

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

**Gestión institucional y calidad de servicio
en la I.E. Sagrado Corazón de Jesús del Cusco**

Presentada por:

Maribel ESPINOZA ESPINO

Asesor:

Elías DAMIÁN GUERRA

Para optar al Grado Académico de

Maestro en Administración

con mención en Gestión Pública

Lima – Perú

2019

**Gestión institucional y calidad de servicio
en la I.E. Sagrado Corazón de Jesús del Cusco**

A mis queridos hijitos que son el impulso diario a continuar conociendo más día a día.

Reconocimiento

A la Escuela de Posgrado de la UNE - Cusco,
por sus sabias enseñanzas y oportunidad de ser mejor profesional.

A los colegas de la I.E. 'Sagrado Corazón de Jesús'
por su sinceridad y apoyo en el trabajo de campo (recolección de información).

A mi apreciada familia,
por su esfuerzo y apoyo incondicional en el proceso de esta investigación para verla
realizada, y despertarme cada vez más como 'profesional'

Tabla de contenidos

Carátula	i
Título	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimiento	iv
Tabla de contenidos	v
Lista de tablas	viii
Lista de gráficos	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii
Capítulo I. Planteamiento del problema	16
1.1. Determinación del problema	16
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1. Problema general.	18
1.2.2. Problemas específicos.	19
1.3. Objetivos	19
1.3.1. Objetivo general.	19
1.3.2. Objetivos específicos.	19
1.4. Importancia y alcance de la investigación	20
1.4.1. Importancia.	20
1.4.2. Alcances.	22
1.5. Limitaciones de la investigación	23
1.5.1. Limitaciones respecto al tema.	23
1.5.2. Limitaciones propias de la investigación.	24

Capítulo II. Marco teórico	25
2.1. Antecedentes del estudio	25
2.1.1. Antecedentes nacionales.	25
2.1.2. Antecedentes internacionales.	28
2.2. Bases teóricas	28
2.2.1. Gestión institucional.	29
2.2.2. La calidad de servicio (calidad de la educación).	51
2.3. Definiciones de términos básicos	67
Capítulo III. Hipótesis y variables	73
3.1. Hipótesis	73
3.1.1. hipótesis general.	73
3.1.2. Hipótesis específicas.	73
3.2. Variables	74
3.2.1. Variable 1 (x). Gestión institucional.	74
3.2.2. Variable 2 (y). Calidad de servicio.	75
3.3. Operacionalización de variables	76
Capítulo IV. Metodología	78
4.1. Enfoque de investigación	78
4.2. Tipo de investigación	78
4.3. Diseño de investigación	79
4.4. Población y muestra	80
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información	81
4.5.1. Técnicas.	81
4.5.2. Instrumentos.	81
4.6. Tratamiento estadístico	81

Capítulo V. Resultados	83
5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos	83
5.2. Presentación y análisis de los resultados	86
5.2.1. Resultados en gestión institucional.	86
5.2.2. Resultados en calidad de servicio.	92
5.2.3. Pruebas de hipótesis.	99
5.3. Discusión	107
Conclusiones	113
Recomendaciones	115
Referencias	117
Apéndices	121
Apéndice A: Matriz de investigación	122
Apéndice B. Encuesta sobre gestión institucional	124
Apéndice C. Encuesta sobre calidad del servicio educativo	125

Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable gestión institucional.	76
Tabla 2. Operacionalización de la variable calidad de servicio	77
Tabla 3. Población de docentes en la I.E. Sagrado Corazón de Jesús.	80
Tabla 4. Muestra representativa de docentes en la I.E. Sagrado Corazón de Jesús.	80
Tabla 5. Para interpretar la fiabilidad Alfa de Cronbach.	83
Tabla 6. Resumen de procesamiento de casos	84
Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad	84
Tabla 8. Resumen de procesamiento de casos	84
Tabla 9. Estadísticas de fiabilidad	85
Tabla 10. Dimensión 1. Gestión estratégica (docentes SCJ).	87
Tabla 11. Dimensión 2. Liderazgo directivo (docentes SCJ).	88
Tabla 12. Dimensión 3. Gestión curricular (docentes SCJ).	89
Tabla 13. Dimensión 4. Gestión de las competencias profesionales (docentes SCJ).	90
Tabla 14. Variable 1: Gestión institucional (docentes SCJ).	91
Tabla 15. Dimensión 5. Equidad.	93
Tabla 16. Dimensión 6. Relevancia.	94
Tabla 17. Dimensión 7: Pertinencia.	95
Tabla 18. Dimensión 8: Eficacia	96
Tabla 19. Dimensión 9: Eficiencia.	97
Tabla 20. Variable 2: Calidad de servicio en la Institución.	98
Tabla 21. Tabla de valoración de los niveles de correlación.	99
Tabla 22. Correlaciones entre la variable 1 y la variable 2.	100
Tabla 23. Correlaciones entre la variable 1 y la dimensión 5.	101
Tabla 24. Correlaciones entre la variable 1 y la dimensión 6.	103

Tabla 25. Correlaciones entre la variable 1 y la dimensión 7.	104
Tabla 26. Correlaciones entre la variable 1 la dimensión 8.	105
Tabla 27. Correlaciones entre la variable 1 y la dimensión 9.	106

Lista de gráficos

Figura 1. Dimensión 1. Gestión estratégica (docentes SCJ).	87
Figura 2. Dimensión 2. Liderazgo directivo (docentes SCJ)).	88
Figura 3. Dimensión 3. Gestión curricular (docentes SCJ).	89
Figura 4. Dimensión 4. Gestión de las competencias profesionales (docentes SCJ).	90
Figura 5. Variable 1: Gestión institucional (docentes SCJ).	91
Figura 6. Dimensión 5, Equidad (docentes SCJ).	93
Figura 7. Dimensión 6. Relevancia (docentes de SCJ).	94
Figura 8. Dimensión 7: Pertinencia.	95
Figura 9. Dimensión 8. Eficacia (docentes de SCJ).	96
Figura 10. Dimensión 9. Eficiencia (docentes SCJ)).	97
Figura 11. Variable 2: Calidad de servicio en la Institución (docentes SCJ).	98

