


## La gestión educativa como factor de calidad en las instituciones educativas públicas


### Educational management as a quality factor in public education

### A gestão educacional como fator de qualidade em instituições públicas de ensino

Apaza Chávez, Madlyn Susana; Rivera Muñoz, Jorge Leoncio



 **Madlyn Susana Apaza Chávez**  
madlynapaza@gmail.com  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

 **Jorge Leoncio Rivera Muñoz**  
jrivram@unmsm.edu.pe  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Revista de Investigación en Ciencias de la Educación  
**HORIZONTES**  
Centro de Estudios Transdisciplinarios, Bolivia  
ISSN-e: 2616-7964  
Periodicidad: Trimestral  
vol. 6, núm. 25, 2022  
editor@revistahorizontes.org

Recepción: 03 Enero 2022  
Aprobación: 17 Enero 2022  
Publicación: 08 Septiembre 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/466/4663726002/>

**Resumen:** El gobierno peruano ha implementado diversas “reformas” educativas; sin embargo, no es suficiente el esfuerzo que se hace para enfocar una reforma dirigida a los directivos de las instituciones educativas. Es importante que haya una especialización en gestión para los directores, pues en nuestro país no existe una carrera llamada Administración de la educación, de la práctica pedagógica o de la gestión en sí misma. El presente trabajo tiene como objetivo describir la gestión educativa como factor importante para lograr la calidad en la educación. El tipo de investigación es descriptiva, el objetivo es caracterizar la gestión del director de la Institución Educativa “Gustavo Mohme Llona” del distrito de Puente Piedra en el año 2016. Los resultados demuestran que la gestión del director se puede considerar poco eficiente. En conclusión, las tres dimensiones de la gestión permiten estudiar el funcionamiento de una Institución Educativa y la calidad, como ajuste a un propósito, busca dar autonomía y empoderamiento al director para lograr los objetivos propuestos.

**Palabras clave:** Aprendizaje, Educación, Calidad educativa.

**Abstract:** The Peruvian government has implemented several educational “reforms”; however, it is not enough effort to focus on a reform aimed at the managers of educational institutions. It is important to have a specialization in management for principals, since in our country there is no career called Administration of education, pedagogical practice or management itself. The purpose of this paper is to describe educational management as an important factor to achieve quality in education. The type of research is descriptive; the objective is to characterize the management of the principal of the Educational Institution “Gustavo Mohme Llona” of the district of Puente Piedra in 2016. The results show that the principal’s management can be considered not very efficient. In conclusion, the three dimensions of management allow studying the functioning of an Educational Institution and quality, as an adjustment to a purpose, seeks to give autonomy and empowerment to the principal to achieve the proposed objectives.

**Keywords:** Learning, Education, Educational quality.

**Resumo:** O governo peruano implementou várias "reformas" educacionais; no entanto, não é suficiente o esforço para se concentrar em uma reforma voltada para os gerentes das instituições educacionais. É importante que haja uma especialização em gestão para os diretores, pois em nosso país não existe uma carreira chamada Administração da educação, da prática pedagógica ou da própria gestão. O objetivo deste documento é descrever a gestão educacional como um fator importante para alcançar a qualidade na educação. O tipo de pesquisa é descritivo, o objetivo é caracterizar a gestão do diretor da Instituição Educacional "Gustavo Mohme Llona" no distrito de Puente Piedra em 2016. Os resultados mostram que a gestão do principal pode ser considerada pouco eficiente. Em conclusão, as três dimensões da gestão nos permitem estudar o funcionamento de uma instituição de ensino e a qualidade, como um ajuste a um propósito, procura dar autonomia e capacitação ao principal para alcançar os objetivos propostos.

**Palavras-chave:** Aprendizagem, Educação, Qualidade Educacional.

## INTRODUCCIÓN

El ámbito de estudio de esta investigación es la IE (Institución Educativa) N° 5173 "Gustavo Mohme Llona", escuela pública ubicada en la Asociación de Vivienda Villa Cruz, Km 26 de la Panamericana Norte en el distrito de Puente Piedra, provincia de Lima, departamento de Lima en Perú. La población escolar, en el año 2016 era de 835 alumnos, 32 docentes, 02 auxiliares, 06 trabajadores administrativos, además el equipo directivo: director y subdirector. En esta institución se atienden los niveles educativos de primaria y secundaria.

