa le dan poca importancia a las actualizaciones docente, que deben recibir en beneficio de su profesión; así mismo, toman como excusa que las autoridades del colegio tiene una pálida gestión educativa, en cuanto al acopio de los pocos recursos educativos y falta de disponibilidad de tiempo con los docentes. Por lo que se concluye, que una adecuada calidad educativa es tarea de todos, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

En el ámbito nacional se consignaron los siguientes estudios:

Bustamante (2019) en su trabajo de investigación tuvo como propósito determinar de qué manera la calidad educativa se relaciona con el clima institucional; optó por una estudio básico, de diseño no experimental correlacional transversal, trabajados con población y muestra de 70 colaboradores entre personal docente, auxiliar y personal de servicio de la Institución Educativa Inicial “Stella Maris; para la recolección de información se empleó como técnica la encuesta y como instrumento para las dos variables el cuestionario; quien llegó a concluir que hay coherencia significativa alta respecto a ambas variables de estudio , evidenciándose mediante la prueba de Rho de Spearman con valor $p = 0,000$.

Hinojosa (2019) desarrolló una tesis en la ciudad de Tacna, en donde demostró que hay una influencia sustancial entre la gestión del directivo y la calidad del servicio educativo en las instituciones estudiadas. Para arribar a esta conclusión los investigadores recogieron información de los docentes y administrativos y realizaron un estudio transversal correlacional. Según percepción de docentes y administrativos, existe una relación entre la capacidad de diálogo y el trabajo del director con la calidad del trabajo docentes en los colegios emblemáticas de Tacna. Las hipótesis específicas así lo demuestran. Esta tesis plantea que entre las múltiples características del Director se debe destacar su capacidad de concertación y diálogo para lograr una buena relación con sus docentes quienes en un ambiente cordial mejorarían su práctica pedagógica.

Llamo (2018) en su investigación tuvo como propósito en determinar la correlación entre la variable independiente gestión institucional con la variable dependiente calidad educativa de las instituciones educativas emblemáticas del distrito Ate. La investigación fue desarrollada bajo el enfoque cuantitativo y correlacional, de diseño no experimental, en la que utilizó una muestra de 72 profesores quienes respondieron a los cuestionarios que previamente fueron validados, además que el alfa de Cronbach en ambos instrumentos fueron mayores iguales a 0,70. Los resultados señalan que existe correlación positiva moderada ($\rho=0,68$; $p\text{-valor}=0,015$) entre la forma en como se viene desarrollando la gestión institucional en el centro educativo con respecto al estándar de calidad educativa con la que cuenta la institución educativa así como en las características de la variable gestión institucional (organización, relaciones interpersonales y liderazgo directivo) y calidad educativa.

Sosa (2017) en su estudio de investigación cuyo fin fue hallar el predominio de la gestión educativa en el marco del buen desenvolvimiento docente; optó en su investigación por un procedimiento de tipo racional, inductivo y representativo, de diseño no experimental; trabajó con 294 docentes de los centros educativos de Puente Piedra. Para la recolección de información empleó

como instrumento el cuestionario que tuvo 14 ítems de tipo cerrado; quién llegó a la conclusión: De acuerdo los resultados, se determinó mediante sus dimensiones: Gestión educativa, Gestión pedagógica, Gestión de la comunidad y Gestión administrativa – financiera que si influye plenamente en el marco del buen desempeño docente de las instituciones educativas de Puente Piedra. Por lo que existe una estrecha relación con la hipótesis planteada.

Damas y Oliva (2017). Realizaron su tesis cuyo propósito fue hallar la relación existente entre gestión educativa y calidad educativa de los colegios de la Zona “A” de San Juan de Miraflores, concluyeron lo siguiente: existe relación significativa entre liderazgo de los directores y la calidad educativa en los colegios estatales de la zona “A” de San Juan de Miraflores. Hay significancia en el vínculo entre desempeño del director y la calidad educativa. Hay relación de significancia entre gestión pedagógica y la calidad educativa de las Instituciones estudiadas. Con esta investigación se abre paso a una nueva concepción sobre la función del director con respecto al servicio educativo que ejercen los docentes con sus estudiantes. Pues se encuentra la necesidad de relacionar a estos dos agentes demostrándose que la labor de gestión ejercida por un director no termina en el papel administrativo, sino que es determinante su implicancia en el trabajo pedagógico de sus docentes.

Huayllani (2018) en su investigación determinó la correlación entre las variables de estudio gestión institucional y calidad educativa de la I.E. Patrón Apóstol Santiago de Lucanas, para realizar la investigación utilizó el enfoque cuantitativo correlacional, además, para realizar la investigación el autor utilizó un diseño no experimental transaccional. La población corresponde con la muestra, que en total suman 50 educativos quienes respondieron voluntariamente los instrumentos de recolección de información, un cuestionario por cada variable de estudio. El autor obtuvo como resultados con respecto a la gestión institucional del centro educativo que el 86% de educativos señala que la situación es eficiente, mientras que un 14% de docentes indica que el nivel es regular y ninguno de los docentes indica que el nivel es deficiente, por otro lado, con respecto a como se viene presentado la calidad educativa, el 90% de

los educativos indica que esto se encuentra en buen estado, el 10% de los educativos señala que ésta es regular y el 0% de los educativos indica que la calidad es mala. Concluyendo que hay una relación directa y significativa con respecto al desarrollo de la gestión institucional y la calidad educativa en la I.E. Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas ($\text{sig}= 0.000$, coeficiente de Pearson=0.49).

Gestión educativa

Definición

En lo que respecta a esta primera variable es una labor encaminada a producir y apoyar a la institución educativa, tanto en la pedagogía como en la administración. También hace referencia a un conjunto de actividades que realizan las personas como: la democracia justa y eficaz, que pueda permitir a la niñez, juventud y a todas las personas de todas las edades a ser plenas, eficaces y responsables; para que en un futuro como ciudadanos sean competentes en edificar la democracia y el avance del país, acorde con su proyecto de vida y con su plan colectivo. Según Carrillo (2002)

Asimismo, se entiende como un modelo que está constituido por un cúmulo de diferenciadas estrategias que conducen a la resolución de contrariedades, que deben estar caracterizados y claramente identificados. Con lo que respecta a la planificación esto se lleva a cabo a realizar o ejecutar a un largo plazo, este estilo de gestión que se propone plantea objetivos a mediano y corto plazo; plantea más alternativas posibles para tomar las decisiones correctas y acertadas, además propone acciones de ajuste, las cuales son prioridades y reciben un fuerte peso y eso permitirá señalar donde deben empezar las acciones a corto plazo. Carrillo (2002)

Ahora en la actualidad los grandes retos de la gestión educativa, pide un cambio cultural en los directivos y un convenio, acuerdo con sus colaboradores en la cual, debe cambiarse el esquema verticalista a un esquema participativo, en donde todos los integrantes de la institución se involucren en la participación de toma de decisiones, hacer cambios del esquema formal, a una no formal pero eficaz, de un

armazón institucional a un armazón sectorial, un armazón que inicie del compromiso de la comunidad como un todo, que tenga un jefe competente en su labor diaria en grupo y en su entrega de cuentas, siendo un gran desafío de la gestión educativa y también una gran responsabilidad para los que asumen el rol de líder en las I. E. Guillen (2015).

Con lo que respecta a gestión tiene mucha relación con la organización, ya que en la vida diaria del hombre está siempre en un sinnúmero de interacciones con otros seres y organismos. El hombre es grandiosamente amigable, comunitario y siempre está en contacto con otros; no puede vivir solo o separado, sino en compañía y contacto continua con su prójimo. Pero por sus restricciones personales, estos están en el deber de ayudarse los unos con los otros, conformando organismos para alcanzar u fin que, en forma solitaria, no se llegaría a lograr. La organización es un proceso de acciones debidamente lucidas y ordenadas de dos o más personas. La ayuda mutua del hombre es primordial para que haya organización. Y esto se da cuando existe lo siguiente; Chiavenato (2007):

- Seres humanos aptos para el diálogo
- Listos a colaborar en acciones colectivas,
- Lograr sus objetivos en común.