Resumen

La investigación es el resultado de una indagación cuantitativa, con diseño no experimental, ex postfacto realizado en 22 docentes (33% de la población) y la aplicación de un instrumento en cada variable, con fiabilidad (Alfa de Cronbach) que supera el 90% de credibilidad en cada instrumento. El propósito ha sido evidenciar resultados en cada una de las variables y datos estadísticos de correlación entre la gestión institucional respecto a las dimensiones de equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia que, según la UNESCO, caracterizan la calidad educativa de este milenio. La conclusión general demostró una correlación poco significativa, (Rho de Spearman de 0,330 o 33%) entre la 'gestión institucional' y la 'calidad de servicio', haciendo entender que el condicionamiento mutuo entre las variables, es relativamente bajo. Respecto a la gestión institucional, el 45% la percibe que se ubica dentro de "lo esperado", y el 41% superando 'lo esperado'. En cuanto a la calidad educativa, un 64% le otorga una valoración 'normal' o 'más o menos' como tendencia de dispersión hacia ambos lados de la distribución; así, 2 de cada 10 docentes evalúan que la calidad 'supera lo normal', pero otros 2 de cada 10 la valoran 'por debajo de lo normal'. Respecto a los hallazgos entre la gestión institucional y las dimensiones de calidad de servicio, se verificó una correlación Rho de Spearman de 0,191 (muy baja) entre la 'gestión institucional' y la dimensión de 'equidad', una correlación de 0,381 (baja) con la dimensión de 'relevancia', una correlación de 0,253 (baja) con la dimensión de 'pertinencia', una correlación de 0,239 (baja) con la dimensión de 'eficacia' y un interesante 0,517 o 51,7% (moderada⁹, con la dimensión de 'eficiencia', siendo el valor de interrelación más importante, pudiendo ser el punto de partida en un eventual análisis y propuesta de mejoras innovadoras de la calidad educativa.

Palabras clave: Gestión, gestión institucional, calidad, calidad de servicio, calidad educativa, equidad, relevancia, pertinencia, eficacia, eficiencia.

Abstract

The investigation is the result of a quantitative inquiry, with a non-experimental design, ex post-facto carried out in 22 teachers (33% of the population) and the application of an instrument in each variable, with reliability (Alfa de Cronbach) that exceeds 90% credibility in each instrument. The purpose has been to show results in each of the variables and statistical data correlation between institutional management regarding the dimensions of equity, relevance, effectiveness and efficiency that, according to UNESCO, characterize the quality service, of this millennium. The general conclusion shows a little significant correlation (Spearman's Rho of 0.330 or 33%) between the 'institutional management' and the 'educational quality', making it understood that the mutual conditioning between the variables is relatively low. Regarding the institutional management, 45% perceive that it is within "what was expected", and 41% surpassing "what was expected". In terms of educational quality, 64% give it a 'normal' or 'more or less' assessment as a dispersion tendency towards both sides of the distribution; thus, 2 out of 10 teachers evaluate that quality 'exceeds normal', but 2 out of 10 value it 'below normal'. Regarding the findings between institutional management and the dimensions of quality of service, a Spearman's Rho correlation of 0.191 (very low) was verified between the 'institutional management' and the 'equity' dimension, a correlation of 0.381 (low) with the 'relevance' dimension, a correlation of 0.253 (low) with the 'effectiveness' dimension and an interesting 0.517 or 51.7% (moderate), with the dimension of 'efficiency', being the value of interrelation more important, being able to be the point of departure in a possible analysis and proposal of innovative improvements of the educational quality.

Keywords: Management, institutional management, quality, quality of service, educational quality, equity, relevance, effectiveness, efficiency.

Introducción

Señor Rector de la Universidad ‘Enrique Guzmán y Valle’ (La Cantuta), señor director de la Escuela de Posgrado, señores docentes miembros del honorable Jurado Examinador:

Se alcanza a vuestro conocimiento y análisis los resultados de la investigación con fines de Tesis, titulada “Gestión Institucional y calidad de servicio en la I.E. ‘Sagrado Corazón de Jesús’ del Cusco”, que fue desarrollada con el propósito de evidenciar resultados en cada una de las variables citadas, además de analizar datos estadísticos de correlación entre la gestión institucional respecto a las dimensiones de equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia que, según la UNESCO, conforman las cinco dimensiones importantes de una calidad educativa emprendida en América Latina hace un par de décadas y que viene cobrando auge en nuestro contexto socio-cultural en forma progresiva. La metodología empleada coincide con una indagación cuantitativa, diseño no experimental, ex postfacto realizado en una muestra de 22 docentes (33% de la población) y la aplicación de un instrumento en cada variable, con fiabilidad (Alfa de Cronbach) que supera el 90% de credibilidad en cada caso.

Los resultados principales de la investigación se traducen en la conclusión general que demostró una correlación poco significativa, (Rho de Spearman de 0,330 o 33%) entre la ‘gestión institucional’ y la ‘calidad de servicio’, haciendo entender que el condicionamiento mutuo entre las variables, es relativamente bajo. Respecto a la gestión institucional, el 45% la percibe que se ubica dentro de “lo esperado”, y el 41% superando ‘lo esperado’. En cuanto a la calidad de servicio, un 64% le otorga una valoración ‘normal’ o ‘más o menos’ como tendencia de dispersión hacia ambos lados de la distribución. Los resultados de correlación entre la gestión y las dimensiones de calidad de servicio, van

entre los rangos de una correlación poco significativa hasta una correlación moderadamente significativa.