Los docentes se encuentran desmotivados, muchos de ellos deseando dejar la carrera magisterial, existe una falta de manejo de los conflictos surgidos entre los maestros y los directivos, hay falta de concertación para la toma de decisiones, no se promueve el trabajo de equipo, faltan espacios donde intercambiar experiencias y retroalimentar la práctica docente. Asimismo, hay poca participación en actividades institucionales, costumbres y normas institucionales.

La gestión escolar se define desde diferentes vertientes; por ejemplo: Peralta (2009) entiende la gestión escolar como "El desarrollo articulado de los procesos de organización, realización y valoración que constituyen la marcha de una institución" (p.63); Alvarado (1999) define la gestión como: "La aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales" (p.17) y Azzerboni (2006) conceptualiza la gestión como: "Un proceso de toma de decisiones, conformación de equipos, delegación, negociación, distribución de espacios, tiempo y responsabilidades" (p.20).

La gestión o la responsabilidad de la gestión educativa recae sobre el director o el personal directivo, el cual, según la Ley General de Educación (2003) el director es el responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

Gestionar implica tener la capacidad de tomar decisiones, resolver los problemas y sobre todo hacer que los objetivos planteados se cumplan. Dichos objetivos se encuentran en los instrumentos de gestión, como son el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y PCI (Proyecto Curricular Institucional) de cada centro educativo.

Frente a los cambios actuales no es posible seguir considerando a la escuela como un ente fijo, inamovible, imperceptible a las nuevas demandas sociales, si no por el contrario, recoger el aporte de los teóricos de la gestión y considerar a la escuela como una organización, en el que se conjugan diversas variables, aunque algunas están fijadas por la tradición o normas; otras de manera operativa hacen del centro escolar un organismo vivo que busca la mejora y el logro de los objetivos y metas educativas.

De las dimensiones de la gestión escolar propuesta por varios autores para un eficiente logro de los objetivos educacionales, se considera la dimensión organizacional, que abarca, según la bibliografía revisada, dos aspectos de la gestión: administrativa e institucional. Al respecto, Carriego (2012) considera a esta dimensión como “Un conjunto de aspectos institucionales que determinan un modo de funcionamiento. En esta dimensión se pueden analizar todas las cuestiones relacionadas con la formalización (Organigrama, división del trabajo, canales de comunicación, uso del tiempo y los espacio, etc.)” (p.16).

Los colegios estatales del Perú, funcionan de acuerdo a un organigrama en común, caracterizado por: La división del trabajo, los canales de comunicación y el uso del tiempo (horarios y distribución de roles), cada institución establece una manera propia, que, en muchas ocasiones, no es apropiada para el desarrollo de la escuela.

En este mismo orden de ideas, González (2003) refiere que la división del trabajo y los mecanismos para tomar decisiones son importantes para mantener la relación entre las diferentes unidades organizativas. Si bien es cierto, que todas las organizaciones educativas tienen la misma estructura formal, cada cual es diferente por el uso eficiente que le da a cada parte o componente de la misma. La siguiente dimensión considerada es la pedagógica. Esta dimensión se refiere al quehacer más importante de un lugar de formación: el proceso enseñanza-aprendizaje. Al respecto, Azzerboni y Harf (2006) consideran la dimensión pedagógica-didáctica de la escuela como su función principal: la enseñanza y señala que se dirige a advertir cómo se despliegan las actividades de enseñanza y de aprendizaje; en otras palabras, orienta la práctica pedagógica. En esta dimensión, tienen que ver las concepciones (teorías) sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Por lo tanto, en relación a la calidad educativa y la gestión, el director o cuerpo directivo deben direccionar todas las actividades, propósitos y metas de la organización teniendo en cuenta el sentido pedagógico de la misma. No puede existir incoherencia entre las distintas dimensiones de la escuela, cada una debe guiar a la finalidad principal: la enseñanza, pero una enseñanza que eleve la calidad educativa. En Perú, los resultados demuestran que nos ubicamos entre los diez últimos lugares en las competencias evaluadas en Ciencias, Comprensión lectora y Matemática de colegios con gestión estatal y no estatal. Debido a este caótico resultado, desde el Ministerio de Educación se han implementado políticas educativas: el énfasis en el reforzamiento y nivelación