Por lo expuesto anteriormente consideré lo siguiente:

Teoría de la Organización

Se refiere al actuar de un líder gestor, para que alcance la satisfacción lo cual le convertirá en un hombre administrativo, y esto lo logrará con entendimiento, pesquisa y siendo metódico, se orienta con capacitaciones, incentivos y motivaciones, en beneficio de sus colaboradores Seltzer & Repetto (s.f).

Elton Mayo (1949), citado por Chiavenato (2007) aportó a la doctrina organizacional centrándose una perspectiva desde la forma del comportamiento del hombre, se basó en relaciones humanas. Concibió experimentaciones en empresas y se observó que algunos empleados estaban aislados, y no era porque querían estar

solos sino porque su trabajo no les permitía estar en contacto con sus compañeros. Él lo consideraba que era una colectividad infecciosa. Este autor sostiene que la conducta en el trabajo algunas veces era por el efecto de conexiones de motivo y consecuencia fundamentadas en principios científicos y/o remunerativos, sino por lo opuesto, establecido por una sucesión de causas psicosociales que están presente en su centro de labores, por tal motivo necesita pertenecer a un grupo, poder participar en la elaboración de sus propias reglas y tomar las decisiones entre todos. El trabajo en las escuelas depende mucho del estilo de trabajo del director en compañía de todos sus colaboradores; este no puede llevar adelante a la institución solitariamente sino con la colaboración de toda la comunidad educativa.

Entre las dimensiones de la variable Gestión Educativa tenemos:

- **Dimensión Institucional**

Esta cooperará a reconocer los procedimientos cómo se organizan los que conforman la institución educativa para mejorar el desenvolvimiento y direccionamiento de esta UNESCO (2011).

También nos brinda un panorama para conocer como las instituciones educativas funcionan, teniendo en cuenta la organización y el estudio de las acciones que tienen que ver con los aspectos de estructura de cada una de ellas. Si consideran tantos los aspectos que pertenecen al esquema formal (los organigramas, la asignación de trabajos y la repartición de tareas, el empleo del tiempo y los ambientes), tanto los que forman parte del informalismo; relaciones, maneras de socializarse, formas en las labores diarias, actos públicos que reconocen a la escuela UNESCO (2011).

Asimismo, menciona que es primordial valorar y promover el progreso de capacidades, habilidades personales y/o equipo, tiene el propósito que las escuelas avancen y se desarrollen de forma eficaz, flexible y autónoma, accediendo a hacer adecuaciones y renovaciones por las demandas y versatilidad del entorno comunitario. Para lo cual, se debe tener comprensible las políticas de la institución, que se desligan de los fundamentos y percepción que encamina a la escuela y que

se traducen en el modo en que se conduce la gestión. Por ejemplo, en la toma de acuerdos debe haber niveles de participación, si existen o no los consejos consultivos, quiénes forman parte de ello y qué compromisos aceptan, etc. UNESCO (2011).

Referente a esto, hace énfasis a la relación, interacción de forma grupal e individual que se da dentro de una institución con todos los colaboradores de la escuela; los docentes deben estar involucrados en todas las actividades que se realicen, además deben estar informados de la documentación que tiene la institución, también de participar en su elaboración, es muy importante que conozcan las políticas educativas para un mejor desenvolvimiento de la institución.

- **Dimensión Pedagógica**

Desarrollo primordial de la labor diaria en una institución y de las personas que forman parte de la enseñanza-aprendizaje.

La concepción de esta dimensión está inmersa al enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, como también en aplicación de estrategias didácticas y metodológicas pertinentes, proyecto curricular institucional, unidades didácticas, diversificación curricular, en el empleo de materiales, medios didácticos y una adecuada evaluación de los aprendizajes.

Implica además el trabajo que realizan los docentes correspondientes al uso de estrategias didácticas y enfoques pedagógicos, dominar planes y programas, identificar las formas y/o estilos de aprendizaje y la conexión, afinidad con sus colegas, la actividad de los profesores, las prácticas pedagógicas, la actualización y formación para reforzar sus competencias, hacer proyectos innovadores, u otros UNESCO (2011).

Según lo citado por la Unesco en esta dimensión explica acerca de la labor diaria que realizan los profesores en sus aulas para poder conseguir la enseñanza - aprendizaje en los niños, niñas y jóvenes, pero para que pueda cumplir con esa labor tiene que dominar estrategias, planificación, enfoques, asistir a capacitaciones para su debida actualización; pero no podemos dejar de mencionar que ahora se quiere una educación para la vida, ya que los jóvenes tienen que estar preparados para que se desenvuelvan de una manera correcta en la sociedad. A pesar de las

avenencias por parte del MINEDU los educadores hacen todo lo posible para brindar una educación completa y de índole para los estudiantes del país.

- **Dimensión Administrativa**

Hace referencia a incluir tareas y tácticas de administración del requerimiento humano, seguridad, higiene, de tiempo, económicos, materiales, y registro de la información que tiene que ver con la totalidad de los colaboradores de la escuela; como, además, la ejecución de la supervisión y la funcionalidad normada, obtiene por finalidad el beneficio para los procesos de enseñanza-aprendizaje. Busca llegar a acuerdos entre los intereses personales con los institucionales, de tal forma se pueda tomar acuerdos que impliquen acciones reales o concretas para conseguir las metas propuestas de la institución UNESCO (2011).

Unas de estas acciones reales es la administración de los colaboradores, desde la percepción laboral, distribución y apreciación de su desempeño; la organización de la información; cuidado de bienes, muebles e inmuebles; documentos, también sobre el uso financiero - contable, es decir la preparación de presupuestos. Todo esto va a permitir el progreso de la institución UNESCO (2011).

En esta dimensión referida a la administración, se tiene que realizar adecuadamente, para eso se tiene que seguir estrategias adecuadas y correctas, conocer en forma individual y profesional a cada uno de sus colaboradores para poder brindar la ayuda correspondiente y favorecer en una educación de calidad de la niñez y juventud, sobre todo poder fusionar los objetivos individuales con los de la escuela.

- **Dimensión Comunitaria**

Es el estilo en la que la escuela se vincula con la localidad que forman parte, percibiendo y entendiendo sus necesidades, inconvenientes o demandas. También, su integración, participación y sobre todo como forma parte de la comunidad en la que se encuentra.

Además, sugiere sobre las vinculaciones del colegio con el ámbito social e interinstitucional, teniendo como aliado principal a los padres y a las instituciones de la localidad (municipio, eclesiásticas, privadas, etcétera.) Colaboración,

intervención de instancias mencionadas, debe dar respuesta a un fin en común que es establecer alianzas estratégicas que permitan la mejoría y el desarrollo de la educación de un país UNESCO (2011).

Asimismo, puedo concluir que, en la actualidad, la educación no solo está en la escuela, sino es una educación compartida con los progenitores, ya que la primera educación se da en los hogares, y también se necesita a las autoridades de la localidad para realizar convenios, alianzas y participen en el apoyo de las diversas actividades y proyectos que la escuela ponga en marcha para el beneficio de los educadores.

Por todo lo expuesto anteriormente, esto es un procedimiento encaminado a la consolidación de los Proyectos Educativos de los institutos y/o escuelas, que apoyan de manera autónoma a la institución, en lo referido a las políticas gurnamentales, es decir potencian los procesos pedagógicos con el objetivo de contestar a las carencias, exigencias educativas locales y nacionales. También abarca el aspecto administrativo y lo pedagógico. En tal sentido una excelente gestión implicaría en parte en el desenvolvimiento de la niñez y adolescentes, como futuros cívicos, con la capacidad de reconstruir una nación en democracia.

Calidad de Servicio Educativo

Definición de Calidad

Chacon y Rugel (2018) menciona que las teorías de la calidad se enfocan en la Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming, Normalización Industrial de Ishikawa, Cero defectos de Orosby, Teoría de la Calidad Total (TQM) y teoría de la calidad total de los japoneses de Kaizen.