El informe de tesis se estructura conforme al esquema que prescribe la Escuela de Posgrado, el cual considera cinco capítulos además de contenidos complementarios a la formalidad del informe.

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema donde se ha descrito la determinación del problema, su formulación, los objetivos, la importancia y alcances y las limitaciones del estudio.

En el segundo capítulo, de relativa extensión conforme a su importancia, se desarrolla el marco teórico, incidiendo en aspectos como son los antecedentes nacionales e internacionales asociados al tema de estudio, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

Como parte del tercer capítulo, se describen netamente las hipótesis y variables de estudio, considerando la hipótesis general y las hipótesis específicas, las variables y la operacionalización de las mismas.

En el cuarto capítulo se desarrollan contenidos referidos a la metodología, entre ellos, el enfoque de investigación, el tipo y diseño de estudio, la población y muestra, las técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo de campo, y por último, el tratamiento estadísticos asumido para el procesamiento e interpretación de datos.

El contenido del quinto capítulo, el más importante de un informe de tesis, considera los resultados hallados en el proceso de estudio, habiéndose distribuido los mismos en contenidos como la validez y confiabilidad de los instrumentos, la presentación y análisis de los resultados y la discusión respectiva de los mismos.

En la parte final del informe, se incorporan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las referencias, así como los apéndices que refuerzan como evidencias de estudio.

Realizada esta breve síntesis de esquema y distribución de contenidos, se reitera a vuestra opinión el contenido del presente informe de Tesis.

Capítulo I.

Planteamiento del problema

1.1. Determinación del problema

El tema de la gestión institucional es tan complejo que requiere antes una revisión de diversos conceptos para no caer en confusiones o vacíos en su comprensión. Fue el primer aspecto desarrollado en el presente estudio y se desarrolló a lo largo del recorrido teórico.

Se sabe que los sistemas de gestión institucional en las Instituciones Educativas de hoy, están expresándose en la vida diaria de cualquier institución, lo cual comprende desde situaciones administrativas como apoyo al personal, en las finanzas, en el cumplimiento de las leyes, en la logística, la informática, la económica; hasta el complejo manejo institucional de documentos y funciones propias de la vida académica, curricular, metodológica, etc.

En el caso de una Institución Educativa, la gestión institucional debe responder directamente favoreciendo la calidad, que es sinónimo de buen funcionamiento del servicio educativo, puesto que responde al personal docente, al personal administrativo, a los padres de familia y a los estudiantes; sin embargo al entenderse de manera inadecuada

estas funciones, muchas veces el propio funcionamiento de la institución puede verse afectada y presentar diversas dificultades en cada área, dimensión o espacio de labor donde se exige calidad.

Para el caso del presente estudio, y para darle el sentido correlativo al tema, tal como se plantea en el título del estudio, la Institución Educativa evaluada en estas funciones, es el Colegio ‘Sagrado Corazón de Jesús’, que pertenece a la UGEL Cusco, albergando al alrededor de dos mil estudiantes en sus niveles (primaria y secundaria), con aproximadamente unos mil doscientos padres de familia.

El indicado Colegio ‘Sagrado Corazón de Jesús’, viene funcionando en ambos turnos (mañana y tarde); y tiene alrededor de mil padres de familia empadronados; 98 profesores de las diferentes especialidades en los dos niveles, personal de apoyo, administrativos y 4 directores (general, administrativo, de secundaria y primaria), haciendo una población considerable y necesitando de un adecuado sistema administrativo y funcional.

Previamente, se había verificado en observaciones no formales, algunos datos sobre el modo de funcionamiento y manejo de la gestión institucional y el impacto generado en los indicadores de calidad del servicio, a nivel de padres de familia y la comunidad educativa. Esa fue la inquietud inicial para desarrollar la presente investigación.

Se sabe por ejemplo que, pese a los años de funcionamiento y con personal de experiencia, la Institución Educativa viene atravesando por diversos problemas propios de la coyuntura temporal tales como el clima institucional siempre polémico, actitudes de violencia, libertinaje, indiferencia y apatía a nivel de padres de familia, entre otros problemas, sumando de manera inevitable el problema de los aprendizajes y el rendimiento

en general, todo ello como resultado de un determinado estado de calidad en el servicio educativo ofertado.

Entonces, para indagar estos problemas y verificar qué relación existe entre las variables de observación (gestión institucional y calidad del servicio), se opta por desarrollar un estudio correlativo, además de desarrollar observaciones de campo que permitieron establecer primeramente relaciones estadísticas entre las dos variables y un posterior análisis estadístico de variables y dimensiones, con la finalidad de establecer conclusiones a nivel de la Institución Educativa así como a nivel de las dimensiones evaluadas.

Se desarrollaron encuestas de opinión a nivel de docentes respecto a diversos indicadores por dimensiones para establecer la información necesaria y verificar hasta qué punto existen datos significativos en cada dimensión y variable, y cuáles son las explicaciones precisadas.

De estas explicaciones, se han inferido las razones de porqué se presentan dichas tendencias y qué aprendizajes se pueden rescatar. Como bien se sabe, un trabajo de Tesis debe constituir un aporte científico en general, y si se ubica el estudio en el campo educativo, entonces los aportes tienen hacia una perspectiva pedagógica, tanto de reflexión a nivel de la Institución Educativa, así como un aporte reflexivo para otras entidades con similares características.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general.

PG. ¿Qué relación existe entre la gestión institucional y la calidad de servicio en la I.E. 'Sagrado Corazón de Jesús' del Cusco - 2018?