escolar, desayunos escolares y acompañamiento pedagógico, frente a un currículo que cambia cada año, obteniendo resultados poco alentadores. Como lo afirma el Ministerio de Educación del Perú (2017), respecto a la evaluación PISA 2015, en el Informe Nacional de Resultados, donde indica que una mayoría de los estudiantes peruano, al final de la EBR (Educación Básica Regular) no ha logrado satisfactoriamente el desarrollo de competencias en matemática, lectura y ciencia; además que las brechas en las subpoblaciones se siguen manteniendo, respecto al desempeño de los mismos. Sin embargo, Perú ha sido uno de los países que ha mejorado más en los últimos años en dichas pruebas, pero la brecha es todavía considerable en comparación con países como Chile, Uruguay y México. Estos resultados demuestran una baja calidad educativa de las escuelas en Perú.

Según Gonzales (2004) para lograr la calidad educativa se requiere eficacia, que significa cumplir con el propósito que se plantea una institución educativa. Se considera que se debe apuntar hacia allá para mejorar las competencias de los estudiantes y de acuerdo contexto cubrir las expectativas que nuestra sociedad exige. Otra dimensión es la que se relaciona con aspectos externos a la gestión (comunidad, entorno social e interinstitucional como padres de familia, organizaciones de la comunidad, estatales y no gubernamentales, eclesiásticas, entre otros.) de la cual no puede ni debe quedar aislada, ya que entorno e institución se influyen mutuamente.

De acuerdo con Azzerboni y Harf (2006) la dimensión comunitaria es: “El conjunto de actividades que promueven la participación de los miembros de la comunidad educativa en las acciones que comprometen a la institución en respuesta a las demandas sociales de una determinada comunidad” (p.23).

Hoy, muchas escuelas en Perú, se encuentran divorciadas de la comunidad, llevan a cabo sus actividades sin tomar en consideración su entorno inmediato, aunque piden colaboración a algunas entidades para eventos; sin embargo, no existe una consideración hacia afuera cuando se diseñan los planes y actividades pedagógicas.

También, Carriego (2012) analiza la dimensión comunitaria no solo como un ente externo, fijo y sin participación, sino por lo contrario, como un ente activo en la toma de decisiones y en las actividades escolares. Subraya la participación de la escuela en las distintas manifestaciones culturales locales o regionales como una forma indispensable de integración con la comunidad.

En consecuencia, es importante considerar la dimensión comunitaria en la gestión de una escuela, integrando a la comunidad en los planes institucionales, haciéndoles partícipe de su problemática mediante la participación activa de los padres de familia y de las instituciones locales como Municipalidad, Ministerio de Salud, Comisarias y organismos estatales y no gubernamentales como las ONG que promueven el deporte o las artes.

A veces, existe mayor preocupación por cumplir las normas que desarrollar proyectos de innovación o plantear y ejecutar diversas estrategias para mejorar la enseñanza. La calidad educativa depende de muchos factores, varios de esos factores han sido estudiados, como los recursos y materiales educativos, factores socioculturales y económicos, pero hay un factor que contribuye en mayor grado, que es la gestión del personal docente y administrativo. Los directivos tienen la función de generar un clima saludable propiciando un saludable ejercicio de sus funciones en la gestión organizacional, gestión pedagógica y gestión comunitaria

o entorno del director y el clima laboral, pues en base al cumplimiento de estas funciones, se observará desempeños o comportamientos positivos o negativos por parte de todas las personas implicadas en el proceso educativo.

En relación a esta problemática existen diversos planteamientos: Brunet (2002) señala: “Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias” (p.15).

De aquí se desprende que el director de un centro educativo debe reconocer primero a las personas con quienes cuenta para el logro de los objetivos y cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre las cuales puede actuar. La carrera docente en Perú está cada vez más desprestigiada y desvalorada, uno de los motivos es que no se estimula la excelencia profesional como medio de autorrealización personal y del logro de metas institucionales.

El objetivo de este trabajo es describir la gestión del Director de la IE “Gustavo Mohme Llona. El estudio de la gestión educativa u organizacional resulta importante porque abarca no solo la organización de la estructura educativa en sus diversas dimensiones, sino que gracias a una gestión óptima se logrará los objetivos de la educación, como la calidad de los aprendizajes. Una enseñanza de calidad, donde los docentes no se conformen en cumplir sus obligaciones, sino que sean más creativos, tengan deseos de superación, motiven al estudiante a aprender.