López (2005) señala que la calidad está relacionada con la satisfacción que brindan las peculiaridades del producto o servicio, atendiendo a los requerimientos del comprador, también se entiende como cumplir o superar las

expectativas del cliente. La calidad se obtiene cuando se alcanza el requisito mínimo de un estándar de rendimiento específico.

Esta variable la conceptualizamos desde una visión completamente relacionada a los logros de aprendizajes de los alumnos, producto de los servicios brindados por una Institución Educativa. Esta acepción supone además que las personas que tienen el rol de conducir la tarea pedagógica deben ser personas capaces, con espíritu innovador, creativo y con expectativas altamente competitivas.

Desde otro ángulo debemos relacionar esta calidad de servicio con el adecuado equipamiento, materiales, recursos, ambientes cómodos y una infraestructura moderna que coadyuve al trabajo pedagógico a garantizar la enseñanza y el aprendizaje de calidad. Así mismo consideramos que para conseguir la eficacia educativa se requiere necesariamente de un clima favorable, dentro de un trato cordial, agradable, justo, horizontal y ameno entre los distintos actores: directivos, maestros, padres de familia, educandos y autoridades.

El Ministerio de Educación en el año 2003 emite la Ley General de Educación 28044, donde señala que la calidad educativa esta dado por el nivel adecuado de formación académica que alcanzarán los individuos para enfrentar los desafíos dentro de la sociedad, ejercer su procedencia e instruirse en el transcurrir de su vida.

IPEBA (2013) indica que la calidad de la educación es una herramienta o instrumento para las personas, por medio del cual se desenvuelve completamente y desarrolla como tal, además con este medio puede progresar y consolidarse como ser humano, que apoya y contribuye al perfeccionamiento de la sociedad en la que vive, comunicando y cooperando sabiduría y sus principios.

Dimensiones de la calidad de servicio educativo

La calidad educativa en nuestro país empezó a asumir un proceso oficial para evaluar en base a estándares por parte del SINEACE la enseñanza aprendizaje que reciben los estudiantes por parte de los docentes y todos los agentes en una Institución Educativa. Las dimensiones de esta medición son las siguientes:

Dirección institucional

La calidad educativa depende de esta dimensión ya que está enfocada por un lado en la eficacia de la enseñanza aprendizaje y la preparación integral que van a recibir los estudiantes. Los agentes relacionados directamente con este propósito son: la visión, que resume el objetivo del PEI en cuanto a lograr la participación conjunta de los integrantes, la pertinencia y el cumplimiento de las normas vigentes, todas dirigidas al progreso del aprendizaje. Otro de los factores importantes es la pertinencia de la programación curricular institucional conforme al PEI y al CNEB, esto conlleva a contar con docentes muy bien preparados para garantizar la adquisición de competencias, la apropiada distribución de roles de cada miembro de la Institución que aporten en brindar una enseñanza calificada que junto al clima laboral conducen al éxito del trabajo educativo.

Desempeño docente

Esta dimensión es una de las claves para evaluar la variable calidad de servicio educativo. La tarea educacional de los docentes y los servicios que ofrenda el colegio determina el regocijo y complacencia de la sociedad en cuanto las metas esperadas en sus hijos.

La labor docente se orienta hacia el logro de competencias y desempeños y los medios para alcanzarlos son el uso adecuado de estrategias didácticas, el empleo de los procesos pedagógicos y materiales apropiados.

La verificación de la eficacia educativa también implica el desarrollo de sesiones adecuadas, creativas e innovadoras, así mismo el impulso del trabajo colaborativo con el propósito de compartir experiencias y saberes para mejorar la práctica pedagógica, finalmente el otro aspecto determinante es el monitoreo constante del desempeño docente para fortalecer sus habilidades.

Trabajo con las familias y la comunidad

Se refiere al grado de relación que tiene la comunidad educativa con las familias. La sociedad debe contribuir y apoyar en la tarea educativa ejercida por el centro educativo para lograr también el compromiso del estudiante en aportar a su comunidad cuando cumpla su ciclo académico.

Uso de información

Se refiere a la información que se obtienen de la evaluación y el monitoreo para conocer las debilidades en cuanto al proceso de enseñanza-aprendizaje. Los puntos en evaluación en esta dimensión son: análisis de la efectividad de la evaluación interna y externa de los procedimientos de la enseñanza, eficacia de los planes de mejora implementados por la institución en función a los resultados obtenidos y al trabajo conjunto de los miembros de la Institución.

Infraestructura y recursos para el aprendizaje.

Viene a ser el total de recursos materiales con los que cuenta la Institución y que constituye el soporte principal para sostener a los estudiantes y cooperar en su rendimiento académico. Los docentes se sirven de toda esta infraestructura para elaborar sesiones dinámicas y eficientes, así mismo implica todas las previsiones tomadas para preservar el material y equipos que existe en la institución. Esta dimensión también evalúa qué estrategias de gestión se maneja para la implementación y adquisición de nuevos equipos y materiales en mejora de las condiciones. Además, también plantea la observación de las estrategias que utilizará la institución para dar a conocer a los padres de familia y comunidad sobre la administración y el uso de la infraestructura en bien de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

2.- Justificación

La presente investigación se justifica porque brinda la oportunidad de determinar la relación de la gestión educativa en la calidad del servicio, según la percepción de los estudiantes I. E. N° 7074 La Inmaculada Lima. Es decir este estudio está orientado a identificar y describir las dos variables que juegan un papel importante en el camino a conseguir los estándares de calidad que la Educación actual exige, como son: La Gestión Educativa y la calidad del servicio educativo; ya que en la actualidad, debido al impacto social que las Instituciones Educativas tienen, éstas deben asumir una función formadora de ciudadanos de calidad.

Se justifica de manera social puesto que este trabajo puede ayudar a mejorar el servicio educativo y elevar así la calidad de la educación.

Se justifica de manera teórico ya que se evidencia diversas teorías de campo lo que constituyen un aporte al ambiente en donde el ser humano se desenvuelve

Se justifica desde el punto de vista práctico, esta investigación pretende motivar la dedicación de nuevos estudios relacionados con el tema, teniendo en cuenta que este campo es amplio y por lo tanto hay necesidad de una mayor profundización y estudio, lo cual hace que como docentes, nos involúcrenos en el logro de una Educación de Calidad para todos los peruanos.

3.- Problema

Los países del primer mundo siempre han mostrado interés por la calidad educativa que ofrecen las instituciones educativas, tanto de ni nivel básico como en el nivel superior siendo prioridad para ellos como estado es así que ponen a disposición de los involucrados, ya sean docentes o estudiantes un conjunto de mecanismos para que esta calidad educativa sea la mejor, incluyendo en ella la gestión institucional que debe desarrollar toda organización.

Las formas adecuadas de gestión y liderazgo de las instituciones educativas son objeto de acalorados debates en todo el espacio europeo de educación. Cada vez más, se reconoce que el área de la competencia gerencial o direccional es el cuello de botella para la autonomía institucional y para el surgimiento de las instituciones educativas como una organización apta para el funcionamiento. Las instituciones educativas son extremadamente reacias a reconocer y recompensar el éxito en las tareas de gestión. A menos que el desempeño en las áreas de gestión y liderazgo de las instituciones educativas se incorporen continuamente en la evaluación del desempeño relevante, la profesionalización de la gestión seguirá siendo una quimera.

Sobre todo, la gestión institucional debe estar preparada para afrontar la ambivalencia, la ambigüedad, la complejidad y las tensiones contradictorias, y comprender que estas paradojas pueden incluso generar efectos positivos. Muchas de las dificultades organizativas, así como el atractivo intelectual de la organización, surgen de sus objetivos contradictorios. Las instituciones de educación generalmente están alejadas de la sociedad, pero son relevantes para la sociedad; son la conciencia crítica de la sociedad, pero siguen siendo los guardianes de la tradición.

Es así que los resultados de calidad educativa en estos países saltan a la vista, no ocurriendo lo mismo en otros países como el Perú donde la educación no es la mejor y existe muchas brechas en cada contexto que se tiene, por lo que el Ministerio de Educación a través de sus diferentes instancias capacita a los directores, docentes, auxiliares y a todos los involucrados en el proceso educativo, con el designio de mejorar el nivel de calidad educativa en la institución educativa.