1.2.2. Problemas específicos.

- PE1. ¿Cómo se caracteriza la gestión institucional en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús del Cusco, 2018?
- PE2. ¿Cómo se caracteriza la calidad de servicio en la Institución Sagrado Corazón de Jesús de la ciudad del Cusco, 2018?
- PE3. ¿Qué tipo de correlación estadística se presenta entre la gestión institucional y las dimensiones de la calidad de servicio en la Institución Sagrado Corazón de Jesús del Cusco, 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

- OG. Determinar el tipo de relación que existe entre la gestión institucional y la calidad de servicio en la I.E. 'Sagrado Corazón de Jesús' del Cusco - 2018

1.3.2. Objetivos específicos.

- OE1. Definir cómo se caracteriza la gestión institucional en la Institución Educativa 'Sagrado Corazón de Jesús' del Cusco, 2018.
- OE2. Determinar cómo se caracteriza la calidad de servicio en la Institución 'Sagrado Corazón de Jesús' de la ciudad del Cusco, 2018.
- OE3. Analizar el tipo de correlación estadística que se presenta entre la gestión institucional y las dimensiones de la calidad de servicio en la Institución 'Sagrado Corazón de Jesús' del Cusco, 2018.

1.4. Importancia y alcance de la investigación

1.4.1. Importancia.

Se considera importante el presente estudio porque aporta en la comprensión y reflexión sobre la relación y las características que existe entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo en el nivel secundario de la Institución Educativa; primero desde un enfoque descriptivo y luego desde un enfoque reflexivo entre las dimensiones y variables de verificación, con la finalidad de determinar hasta qué punto subsisten razones y condiciones de calidad del servicio en función de la calidad de gestión institucional que se brinda entre las dos entidades observadas.

Por consiguiente, el estudio trata de mirar a la institución educativa como una organización individual y también en sentido reflexivo para que, desde una mirada crítica, se observen características que permitan, a la larga, construir modificar y optimizar servicios educativos en línea de una mejora continua, basado en modelos organizacionales con una nueva visión. Es decir, entender que desde cualquier dinámica organizacional se pueden generar, transformar o potencializar nuevos modelos organizacionales de gestión institucional, convirtiendo las virtudes en potencialidades sumatorias y las dificultades en oportunidades de mejora para lograr una mejora significativa en la calidad de servicio. En eso consiste la importancia del presente estudio y la cual se resalta.

1.4.1.1. Aporte teórico.

Los resultados del presente estudio harán posible la estructuración de nuevos conocimientos sobre la opinión y visión que tienen los docentes en cada una de las dimensiones evaluadas y en cada variable verificada. En cualquier investigación sustentada desde cualquier enfoque metodológico, es indefectible y obligatorio esperar aportes

teóricos, aunque su naturaleza fuese de carácter práctico. Con mayor razón, en investigaciones como la presente, donde lo que interesa estudiar es la relación entre la gestión institucional que se verifica en la entidad observada, y la calidad del servicio educativo que aprecia la comunidad docente.

1.4.1.2. Aporte metodológico.

El aporte metodológico de la investigación consiste en determinar algunas estrategias para indagar el impacto que causa una determinada forma o estilo de gestión institucional respecto a la sensación o percepción de calidad en el servicio prestado. En este caso, la percepción de calidad estará siempre definida por los propios docentes principalmente y por los demás miembros de una Institución Educativa, quienes son los usuarios directos o indirectos que actúan como genuinos observadores de los indicadores de calidad ofertados en la entidad. Esta percepción de calidad permitirá establecer qué estilos o qué dimensiones ofrecen mejores expectativas que otras y cuáles son las razones específicas de dichas razones.

1.4.1.3. Aporte práctico o pedagógico-social.

Los resultados del estudio podrán ser utilizados en la Institución Educativa que hace de población de estudio, del propio Ministerio de Educación a través de sus órganos desconcentrados (DREC, UGEL) y en las instituciones y contextos socio-educativos donde se presenten similares características problemáticas en cuanto a gestión institucional y calidad del servicio, para contribuir con ideas y aportes prácticos en la mejora de la calidad educativa respecto a las diferentes dimensiones de observación que fueron parte de la estructura de informe.

Igualmente, todo aporte siempre está asociado al hecho de generar nuevos conocimientos sobre los fenómenos indagados para generar sugerencias de mejoramiento en cada una de las dimensiones verificadas, especialmente en aquellas donde se detectan importantes dificultades o significativas oportunidades para corregir, mejorar o potenciar cualidades.

1.4.2. Alcances.

Los alcances de la investigación en términos de espacio geográfico de observación, están limitados a la Institución educativa ‘Sagrado Corazón de Jesús’, donde se desarrolló el trabajo de campo, y por extensión, también se puede indicar que dichos resultados se relacionan con el contexto de influencia de la UGEL Cusco y la Dirección Regional de Educación.

Los alcances en términos de cobertura respecto al potencial humano, abarca el personal docente, estudiantes y padres de familia de la entidad. Los resultados del estudio, por el planteamiento metodológico de Universo-muestra, pueden ser proyectados hacia otras instituciones educativas de similares características en el ámbito socio-geográfico de la ciudad del Cusco.

Por alcance temporal se entiende el espacio-tiempo que comprende una investigación, desde la formulación del problema hasta la definición de conclusiones y su influencia en términos de ‘fenómeno situado’ en las dos instituciones educativas, lo cual se proyecta para un periodo mínimo de 3 años a partir del mes de agosto del 2018, fecha en la cual se formuló el problema de estudio.

Finalmente, los alcances respecto a la cobertura de conocimientos que se derivan de la investigación, están destinadas a estudiosos y gestores de las instituciones educativas de similares características de gestión y contexto educativo; es decir a la comunidad magisterial del nivel inicial, primario y secundario, del ámbito urbano de la ciudad; y por

tanto, se puede proyectar al contexto global de la gestión institucional prestada en las Instituciones Educativas del país.