Esta investigación puede ser un referente para la labor de los directivos de instituciones educativas, para guiar, con base en este estudio, el establecimiento de acciones de mejora, sobre todo en el aspecto pedagógico, siendo actores de su labor como líderes, mirándose a sí mismos, a su institución y de acuerdo a su realidad, innovar, crear y dar soluciones en conjunto buscando la concertación e incentivando en cada docente la autorrealización en la búsqueda de la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

Ante esta situación, ¿cómo es la gestión del Director de la IE “Gustavo Mohme Llona? ¿Cuáles son las características de la gestión del Director de la IE “Gustavo Mohme Llona?

## MÉTODO

Se realizó una investigación descriptiva, cuyo objetivo fue caracterizar la gestión directiva de la IE “Gustavo Mohme Llona” del distrito de Puente Piedra. La población fue de 40 individuos entre profesores, directivos y trabajadores administrativos y personal de mantenimiento. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario de 39 ítems para medir la gestión directiva, cuyas dimensiones de la gestión son: organizacional, pedagógica y comunitaria.

Para la determinación de la validez de constructo se realizó un Juicio de Expertos, obteniéndose como resultado promedio 89% de aprobación por parte de tres docentes expertos, docentes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se comprobó la confiabilidad de los datos recolectados a través del método de fiabilidad más usado por los investigadores como es el Alfa de Cronbach (índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1) el

resultado que se obtuvo en la prueba de post test fue de 0,89 con 39 elementos para la variable Gestión del director, lo cual quiere decir que el instrumento es muy confiable. El método de análisis de datos fue el software SPSS 22 y se procedió a la interpretación de los resultados

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta la Tabla 1 relacionada con la gestión del director por dimensiones:

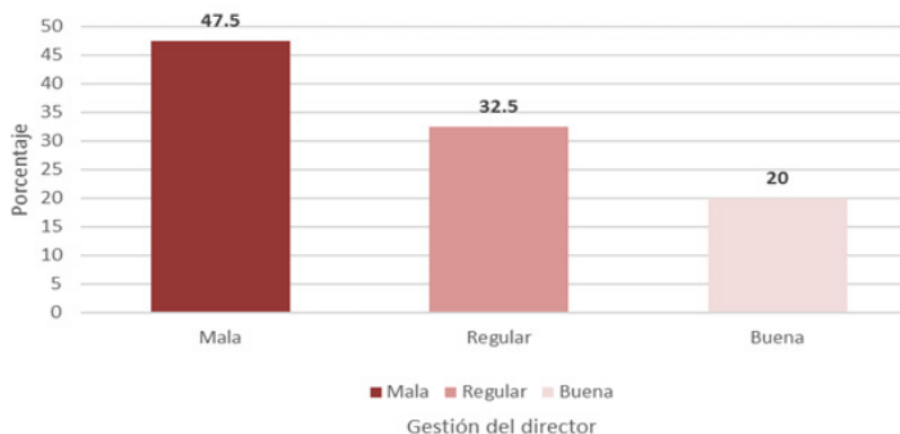
**Tabla 1**  
La Gestión del Director por dimensiones

Dimensión	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Gestión organizacional	Mala Regular Buena	45-53 54-62 63-72	14 18 8	35,0 45,0 20,0
Gestión pedagógica	Mala Regular	32-39 40-47	15 15	37,5 37,5
	Buena	48-55	10	25,0
Gestión comunitaria o de entorno	Mala Regular Buena	30-40 41-51 52-63	12 16 12	30,0 40,0 30,0

Los resultados destacados en la Tabla 1 sobre la gestión del Director de la IE 5173 “Gustavo Mohme Llona”, del distrito de Puente Piedra-2016 muestra que, en la gestión organizacional, la percepción del 45% de los encuestados la considera como una regular gestión.

En la gestión pedagógica mejora la percepción de la gestión y se considera buena para el 25% de los encuestado, sin embargo, el 37,5% la perciben como regular. Para el 30% la dimensión gestión comunitaria es considerada mala, mientras que el 40% la percibe como regular. En general, para las tres dimensiones: organizacional, pedagógica y comunitaria el promedio se ubica en el nivel regular. La gestión del Director es regular.