Por otro lado, en la Institución Educativa N°80880 también experimenta problemas relacionados con la calidad educativa y la gestión institucional, que se refleja en las evaluaciones que realizan los organismos supervisores, y además se sabe que el MINEDU desarrolla diferentes capacitaciones para realizar una mejor gestión en cuanto a los directores y mejores criterios de enseñanza-aprendizaje en cuanto a los docentes, por lo que se hace necesario

realizar una investigación que nos ayude a diagnosticar estas variables y establecer la relación entre ellas.

Por lo expuesto anteriormente, se formula la siguiente pregunta:

¿Qué características presenta la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa N° 7074 La Inmaculada - Lima 2019?

4.- Conceptualización y operacionalización de las variables

Definición conceptual

Gestión Educativa: “conjunto de actividades que realizan las personas como: la democracia justa y eficaz, que pueda permitir a la niñez, juventud y a todas las personas de todas las edades a ser plenas, eficaces y responsables; para que en un futuro como ciudadanos sean competentes en edificar la democracia y el avance del país, acorde con su proyecto de vida y con su plan colectivo. Según Carrillo (2002).

Calidad del servicio educativo: “IPEBA (2013) indica que la calidad de la educación es una herramienta o instrumento para las personas, por medio del cual se desenvuelve completamente y desarrolla como tal, además con este medio puede progresar y consolidarse como ser humano, que apoya y contribuye al perfeccionamiento de la sociedad en la que vive, comunicando y cooperando sabiduría y sus principios.

Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión del personal directivo	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades ▪ Procesos administrativos ▪ Proyectos ▪ Distribución de recursos ▪ Recursos materiales y económicos.
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución de tareas ▪ Responsabilidades ▪ Delegación de funciones ▪ Organización de actividades ▪ Interacción
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expectativas del personal ▪ Decisiones ▪ Autoridad ▪ Comunicación ▪ Liderazgo
	Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades del personal ▪ Supervisión ▪ Normas ▪ Medidas correctivas ▪ Retroalimentación

5.- Hipótesis

La calidad de la gestión del personal directivo presenta dificultades en la institución educativa N° 7074 La Inmaculada - Lima 2019.

6.- Objetivos

6.1 Objetivo general

Caracterizar la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa N° 7074 La Inmaculada - Lima 2019.

6.2 Objetivos específicos

- a) Identificar las características de planificación de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada.
- b) Reconocer las características de organización de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada.
- c) Determinar las características de dirección de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada.
- d) Precisar las características de control de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada.

METODOLOGÍA

1.- Tipo y diseño de investigación

Se utilizó el tipo de investigación básico, sin manipular deliberadamente las variables, observando el fenómeno tal como se mostró dentro de su contexto. El propósito de la investigación fue describir las variables en su contexto dado porque se estudió la relación entre gestión de recursos humanos y la calidad de los servicios educativos. . (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Para el diseño de utilizó el descriptivo. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2006) estos diseños comprenden el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual. Su enfoque se realiza bajo las conclusiones de los procesos o fenómenos.

Su esquema está representado de la siguiente manera

M ----- O

Donde:

M = muestra de estudios

O = información recogida

2. Población y muestra

El presente estudio se llevó a cabo en la institución educativa N° 7074 La Inmaculada - Lima, la población examinada estuvo integrada por 30 docentes.

3.- Técnica e instrumentos de recolección de datos

La encuesta es una técnica de recogida de información que se basa en las declaraciones verbales o escritas de una muestra probabilística o de una población en concreto.

Para el recojo de la información se utilizó la técnica de la encuesta a los estudiantes de 5to grado de las secciones “A” hasta la “J”.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.

Para el recojo de la información se utilizó un cuestionario estructurado de preguntas conformado con ítems en escala ordinal, a los estudiantes de la I.E. N° 7074 – La Inmaculada, Lima, donde se obtuvo información para la variable Gestión de Recursos Humanos y para la variable Calidad del Servicio Educativo.

4.- Análisis y procesamiento de la información

Para el análisis e interpretación de resultados se utilizaron: los cuadros de frecuencias, los gráficos, frecuencia absoluta, frecuencia relativa. Además, se recurrió a técnicas de estadística descriptiva como: cuadros estadísticos, tabulación de datos expresados en gráficos.

Concluido el trabajo de recolección de datos se procedió a procesar la información. Se verificó el llenado y marcado correcto de las respuestas de la encuesta para identificar y determinar los procesos institucionales y administrativos en la gestión institucional. Luego se elaboraron cuadros para el procesamiento, se realizó el vaciado de datos, disponiendo así de resultados en tiempo oportuno, se contrastó con el trabajo de investigación luego se añadió una escala valorativa de medición

RESULTADOS

Tabla 1

Dimensión planificación

ÍTEMS	Siempre		A veces		Nunca	
	fi	%	fi	%	fi	%
1. Se direcciona adecuadamente la planificación de las actividades tomando en cuenta los recursos disponibles en la I.E.	10	33	11	37	9	30
2. Se orienta la planificación de los procesos administrativos para el mejoramiento continuo de la institución educativa.	10	33	9	30	11	37
3. Se diseñan los proyectos de corto y largo plazo con la participación de los actores educativos.	8	27	12	40	10	33
4. Se prevé la distribución de los recursos disponibles para ejecutar las actividades programadas.	10	33	12	40	8	27
5. Se planifica las acciones de la institución educativa tomando en cuenta tanto los recursos materiales como los económicos.	9	30	11	37	10	33
PROMEDIO			31	37	32	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docentes de la I.E. La Inmaculada - Lima 2019.

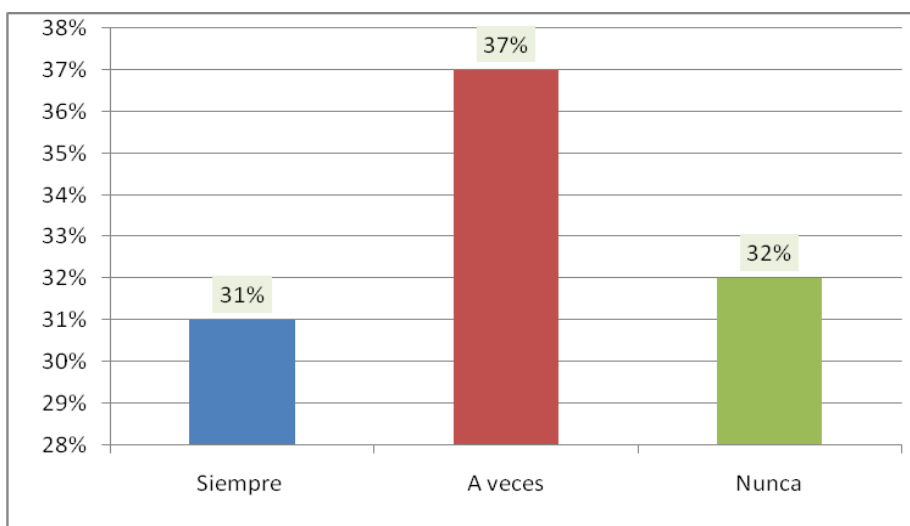


Figura 1 : Dimensión planificación

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos en el presente cuadro nos muestran que el 37% de docentes encuestados sostienen a veces se lleva a cabo bien la dimensión planificación; en tanto que el 32% de encuestados precisan que nunca se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión planificación; por último el 31% de docentes encuestados precisan que siempre se lleva bien los aspectos relacionados con la dimensión planificación.

Tabla 2

Dimensión organización

ÍTEMS	Siempre		A veces		Nunca	
	fi	%	fi	%	fi	%
6. Se distribuye las tareas a realizar tomando en cuenta a todo el personal de la institución educativa.	9	30	9	30	12	40
7. Se diferencia las responsabilidades de cada miembro de la institución educativa según las competencias que poseen.	9	30	10	33	11	37
8. Se delega funciones en el personal asignándoles responsabilidades.	8	27	10	33	12	40
9. Se organiza las actividades de la institución educativa tomando en cuenta a todos los miembros de la comunidad educativa.	10	33	8	27	12	40
10. Se interactúa de manera dinámica con los docentes, padres de familia y estudiantes de la institución educativa.	9	30	10	33	11	37
PROMEDIO			30		31	39

Fuente: Encuesta aplicada al personal docentes de la I.E. La Inmaculada - Lima 2019.