1.5. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones de investigaciones en este tipo de propuestas, se corresponden con situaciones siguientes:

1.5.1. Limitaciones respecto al tema.

Existe abundante información virtual que siempre será considerada como información verbal; sin embargo, existe escasez de información bibliográfica actualizada sobre el tema; pues, la mayoría de publicaciones se desarrollan en forma virtual y mediante blogs o portales particulares de personas o instituciones a las que hay que acceder con los cuidados respectivos y considerando si dicha información es genuina o no. Por consiguiente, esta limitación fue superada accediendo a información teórica de autores que aportaron hace unos años atrás en forma bibliográfica, y se contrastó con información que procede del tratamiento y análisis publicado en el 'mundo virtual'.

De igual forma, se destaca como dificultad la verificación de antecedentes de investigación respecto al tema de la gestión institucional, algunas veces tomada como sinónimo de gestión educativa, y otras veces insertada dentro de este último concepto, como una dimensión más de análisis. Existen enfoques respecto a cuáles son las dimensiones de la variable y cuál es el enfoque último respecto a los criterios y tendencias de la calidad educativa. Ante ello, esta limitación obedece al hecho de ser un tema amplio, complejo de estar definido como un solo cuerpo de conocimientos y de todas formas, polisémico para cada contexto socio-educativo; en este caso, el contexto urbano de la ciudad del Cusco. Fue superado asumiendo una postura teórico-operativa definida para el

contexto de investigación en la Institución Educativa donde se verifica la muestra de observación.

1.5.2. Limitaciones propias de la investigación.

En investigaciones donde predomina la opinión y apreciación-valoración de conductas y comportamientos sociales, fue una dificultad la predisposición de la muestra de estudio para brindar información objetiva y de auto-apreciación. Las razones eran diversas, desde prejuicios, recelos respecto a opinar con objetividad sobre temas de coyuntura educativa, más aún si se trata de instituciones que guardan algún tipo de relación o interés con la persona. Se superó esta limitación apelando a una muestra accesible y predispuesta a responder los instrumentos de investigación que se formulan de manera impersonal y genérica.

Otra limitación fue el espacio socio-geográfico urbano del estudio. Se desearía que estos estudios abarquen contextos que involucren lo urbano con lo rural para obtener resultados comparativos entre estos contextos. En tal sentido, se realiza un esfuerzo por considerar el contexto del distrito urbano de Wanchaq como ámbito de investigación y contribuir resultados para una posible generalización a contextos de similares características socio-culturales y educativas que las mencionadas.

Finalmente, la tercera limitación tiene que ver con la experiencia de parte de la investigadora en ciertas gestiones y habilidades para desarrollar estudios de esta naturaleza. Se fue superando el problema apelando al conocimiento y pericia de expertos en el tema, comenzando por la docente del curso, los docentes dictaminantes que designa la Escuela de Post-grado y un consultor externo que orientó el proceso metodológico de la investigación, especialmente en el trabajo de campo, el análisis de datos-tendencia y la redacción de resultados finales del estudio.

Capítulo II.

Marco teórico

2.1. Antecedentes del estudio

Para el presente estudio, se han considerado dos niveles de indagación de antecedentes. El contexto nacional y el contexto internacional.

2.1.1. Antecedentes nacionales.

Se consultó los resultados de investigación de Hurtado y Guzmán (2017) en su tesis titulada “Gestión institucional y calidad de servicio en la Institución Educativa Tomas Alva Edison del Distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2017”. El indicado autor llega a las siguientes conclusiones: la gestión institucional se relaciona significativamente con la calidad de servicio en la institución educativa Tomas Alva Edison del distrito de San Juan de Lurigancho 2017, verificando que presenta una correlación de 0.893. Para dicho caso, se evaluó el coeficiente de correlación Rho Spearman es de 0.893, indicando que existe una relación de fuerte confiabilidad entre las dos variables: gestión institucional y calidad de servicio.

Por otro lado, los estudios de Saromo y Leyva (2015), en su tesis titulada “Gestión institucional y calidad del servicio educativo en la I.E.P “Corazón de Jesús El Roble” de

Puente Piedra-Lima, 2015”, llegan a la conclusión general según la cual, existe una correlación positiva entre la gestión institucional y la calidad de servicio educativo, de acuerdo a la prueba de normalidad usando Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados salen positivos pero no son normales; ya que para la variable gestión institucional es de 0.200 y para la variable calidad de servicio es de 0.041; y este último es menor a 0.05 por lo tanto representa un comportamiento no normal.

De otro lado, la investigación de Gómez (2010) en su tesis titulada “Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una Institución Educativa Pública de Callao”, argumenta en la parte final una conclusión general según la cual, existe una relación significativa entre la variable gestión institucional y la calidad del servicio educativo, con valores de 0.003 en docentes y 0,000 en alumnos así como en padres de familia a un nivel alfa de 0,05, en la institución educativa Dora Mayer del distrito de Bellavista-Callao. También se demostró una relación significativa entre las dimensiones (liderazgo directivo, planificación estratégica, evaluación de la gestión educativa, clima institucional, capacitación del personal y desempeño docente) con la calidad del servicio educativo, comprobándose las hipótesis formuladas como tentativas.

Las demás conclusiones del estudio, argumentan que: A) se comprueba que entre la gestión institucional existe relación significativa con la calidad del servicio educativo, con una correlación positiva, pero en un nivel medio, expresando que los usuarios internos y externos evidencian satisfacción en un nivel medio por el servicio que está brindando la institución. B) La relación entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo es significativa, pero la correlación se da en un nivel positivo débil, según los docentes. La planificación estratégica y la calidad del servicio educativo tiene una relación significativa, pero su coeficiente de correlación es positiva, pero en un nivel débil, según los docentes. C) Entre la evaluación de la gestión educativa y la calidad del servicio educativo no existe

una relación significativa, según los docentes, pero según los padres de familia dicha relación si es significativa, aunque los coeficientes de correlación son positivos en un nivel débil. D) Existe relación significativa entre el clima institucional y la calidad del servicio educativo con un coeficiente de correlación positiva débil, según la percepción de los docentes, alumnos y padres de familia. La relación es significativa entre la capacitación del personal y la calidad del servicio educativo, según los docentes, alumnos y padres de familia. Pero en forma similar a los otros casos se da con un coeficiente de correlación positiva débil. E) Finalmente, la correlación no es significativa entre el desempeño docente y la calidad del servicio educativo, según la percepción de los docentes, con un coeficiente de correlación positiva muy débil, y es significativa según la percepción de los alumnos y padres de familia, con un coeficiente de correlación positiva en un nivel medio.