De igual manera, en el Gráfico 1 se presenta la visión general de la gestión directiva, de acuerdo a los resultados estadísticos, es como se muestra:



**Gráfico 1**  
La Gestión del Director

Los resultados de la Figura 1, muestran que la gestión del Director, para 19 de los 40 encuestados lo consideran como mala que representa el 47,5%; para 13 de los encuestados la gestión es regular (32,5%) y solo para 8 es buena (20%)

## Discusión

Los resultados demuestran que la gestión del director está considerada como mala por un 47.5%. Este resultado coincide con la tesis presentada por Yabar (2013), en cuyo estudio acerca de la gestión educativa y la práctica docente, concluye que existe relación directa entre la gestión educativa y la práctica docente, donde se indica que el 56.40% de la variable práctica docente se explica por la Gestión educativa. También, Elera (2010) señala que se da una relación significativa entre la variable gestión institucional y la variable calidad del servicio educativo. Se comprueba que existe relación significativa entre las dimensiones, liderazgo directivo, planificación estratégica evaluación de la gestión educativa, clima institucional, capacitación de personal y desempeño docente, con la calidad del servicio educativo

Diversos autores, como Azzerboni (2006) y Gonzáles et al., (2003) señalan la importancia de la función directiva en relación a la gestión pedagógica, pues es la esencia de la escuela. Por lo tanto, es importante que haya una buena gestión administrativa, académica y desempeño docente para lograr objetivos y metas trazadas a costo y largo plazo en la Institución Educativa

## CONCLUSIONES

La gestión del Director se consideró como mala por un 47.5%. En relación a la Gestión Organizacional, el 45% la percibe como regular; conservando así, la misma tendencia del resultado general. En la dimensión pedagógica la percepción de la gestión es percibida como buena para el 25% de los encuestado. Finalmente, los resultados de la dimensión comunitaria, para el 40% de los encuestados, la gestión se considera regular. Se concluye, por lo tanto, que la gestión del

Director de la IE “Gustavo Mohme Llona” en el año 2016 considerando todas las dimensiones, se ubica en el nivel regular.

Se ha observado que en la I.E no se realiza un adecuado trabajo en equipo, usualmente se designan responsabilidades a los docentes, en las diferentes comisiones de trabajo, por ejemplo: comisión para la revisión del reglamento interno, comisión del PEI, etc. Cada grupo trabaja según sus propios objetivos y no de acuerdo con un objetivo en común, señalado en el PEI; por ejemplo: la mejora de los aprendizajes en Matemática y Comunicación. Es importante detallar las características del líder en comparación con el jefe o lo que represente una organización; ya que creemos que son condiciones para que la institución educativa tenga éxito y logre sus fines. En ese sentido es importante la gestión del director o directivos, que puedan usar diferentes estrategias para el avance y buen desarrollo de la escuela. Además, se debe priorizar el sentido pedagógico de la misma. Asimismo, es importante integrar la escuela a la comunidad, hacerla partícipe de su problemática para buscar soluciones en conjunto. hace falta un trabajo coordinado entre docentes, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y directivos, pues no se evidencia objetivos comunes. Por lo tanto, es importante la adecuada gestión del director en los aspectos de gestión organizacional, gestión pedagógica y gestión comunitaria

## REFERENCIAS

- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Universidad de Lima.
- Azzerboni, D., y Harf, R. (2006). *Manual de gestión educativa y evaluación institucional*. Novedades Educativas.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Carriego, C. (2012). *Gestión Institucional*. Fe y Alegría.
- Elera, R. (2010). *Gestión Institucional y su relación con la calidad de servicio en una institución educativa pública de Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Gonzales, A. (2004). *El clima de trabajo: un factor de calidad de las Organizaciones educativas*. La Muralla.
- Ministerio de Educación. (2017). *El Perú en PISA 2015*. Informe nacional de resultados. <http://umc.minedu.gob.pe/el-peru-en-pisa-2015-informe-nacional-de-resultados/>
- Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N.º 01-Lima Sur-2009*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Peralta, A. (2009). *Administración y Gestión Educativa. Metodología y experiencias*. Darvar.
- Torres, N. y Torres, J. (2011). *Dirección de instituciones educativas*. Multiservicios Generales.
- Yabar, I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima, Cercado*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.