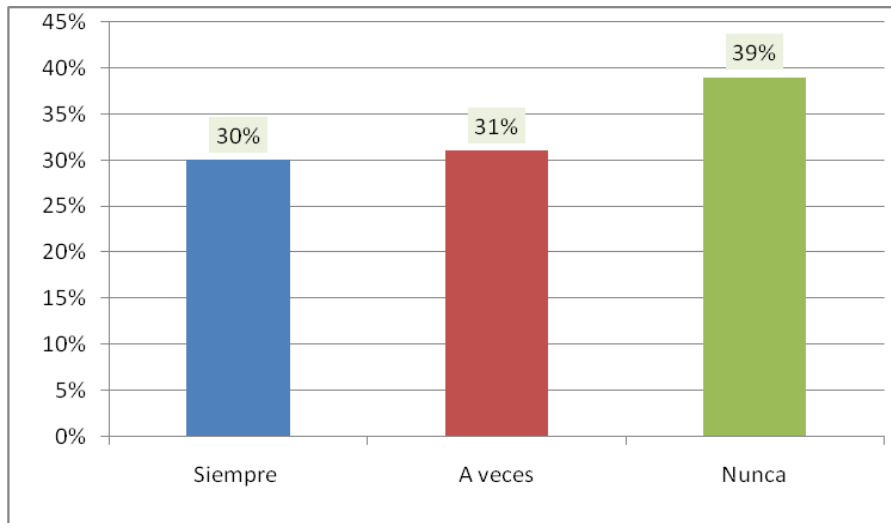


Figura 2: Dimensión organización

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos en el presente cuadro nos muestran que el 39% de docentes encuestados sostienen que nunca se lleva a cabo bien la dimensión organización; en tanto que el 31% de encuestados precisan que a veces se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión organización; por último el 30% de docentes encuestados precisan que siempre se lleva bien los aspectos relacionados con la dimensión organización.

Tabla 3*Dimensión dirección*

ÍTEMS	Siempre		A veces		Nunca		
	fi	%	fi	%	fi	%	
11. Se toma en cuenta las expectativas del personal para el desarrollo de las acciones de la institución educativa.	9	30	9	30	12	40	
12. Se respeta las decisiones asumidas por el personal cuando se ha delegado funciones.	11	37	10	33	9	30	
13. Se asume que la autoridad la tiene solo el personal directivo de la institución educativa.	9	30	10	33	11	37	
14. Se establece adecuados canales de comunicación con el personal a su cargo.	12	40	8	27	10	33	
15. El personal de la institución educativa ejerce un liderazgo.	10	33	8	27	12	40	
PROMEDIO			34		29		37

Fuente: Encuesta aplicada al personal docentes de la I.E. La Inmaculada - Lima 2019.

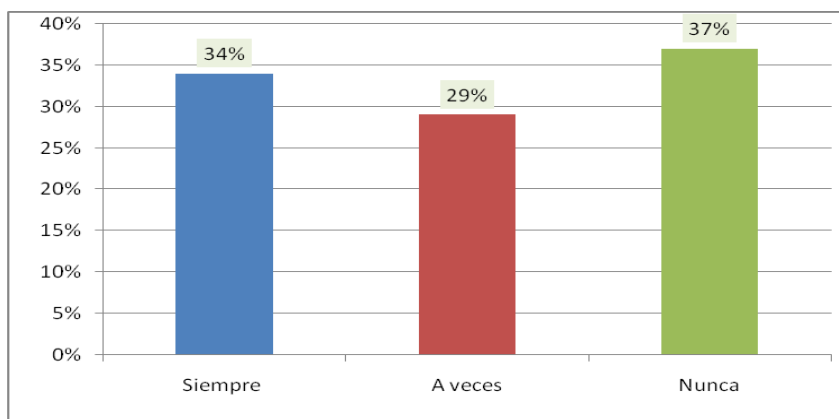


Figura 3: Dimensión dirección

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos en el presente cuadro nos muestran que el 37% de docentes encuestados sostienen que nunca se lleva a cabo bien la dimensión dirección; en tanto que el 34% de encuestados precisan que siempre se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión dirección; por último el 29% de docentes encuestados precisan que a veces se lleva bien los aspectos relacionados con la dimensión dirección.

Tabla 4

Dimensión control

ÍTEMS	Siempre		A veces		Nunca	
	fi	%	fi	%	fi	%
16. Se verifica que las actividades del personal se lleven a cabo tal y como se planificaron.	10	33	9	30	11	37
17. Se supervisa al personal docente para evitar desviaciones en el logro de los objetivos.	9	30	10	33	11	37
18. Se establece normas a través del Reglamento Interno tomando en cuenta códigos de ética	11	37	10	33	9	30
19. Se asume medidas correctivas establecidas en el Reglamento del ejercicio de la profesión docente, cuando el personal docente presenta una falta.	9	30	9	30	12	40
20. Se retroalimenta con el personal docente aspectos referidos a su desempeño en el cargo.	12	40	8	27	10	33
PROMEDIO		34		31		35

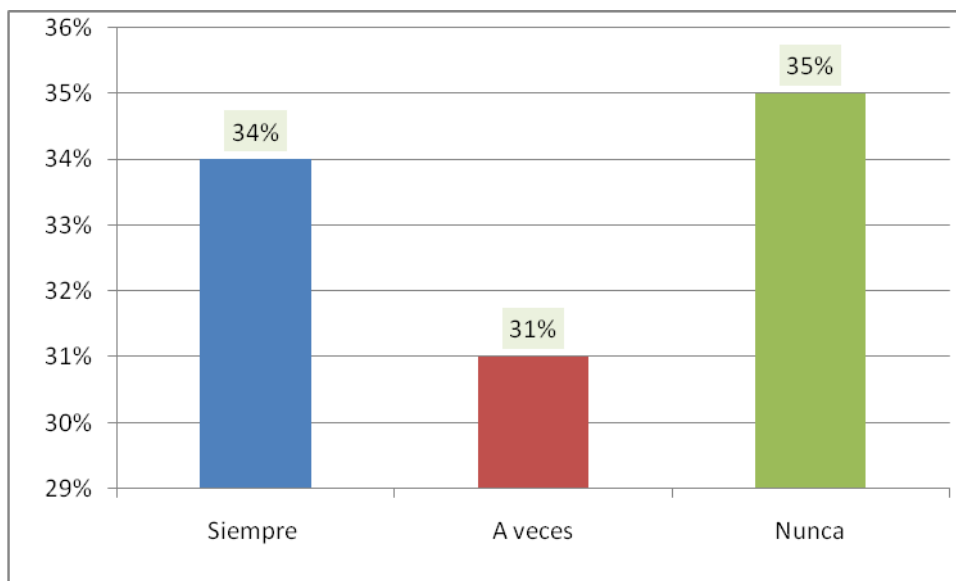


Figura 4: Dimensión control

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos en el presente cuadro nos muestran que el 35% de docentes encuestados sostienen que nunca se lleva a cabo bien la dimensión control; en tanto que el 34% de encuestados precisan que siempre se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión control; por último el 31% de docentes encuestados precisan que a veces se lleva bien los aspectos relacionados con la dimensión control.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos más importantes en el presente estudio se relacionan directamente con los objetivos específicos formulados inicialmente y que siguen a continuación:

- a) Con respecto al objetivo 1 que se refiere a Identificar las características de planificación de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada. Los resultados nos muestran que el 37% de docentes encuestados sostienen a veces se lleva a cabo bien la dimensión planificación; en tanto que el 32% de encuestados precisan que nunca se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión planificación; por último el 31% de docentes encuestados precisan que siempre se lleva bien los aspectos relacionados con la dimensión planificación.
- b) Con referencia al objetivo 2 que consiste en Reconocer las características de organización de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada. Los hallazgos nos muestran que el 39% de docentes encuestados sostienen que nunca se lleva a cabo bien la dimensión organización; en tanto que el 31% de encuestados precisan que a veces se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión organización; por último el 30% de docentes encuestados precisan que siempre se lleva bien los aspectos relacionados con la dimensión organización.
- c) De acuerdo al objetivo 3 que es Determinar las características de dirección de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada. Los datos obtenidos determinan que el 37% de docentes encuestados sostienen que nunca se lleva a cabo bien la dimensión dirección; en tanto que el 34% de encuestados precisan que siempre se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión dirección; por último el 29% de docentes encuestados precisan que a veces se lleva bien los aspectos relacionados con la dimensión dirección.