Y también fue de consulta de estudio la investigación de Areche (2011) en su tesis titulada “La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del Colegio “María Auxiliadora” de Huamanga-Ayacucho, llega a las conclusiones según las cuales, 1) se comprueba la existencia de una asociación significativa entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo ($r= 77.4\%$, $\text{Chi}^2=126.546$; $p\text{-valor}=0.000 < 0.05$; Inercia $=72.2\%$). 2) se halló que la dimensión de la gestión institucional más asociada a la calidad de servicio educativo, resultó ser el liderazgo ($r=97.1\%$; $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$). 3) Si bien es cierto los resultados encontrados muestran un alto nivel tanto en la gestión institucional ($p=76.5\%$;) como en la calidad de servicio educativo ($p=71.1\%$), es de notar que el 29.66% de los padres de familia opinan que el nivel de la organización del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo, siendo este uno de los puntos sensibles a tocar en la toma de decisiones.

2.1.2. Antecedentes internacionales.

Para definir los antecedentes internacionales, se verificó el trabajo de Ruiz (2009), quien, en su tesis titulada “La gestión institucional del IEAEY y su incidencia en la educación de jóvenes y adultos maya hablantes en contextos bilingües: maya-castellano” .llega a la conclusión final según la cual se demuestra que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que se propuso un diseño de estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe, jornada de la mañana. Esta estrategia es particular y específica de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa. El nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes.

Sin embargo, se evaluó como conclusión importante que los docentes y el docente administrativo tiene una gran responsabilidad social y ética con su formación, al igual que la institución educativa para facilitar, motivar e implementar un proceso de capacitación permanente, y así, reconocer plenamente al maestro como profesional de la educación. En su gestión educativa el directivo docente y los profesores deben facilitar la generación de conocimientos en los educandos, al igual que cultura ciudadana, valores universales, comunidad educativa, y convivencia pacífica, para generar calidad educativa produciendo inclusión y equidad, el reconocimiento de la diversidad y el respeto a los derechos humanos.

2.2. Bases teóricas

Dada la presencia de dos variables importantes en nuestro panorama teórico a desarrollar (gestión institucional y calidad del servicio educativo), dividimos en dos partes importantes este enfoque teórico:

2.2.1. Gestión institucional.

La gestión institucional, es un tema de suma importancia en cualquier proceso educativo, cada uno de los investigadores tienen su punto de vista conforme al cual se desarrolla una síntesis que resuma su significado e importancia para el presente trabajo de investigación.

Por ejemplo, Alvarado (1999) argumenta que “gestión institucional puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales”. Se entiende de acuerdo a esta idea que una gestión institucional tiene que ver con el buen manejo de técnicas, a través de los instrumentos que se utilicen e la aplicación de las diferentes actividades para dar cumplimiento a lo planificado en la gestión institucional.

Sovero (2007) tiene en cuenta que gestión institucional “Es el conjunto de operaciones y actividades que se utilizan para conducir las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica”. Al mismo tiempo, menciona a la planificación como uno de las actividades de importancia en la dirección, como también a la, organización, comunicación, control y participación, el mismo autor resalta: “la gestión institucional debe basarse en las siguientes estrategias”

Se sostiene que la gestión institucional debe basarse en las siguientes estrategias; el liderazgo, considerado como la habilidad para hacer que las personas que forman parte de la organización se movilicen, con el propósito de lograr los objetivos institucionales; la reingeniería, entendida como el conjunto de estrategias modernizar, reorientar o rediseñar las operaciones o procesos educativos con el fin de mejorar la calidad de la educación. A la reingeniería también se le puede considerar como innovación. Finalmente, la dirección con

creatividad, que es un aspecto donde se pide que el director y el cuerpo directivo deban ser creativos en el desarrollo de la gestión educativa para lograr propósitos de calidad.

De estos planteamientos podemos inferir que la gestión institucional es de importancia porque sus fortalezas desarrollan un papel estratégico frente a las debilidades de la gestión tradicional.

Al establecer una comparación entre el modelo de gestión tradicional y el modelo de gestión institucional moderna, vamos a tener que coincidir con los estudiosos del tema en que el modelo tradicional nos ha presentado un alumno receptor pasivo, no participativo de su aprendizaje e indiferente de su entorno social, donde el actor principal de la clase es el profesor que ejerce una postura autoritaria, lo cual no contribuye a fomentar las relaciones positivas entre los actores educativos.

Frente a esto la gestión institucional moderna se orienta a formar un alumno activo que experimenta, investiga y construye su propio aprendizaje, se identifica con su entorno social y posee una visión crítica del mundo, cuestión que es antagónica con una visión conformista y supersticiosa del mundo.

El docente debe desarrollar los procesos de aprendizaje con calidez y entusiasmo mediante el método activo, propiciando el trabajo en equipo ya que los programas curriculares se adecuan y enriquecen a través de la diversificación, de acuerdo a la realidad objetiva del contexto.