- d) Finalmente el objetivo 4 que es Precisar las características de control de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada. Los resultados demuestran que el 35% de docentes encuestados sostienen que nunca se lleva a cabo bien la dimensión control; en tanto que el 34% de encuestados precisan que siempre se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión control; por último el 31% de docentes encuestados precisan que a veces se lleva bien los aspectos relacionados con la dimensión control.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Los resultados obtenidos muestran que el 37% de docentes encuestados sostienen a veces se lleva a cabo bien la dimensión planificación; en tanto que el 32% de encuestados precisan que nunca se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión planificación; por último el 31% de docentes encuestados precisan que siempre se lleva bien los aspectos relacionados con la dimensión planificación.

SEGUNDA: Con respecto a la organización nos muestran que el 39% de docentes encuestados sostienen que nunca se lleva a cabo bien la dimensión organización; en tanto que el 31% de encuestados precisan que a veces se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión organización; por último el 30% de docentes encuestados precisan que siempre se lleva bien los aspectos relacionados con la dimensión organización.

TERCERA: Los datos obtenidos determinan que el 37% de docentes encuestados sostienen que nunca se lleva a cabo bien la dimensión dirección; en tanto que el 34% de encuestados precisan que siempre se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión dirección; por último el 29% de docentes encuestados precisan que a veces se lleva bien los aspectos relacionados con la dimensión dirección.

CUARTA: El control también presenta dificultades, los resultados demuestran que el 35% de docentes encuestados sostienen que nunca se lleva a cabo bien la dimensión control; en tanto que el 34% de encuestados precisan que siempre se lleva bien el desarrollo de los aspectos relacionados con la dimensión control; por último el 31% de docentes encuestados precisan que a veces se lleva bien los aspectos relacionados con la dimensión control.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda mejorar los procesos inmersos en la planificación para direccionar adecuadamente las actividades tomando en cuenta los recursos disponibles en la I.E.; orientando la planificación de los procesos administrativos para el mejoramiento continuo de la institución educativa; y diseñar los proyectos de corto y largo plazo con la participación de los actores educativos.

SEGUNDA: En la dimensión organización se debe distribuir las tareas a realizar tomando en cuenta a todo el personal de la institución educativa, se debe delegar funciones en el personal asignándoles responsabilidades, se deben organizar las actividades de la institución educativa tomando en cuenta a todos los miembros de la comunidad educativa y se tiene que interactuar de manera dinámica con los docentes, padres de familia y estudiantes de la institución educativa.

TERCERA: Mejorar el desarrollo de la dimensión dirección tomando en cuenta las expectativas del personal para el desarrollo de las acciones de la institución educativa, respetando las decisiones asumidas por el personal cuando se ha delegado funciones y asumiendo que la autoridad la tiene solo el personal directivo de la institución educativa.

CUARTA: El control también presenta dificultades por lo que se sugiere verificar que las actividades del personal se lleven a cabo tal y como se planificaron, supervisar al personal docente para evitar desviaciones en el logro de los objetivos, establecer normas a través del Reglamento Interno tomando en cuenta códigos de ética y asumir medidas correctivas establecidas en el reglamento del ejercicio de la profesión docente, cuando el personal docente presente una falta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I. (2002) La Calidad de la educación. Ejes para su definición y evaluación. Programa Calidad y Equidad de la Educación. Organización de Estados Iberoamericanos por la educación, la ciencia y la cultura.
- Alvarado, O.(1999). Gestión Educativa. Enfoques y Procesos. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 217.
- Alvarado, O. (1998). Gestión Educativa. Casos y Ejercicios. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 132.
- Alvarado, O. (2000). Administración de Personal. Aproximación al campo Educativo. Udegraf S.A., Primera Edición. Lima Perú. Pp. 145.
- Ander – Egg, E. (1996. La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para educadores. Argentina. Pp. 298.
- Arana, M. (1998). Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Colección Pedagógica. Editorial San Marcos. Lima – Perú. Pp. 232 .
- Arribasplata. M. y Quintana, H. (2001). Educación en Valores. Editorial San Marcos. Lima – Perú. Pp. 198.
- Bustamante, P. (2019). *Calidad educativa y el clima institucional en la I.E.I “Stella Maris” 2018*. Universidad de San Martín de Porres, Sección de Posgrado, Lima
- Campano, N (2018). Gestión Educativa y su Influencia en el Servicio Escolar en la Institución Educativa "Daniel Becerra". Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Cárdenas et al. (2019) Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia. Universidad La Serena.
- Casassús, J. (1998). Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos.

- Damas, G. y Oliva, J. (2017) *Gestión educativa institucional y la satisfacción de los estudiantes en las instituciones educativas de la Ugel N° 01, distrito San Juan de Miraflores, Lima, 2015*. Universidad César Vallejo.
- Farro, F. (1995) Gerencia de Centros Educativos. Hacia la Calidad Total. Lima – Perú. Pp. 267.
- Farro, F. (2001) Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad. Lima – Perú. Pp. 195.
- Fierro, C., Fortoul, B. & Rosas, L. (1999). Transformando la Práctica Docente. Una Propuesta Basada en la Investigación Acción. México: Paidós. Capítulos 1 y 2
- Gimeno, J. y Perez, A. (1992) Comprender y transformar la enseñanza. Morata, Madrid. (1992)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México
- Hinojosa, A. (2019) *Gestión institucional y calidad educativa, según percepción de docentes y administrativos de las instituciones educativas emblemáticas públicas de Tacna, 2018*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima.
- Huayllani, M. (2018) *La gestión institucional y la calidad educativa de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas, 2018*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima.
- Larrán H, (1999) Hacia una gestión más autónoma y centrada en lo educativo. Propuesta del Programa de las 900 Escuelas 1998-2000. Actualización del documento. En: Mineducación (1999). Carpeta Gestión Educativa, Biblioteca del Profesor. Santiago, Chile.

- Llamo, J. (2018) *Gestión institucional y calidad educativa de las instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ate, UGEL 06*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima
- Ríos, J. (2016). La actualización pedagógica docente y la calidad educativa en el área de ciencias naturales de cuarto a décimo año de Educación Básica de la Unidad Educativa Ambato del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua. Universidad Técnica de Ambato, Ambato- Ecuador.
- Sander, B. (2000) *Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad*.
- Sosa, G. (2017). *La gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E. de Puente Piedra*. Para optar el Grado Académico de: Maestra en Administración de la Educación, Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Escuela de Posgrado, Lima.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006) *El proceso de la Investigación*. Ed. Paidás. Buenos Aires.

ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Modelo de gestión educativa para mejorar la calidad de servicio del personal directivo en la institución educativa N° 7074 La Inmaculada - Lima 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS Y VARIABLES	DISEÑO	POBLACIÓN
¿Qué características presenta la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada - Lima 2019?	<p>Objetivo general Caracterizar la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada - Lima 2019.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Identificar las características de planificación de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada .</p> <p>b) Reconocer las características de organización de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada .</p> <p>c) Determinar las características de dirección de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada .</p> <p>d) Precisar las características de control de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa La Inmaculada .</p>	<p>Variable Calidad de gestión</p>	<p>Diseño del estudio La investigación es descriptiva</p>	<p>Población 30 docentes de la institución educativa La Inmaculada - Lima</p>

ANEXO N° 2
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Gestión del personal directivo	Planificación	▪ Actividades	1
		▪ Procesos administrativos	2
		▪ Proyectos	3
		▪ Distribución de recursos	4
▪ Recursos materiales y económicos.		5	
Organización	Organización	▪ Distribución de tareas	6
		▪ Responsabilidades	7
		▪ Delegación de funciones	8
		▪ Organización de actividades	9
		▪ Interacción	10
Dirección	Dirección	▪ Expectativas del personal	11
		▪ Decisiones	12
		▪ Autoridad	13
		▪ Comunicación	14
		▪ Liderazgo	15
Control	Control	▪ Actividades del personal	16
		▪ Supervisión	17
		▪ Normas	18
		▪ Medidas correctivas	19
		▪ Retroalimentación	20

ANEXO N° 3
MATRIZ DE INSTRUMENTO

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems
Gestión del personal directivo	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades ▪ Procesos administrativos ▪ Proyectos ▪ Distribución de recursos ▪ Recursos materiales y económicos. 	Cuestionario	1
				2
				3
				4
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución de tareas ▪ Responsabilidades ▪ Delegación de funciones ▪ Organización de actividades ▪ Interacción 		5
				6
				7
				8
				9
				10
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expectativas del personal ▪ Decisiones ▪ Autoridad ▪ Comunicación ▪ Liderazgo 		11
				12
				13
				14
				15
	Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades del personal ▪ Supervisión ▪ Normas ▪ Medidas correctivas ▪ Retroalimentación 		16
				17
				18
				19
				20

ANEXO N° 4
FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres del Experto:.....

1.2 Cargo e Institución donde labora:.....

1.3 Nombre del instrumento motivo de Evaluación:.....

1.4 Autor del Instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy bueno 61-80 %	Excelente 81-100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar las dimensiones del pensamiento crítico					
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos del pensamiento crítico					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lima,.... de..... del 20.....

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?			
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?			
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?			
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?			
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?			
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?			
7	¿El número de ítems es el adecuado?			
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?			
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?			
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?			

Aportes y/o sugerencias:

.....

 Nombre y Firma

Fecha:...../...../.....

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
DOCTORADO EN EDUCACION
CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Nombre:
Especialidad:
Fecha:

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

.....
.....
.....
.....

2. CONTENIDO:

.....
.....
.....

3. ESTRUCTURA:

.....
.....
.....

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....
.....

Luego, de revisado el documento procede a su aprobación.

SI NO

Nombre y Firma

ANEXO N° 5
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD DE GESTIÓN DEL PERSONAL
DIRECTIVO EN LA I.E. N° 7074 LA INMACULADA - LIMA 2019**

Estimado Colega:

En virtud de estar realizando un estudio acerca del “MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 7074 LA INMACULADA - LIMA 2019”, solicito su ayuda para contestar unas preguntas referidas al tema tratado. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las opiniones de todos, serán sumadas e incluidas en el informe de investigación, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Se agradece contestar el presente instrumento con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas e incorrectas.

Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que las preguntas solo pueden responder a una opción.

Muchas gracias por su colaboración

Instrucciones

El presente instrumento tiene por finalidad obtener información sobre la Calidad de Gestión del Personal Directivo de la institución.

Lea cuidadosamente el instrumento y seleccione de tres alternativas, una sola respuesta para cada pregunta, indicando mediante una "X" aquella que usted considere que corresponda con su opinión.

La Escala de Valores se presenta con las siguientes alternativas:

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

Cualquier duda al responder el instrumento será aclarada por la investigadora.

En lo posible sea sincero(a) al dar su respuesta; de ello dependerá el éxito de la investigación.

Gracias por su receptividad

ÍTEMS

I. PLANIFICACIÓN

1. Se direcciona adecuadamente la planificación de las actividades tomando en cuenta los recursos disponibles en la institución educativa.
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
2. Se orienta la planificación de los procesos administrativos para el mejoramiento continuo de la institución educativa.
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
3. Se diseñan los proyectos de corto y largo plazo con la participación de los actores educativos.
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
4. Se prevé la distribución de los recursos disponibles para ejecutar las actividades programadas.
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
5. Se planifica las acciones de la institución educativa tomando en cuenta tanto los recursos materiales como los económicos.
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

II. ORGANIZACIÓN

6. Se distribuye las tareas a realizar tomando en cuenta a todo el personal de la institución educativa.
 - a) Siempre
 - b) A veces

- c) Nunca
7. Se diferencia las responsabilidades de cada miembro de la institución educativa según las competencias que poseen.
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
8. Se delega funciones en el personal asignándoles responsabilidades.
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
9. Se organiza las actividades de la institución educativa tomando en cuenta a todos los miembros de la comunidad educativa.
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
10. Se interactúa de manera dinámica con los docentes, padres de familia y estudiantes de la institución educativa.
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

III. DIRECCIÓN

11. Se toma en cuenta las expectativas del personal para el desarrollo de las acciones de la institución educativa.
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
12. Se respeta las decisiones asumidas por el personal cuando se ha delegado funciones.
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

13. Se asume que la autoridad la tiene solo el personal directivo de la institución educativa.
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
14. Se establece adecuados canales de comunicación con el personal a su cargo.
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
15. El personal de la institución educativa ejerce un liderazgo.
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

IV. CONTROL

16. Se verifica que las actividades del personal se lleven a cabo tal y como se planificaron.
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
17. Se supervisa al personal docente para evitar desviaciones en el logro de los objetivos.
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
18. Se establece normas a través del Reglamento Interno tomando en cuenta códigos de ética
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
19. Se asume medidas correctivas establecidas en el Reglamento del ejercicio de la profesión docente, cuando el personal docente presenta una falta.

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

20. Se retroalimenta con el personal docente aspectos referidos a su desempeño en el cargo.

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

ANEXO N° 6

PROPUESTA PEDAGÓGICA

1. Denominación

Modelo de gestión educativa dirigido al personal directivo de la institución educativa N° 7074 La Inmaculada - Lima 2019.

2. Introducción

El desarrollo de las acciones administrativas y académicas dentro de las instituciones educativas ha dado muestra de ineficacia y poca asertividad para el logro de los objetivos planteados en los planteles, por lo cual, la preocupación es cada vez mayor ya que la gestión del director no produce los resultados esperados, por ello las escuelas cada vez se ven más descuidadas y si solo fuera la parte externa, la infraestructura, tal vez no importara, el problema y lo que se evidencia es que el proceso de enseñanza aprendizaje no es de calidad, así como tampoco resultan ser los aspectos administrativos.

Con base en estos planteamientos y con los resultados obtenidos en el trabajo de investigación se evidencia la necesidad de mantener el cambio en la gestión del directivo como líder en la institución para atraer, influir y convencer a los miembros de la institución y de la comunidad y así poder generar mayor productividad entre todos, porque de no ser así, la situación en la institución educativa podría empeorarse, por tanto, es importante generar un modelo como patrón para modificar no solo conductas sino formas de pensar y de hablar ante todos los miembros de la comunidad.

Para Davis y Newstrom (2000, p 614), un modelo es una teoría o marco de referencia básico que sirve como guía consciente o inconsciente al pensamiento y comportamiento administrativo, conociéndose también como paradigma, que

constituyen certezas que dominan la manera de pensar de los directivos de una organización.

Un modelo como lo expresa Guerra (2004) es un patrón o esquema a seguir para desarrollar acciones de una manera fundamentada sirviendo de guía por conformarse con parámetros con los cuales se pueda dirigir la actuación de una persona, por lo tanto, es imprescindible generar una idea diferente para gerenciar las instituciones conjuntamente con los miembros de la comunidad.

3. Objetivo

3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión de calidad para el mejoramiento continuo del personal directivo de manera de fortalecer los conocimientos, las habilidades y generar cambios de actitud hacia un liderazgo transformacional.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los aspectos referidos al liderazgo transformacional para el personal directivo de la institución educativa.
- Describir los elementos de la gerencia estratégica requeridos para una gestión de calidad en la institución educativa.
- Caracterizar la gestión del capital intelectual necesario para la institución educativa.