Para Farro (2001), gestión institucional “es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales”, donde destaca la importancia de lo estratégico que se debe plasmar en los instrumentos de la gestión. Otra de las características muy importantes en la

gestión de una organización es el adecuado clima institucional en el que se reconoce, apoya y fomenta los proyectos innovadores de los docentes, así como las propuestas de los alumnos y padres de familia, constituyendo con éxito los equipos y proyectos de desarrollo productivo.

Para algunos investigadores educativos el eje básico de desarrollo de la gestión institucional lo constituye la organización junto a una eficaz administración de personal capacitado y actualizado, y el uso óptimo de los recursos financieros que son generalmente recursos generados internamente, debido a la falta de apoyo del estado. Se considera, asimismo, de gran importancia las alianzas estratégicas entre la institución educativa y las empresas privadas, ya que permitirán ofrecer oportunidades de trabajo, así como apoyo a los proyectos educativos.

Al respecto Buitrón (2006), señala que los factores que determinan la calidad de los centros de enseñanza son: “los recursos materiales disponibles, los recursos humanos, la dirección y gestión administrativa y académica del centro, el desarrollo de los aspectos pedagógicos como la evaluación, objetivos y contenidos y el tratamiento diverso de la metodología didáctica”. Su estudio plantea fundamentalmente que al mejorar la gestión administrativa del centro educativo se mejorará correlativamente la calidad educativa del mismo, pero allí vamos a tener discrepancias pues considero que en nuestro actual sistema educativo se pone el énfasis en lo administrativo y no obstante ello la calidad educativa sigue siendo de preocupación en nuestro sistema educativo.

La gestión institucional se refiere pues a la conducción de los recursos humanos que integran una institución educativa, hacia el logro de determinados objetivos y metas, y constituye un aspecto de gran importancia para la formación de las nuevas generaciones de educandos del país o de una determinada sociedad. Para el desarrollo de la gestión institucional existen instrumentos básicos que sirven para orientar el rumbo de las acciones

de dirección en las instituciones educativas. Estos instrumentos son el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los planes de innovación. Todos ellos deben formularse con la participación activa de los actores educativos, en un proceso de práctica democrática de propuestas que involucre la participación, la reflexión y el compromiso por enrumbar a la institución educativa hacia objetivos superiores donde los educandos son lo más importante. Veamos cada uno de estos instrumentos.

2.2.1.1. Los instrumentos de la gestión institucional.

2.2.1.1.1. El Proyecto Educativo Institucional.

Es el instrumento eje para la conducción de las acciones de la institución educativa con el propósito de alcanzar los objetivos de la misión, orientado por la visión. Entre otras, tiene las siguientes características: Fijar los objetivos para la mejora de la institución educativa, satisfacer las expectativas educativas de los padres y alumnos, debe ser elaborado por los actores educativos (los servidores de la organización educativa) con la intervención de los alumnos y padres, y debe constituirse en elemento motivador para el desarrollo de la acción educativa. Por otro lado, entre los propósitos fundamentales de elaborar el proyecto educativo institucional se pueden considerar los siguientes:

Establecer la identidad de la institución educativa, respondiendo a la cuestión ¿Quiénes somos y que pretendemos llegar a ser? Explicitar los objetivos que la institución educativa se propone en cuanto a la formación que ofrece, respondiendo a la cuestión ¿Cuál es la especificidad de la propuesta educativa? Precisar los aspectos organizacionales y funcionales de la institución educativa, respondiendo a la cuestión ¿Cómo nos organizamos y cómo vamos a funcionar?

2.2.1.1.2. El Proyecto Curricular Institucional.

El artículo 33º de la Ley General de Educación señala que “El Ministerio de Educación es responsable de diseñar los currículos básicos nacionales. En la instancia regional y local se diversifican con el fin de responder a las características de los estudiantes y del entorno; en ese marco, cada Institución Educativa construye su propuesta curricular, que tiene valor oficial”. Siendo así, corresponde a la institución educativa, mediante una comisión de trabajo con la participación directa del cuerpo directivo, la elaboración de esta diversificación a partir de recoger la opinión de los docentes. Y más expresamente, el Diseño Curricular Nacional 2009, expresa “el proyecto curricular diversificado de la institución educativa..., se construye con la participación de los docentes y directivos de la institución educativa, organizados en equipos de trabajo por grados”. En el mismo sentido, el reglamento de la Educación Básica Regular, en su Art. 24, establece “La construcción de la propuesta curricular de la institución educativa se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular y se orienta por los Lineamientos para la Diversificación Regional, en consecuencia, tiene valor oficial. Se realiza mediante un proceso de diversificación curricular conducido por el director con participación de toda la comunidad educativa y forma parte del Proyecto Educativo de la institución educativa. Entonces, podemos concluir que la institución educativa es el nivel en que se concreta finalmente la diversificación curricular. Aquí se toman como insumos los Lineamientos Regionales, las Orientaciones Locales, el Diseño Curricular Nacional y el Proyecto Educativo Institucional. A partir de esos referentes y en el marco general del Proyecto Educativo Institucional y, específicamente, como parte de la propuesta pedagógica, se construye el Proyecto Curricular Institucional.

El Proyecto Curricular Institucional, se convierte, por lo tanto, en el principal instrumento de gestión pedagógica que orienta y norma toda la práctica educativa de la

Institución. Contiene la demanda educativa, los Programas Curriculares Diversificados, las orientaciones metodológicas, de evaluación y de tutoría. A partir de los programas curriculares diversificados, se elaboran las programaciones curriculares anuales y las unidades didácticas, para cada área y grado de estudios. Las sesiones de aprendizaje se programan a partir de las unidades didácticas. La programación curricular anual, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje, constituyen la planificación que corresponde al desarrollo del currículo, es decir, a la fase en la cual se planifican las acciones educativas que han de concretarse en los espacios pedagógicos de enseñanza y aprendizaje. Estas son tareas que deben ser realizadas particularmente por cada docente de área y grado, considerando las características de los estudiantes a su cargo y el contexto en el que desarrolla su trabajo pedagógico.