4. Estructura del modelo

El Modelo propuesto está estructurado en tres elementos claves: el liderazgo transformacional, la gerencia estratégica y la gestión del capital intelectual.

Por lo cual, en la descripción de la dinámica del modelo se asumen tres fases, la diagnóstica, la operativa y la de evaluación.

4.1. Fase diagnóstica

En esta fase se asume la realidad que se está evidenciando en la institución educativa, con el propósito de diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desde el punto de vista del capital intelectual, del recurso material y del recurso económico.

Cabe destacar que esta fase del modelo es para identificar los aspectos teóricos referidos al liderazgo transformacional, la gerencia estratégica y la gestión del capital intelectual. Ello implica la formación continua brindándose talleres referidos a los elementos administrativos y académicos. Estos talleres tienen propósitos diversos y se refieren a actividades dinámicas e interactivas donde el gerente educativo tenga la oportunidad de describir y asumir conducta de líder transformacional.

Por lo tanto, en estos talleres se busca el fortalecimiento de la comunicación, la motivación, la autoestima, liderazgo, dirección de personas, toma de decisiones, delegación con empowerment, trabajo en equipo y coaching, entre otros aspectos importantes. Además se requiere generar acciones de formación para producir habilidades para ser proactivo, con iniciativa, creatividad, optimismo, aunado con gestión personal, desarrollo personal, acción personal.

En la fase diagnóstica se analiza la situación real que se evidencia en la gestión gerencial del personal directivo para poder generar estrategias que lo lleven al logro de la situación objetivo, de manera de lograr una gestión de calidad en esta institución.

Por tanto se generan acciones de formación o capacitación para alcanzar cambios tanto de paradigmas mentales como de conducta; lo cual conduce a optimizar los procesos educativos.

4.2. Fase Operativa

En esta fase se desarrollan los talleres, círculos de estudio, entrevistas y retroalimentación que permiten el proceso de cambio tanto de paradigmas mentales como de conducta buscando que los docentes y el personal directivo cambien de

manera de actuar en la administración de la institución. Por lo tanto, se reconoce la necesidad de la formación de este personal.

Para ello, se requiere establecer un modelo de gestión de calidad que enfatiza en el liderazgo transformacional, la gestión estratégica y la gestión del capital intelectual.

En cuanto al liderazgo transformacional, en esta fase operativa, el modelo contempla la formación personal y profesional

- Formación Personal

El personal directivo debe contar con características personales muy específicas por cuanto se requiere desarrollar la inteligencia emocional y la comunicación entre otros.

Inteligencia Emocional.

Un gerente educativo debe desarrollar capacidad para analizar las situaciones que están presentándose en las instituciones educativas. Esta capacidad propicia la posibilidad de diagnosticar los hechos, tanto internos del plantel como externos de la comunidad, para propiciar el análisis desde el punto de vista económico, social, cultural y educativo, tomando en cuenta la realidad que se tiene, sus fortalezas y debilidades, para decidir acerca de las oportunidades y amenazas. Esta inteligencia propicia la capacidad de comprender a los demás, ser asertivo y acertado en las respuestas de la gente que dirige, manejando las emociones y el control de los sentimientos, garantizando así la posibilidad de generar respuestas acordes con la necesidad que se está observando.

En tal sentido, el modelo contempla la gestión del talento humano, de forma que al tomar en cuenta el enfoque estratégico de dirección, se logre el desarrollo de las personas para lograr efectividad en las acciones individuales y organizativas, de manera que se ponga en servicio tanto para el plantel como para la comunidad.

Así mismo, es importante considerar la formación para generar dinamismo y proactividad, competencias básicas para el trabajo en equipo, con lo cual se crea una

misión y visión compartida que genere el compromiso de todos. La sinergia es otra de las características requeridas que indica que todos los miembros de la institución trabajan en conjunto, coordinando ideas y opiniones para realizar las labores de manera sincronizadas, coadyuvando todo esto a logros más efectivos.

Comunicación.

Otras de las características personales que se aspira del personal directivo para su gestión escolar, es la comunicación abierta, sinérgica, empática y cohesionada. Cabe destacar que la comunicación es un elemento clave para las relaciones interpersonales por ser parte importante para que la gestión escolar sea efectiva buscando como antes se expresó, se obtengan los objetivos pedagógicos, administrativos y comunitarios de la institución educativa.

Esta comunicación permite establecer canales formales e informales para que los procesos administrativos y académicos fluyan y se direccionen al logro de los objetivos. Como se debe suponer, el modelo de gestión de calidad que se propone requiere de un líder que se forme y forme a su personal y es a través del medio comunicativo que se obtienen los cambios, haciendo uso del lenguaje verbal, escrito y gestual con el cual se propician cambios importantes en los procesos, de allí es parte esencial, por cuanto deben evitarse los rumores que afectan las relaciones y ocasionan conflictos lo cual conduce a procesos y resultados efectivos.

En ese mismo orden de ideas, el líder es transformacional cuando se preocupa por sí mismo, por profundizar sus conocimientos y aprender los conceptos y técnicas innovadoras, haciendo uso de su creatividad, de su intelecto y como lo expresa el enfoque de la quinta disciplina, de sus modelos mentales y dominio personal, lo cual exige al gerente educativo conocer cada vez más para hacerse competente y con ello, propiciar el cambio en su personal.

- Formación Profesional

Otro de los aspectos importantes del liderazgo transformacional se logra a través de la formación profesional, que tiene mucha relación con los conocimientos, habilidades y destrezas que adquiere y desarrolla en la institución educativa.

Cabe destacar que el líder transformacional debe realizar cursos acerca de planificación ya que le corresponde programar el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, así como también debe contar con los conocimientos necesarios para asesorar e integrarse con los docentes para la elaboración, ejecución y evaluación de los Proyectos Pedagógicos de Aula, hoy llamados de aprendizaje.

Esta formación también lo ayuda a organizar las acciones, tanto administrativas como académicas, con lo cual se distribuyen las tareas entre todo el personal tanto docente, administrativo, así como coordinar las acciones para lograr trabajar en equipo a través del trabajo de todos.

La gestión del talento humano con que cuenta la institución requiere también de preparación, por cuanto como antes se expresó depende mucho de cómo sea y se sienta personalmente el líder, en cuanto a su autoestima, autoreconocimiento y autocorrección para que pueda ser empático y desarrolle su habilidad social, haciendo uso de la comunicación, dirección de personas, liderazgo, delegación, coaching y el trabajo en equipo.

Los aspectos antes mencionados permiten que el personal directivo desarrolle habilidades para dirigir a los demás, que es una de las más importantes funciones que tiene y con lo cual garantiza seguridad laboral, ambientes armónicos y equilibrados para el personal, quienes al sentirse comprendidos e integrados sabrán realizar su labor, generándose trabajos efectivos.

4.3. Fase evaluativa

Esta fase es de gran importancia para el modelo propuesto por cuanto a través de éste proceso se evidenciarán los cambios en todos los miembros de la institución

educativa, partiendo de los cambios de actitud que se obtengan en cuanto a los paradigmas mentales-cognitivos, procedimentales y actitudinales del gerente quien con su modelo y ejemplo brindará la opción de la transformación.

Para el logro de transformación es preciso la programación de actividades formativas con base en charlas reflexivas, talleres donde se construya el conocimiento y se aplique. Por lo tanto, es necesario adecuar estas actividades de formación a las necesidades de cada centro educativo, siendo estas de carácter crítico, reflexivo, conceptual y práctico, impulsando la gestión del capital intelectual, bajo una gerencia estratégica que oriente a los líderes de las instituciones educativas, en especial a los de Educación Inicial.

Para ello, en la institución deberán diseñarse instrumentos de con los cuales pueda observarse y registrarse las conductas del personal directivo, de manera que pueda realizarse un análisis evolutivo de los cambios en cuanto a liderazgo, a la ejecución de los procesos administrativos conduciendo así a la conformación de situaciones que evidencien la transformación hacia una gestión de calidad asumiendo una actitud evaluativa antes, durante y después de aplicar el modelo.