2.2.1.1.3. El Plan Anual de Trabajo.

Es un instrumento de gestión que se desprende del proyecto educativo institucional, teniendo en consideración la diversificación realizada en el proyecto educativo institucional, y se elabora para una vigencia de un año. Se hace con el propósito de concretar los objetivos estratégicos en el corto plazo. Igualmente se elabora a través de una comisión de trabajo con la directa participación del equipo directivo, teniendo como componentes: objetivos y resultados que se pretende lograr en el período de un año escolar, metas, actividades, presupuesto, evaluación. La evaluación del plan anual debe hacerse en forma trimestral para observar los problemas que se pudieran estar presentando para su cumplimiento.

2.2.1.1.4. Los Proyectos de Innovación.

Innovación tiene que ver con cambio. En tal sentido las instituciones educativas deben estimular la elaboración de proyectos de innovación. Toda innovación educativa tiene el propósito de lograr un cambio en la práctica pedagógica que muchas veces se caracteriza por lo rutinario. Una innovación, en general, se

propone para responder a la necesidad de mejora de la calidad educativa , buscando alcanzar la equidad como uno de los fines de la educación. Es pertinente mencionar lo que señala el Ministerio de Educación en el Programa Nacional de Formación en Servicio (2005, p.38), al respecto: La innovación educativa es la acción pedagógica que busca realizar un cambio o una transformación en el sistema educativo y en la práctica pedagógica cotidiana, para trascender la rutina o superar una situación anterior con un enfoque original con sentido o intencionalidad. Una innovación se plantea para dar respuesta a la necesidad de mejorar la calidad y la equidad en la educación. Puede producirse a distintos niveles, desde el nivel macro estructural como son las reformas de la educación de un país, hasta las de nivel micro que se efectúan en un aula.

Por lo que podemos decir que un proyecto de innovación es una propuesta de actividades de iniciativa innovadora con el fin de impulsar cambios, mejoramiento y transformación para optimizar la calidad del servicio educativo. Además, todo proyecto de innovación debe hacerse con la aceptación de los docentes, es decir, no debe ser impuesto. Esto significa que el proyecto innovador debe partir de la planificación y de la discusión y aprobación por los docentes, ya que son ellos quienes van a ocupar un lugar protagónico en la ejecución.

2.2.1.2. Dimensiones de la gestión institucional.

Una eficiente gestión institucional depende de determinados componentes de gestión, que se constituyen en las dimensiones que se deben considerar en el trabajo cotidiano al frente de la institución educativa, dentro de los cuales debemos considerar los siguientes:

2.2.1.2.1. Liderazgo directivo.

Existen muchos autores y propuestas acerca de liderazgo en el campo de la educación. Respecto a caracterizar liderazgo y a identificar algunos tipos de liderazgo, Alvarado (1999) afirma que “Rensis Likert identifica los estilos: autocrático-explotador, autocrático-benevolente, consultivo grupal y el participativo, basado en la forma como se administra”, asimismo que “Kurt Lewin identifica los estilos: autocrático, democrático y liberal”, donde hay que precisar que el estilo liberal también es conocido como “laissez-faire” (dejar hacer dejar pasar) ; y que “Max Weber formula los tres tipos clásicos de liderazgo referidos al plano político: racional, tradicional y carismático” (p.110). Por otro lado, Huari (2007, p.28) considera que el líder controlador absorbe la responsabilidad del trabajo y las decisiones del grupo.

Este se caracteriza por decir, dirigir, delegar y resolver problemas, controla el trabajo y los resultados del grupo. Y que este estilo hace que los subordinados no revelen todo lo que saben porque están temerosos de las consecuencias que pudieran suscitarse. Otro estilo de liderazgo al que hace referencia Huari es el sustentado por Blanchard y Hersey (1986), al que también se le conoce como situacional o contingencial, el cual se manifiesta a nivel técnico en acuerdos sutiles mediante una serie de pactos, acuerdos o transacciones cuya finalidad es satisfacer los intereses en forma mutua.

Y, por último, menciona el liderazgo transformacional que busca convertir a los profesores en líderes de la actividad educativa, motivándolos a través de logros, para lo cual facilita los recursos necesarios para que alcancen más de lo que esperaban conseguir. Algunos autores estiman que no existe un estilo de liderazgo que sea el más efectivo. Y que los líderes pueden adoptar aquel que más se adapte a la situación concreta o “centrado en la realidad”. A este estilo han denominado liderazgo situacional.

Otros consideran que el liderazgo no debe ser concebido como uso de poder, autoridad o influencia. Y que el líder debe tener la capacidad para motivar y promover la voluntad del personal para seguirlo, generando la confianza suficiente en las acciones que ejecuta. Cavalcante (2004), refiriéndose al liderazgo directriz, sostiene que “los directores de las escuelas secundarias públicas para adaptarse a los desafíos del cambio y de la incertidumbre, necesitan suscitar el espíritu de iniciativa y de cuestionamiento, de la capacidad de resolución de problemas y de la toma de decisiones, a través de una creciente autonomía, en conciliación permanente con el trabajo cooperativo, bien como competencias para comunicar y ser creativo y en un contexto de nuevas realidades tecnológicas” (p.379).

En resumen, liderazgo directivo es pues la acción de movilizar a las personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, en base a ideas, carácter, talento, voluntad y habilidad administrativa. El liderazgo debemos entenderlo como un proceso mediante el cual las personas de una institución son conducidas hacia la ejecución de acciones que alcancen determinados objetivos. En conclusión, podemos afirmar que el líder debe ser participativo, democrático, estratégico, transformacional y debe actuar de acuerdo a la situación concreta.

2.2.1.2.2. La planificación estratégica.

Es una función fundamental de la gestión educativa de calidad, para cumplir adecuada y correctamente su finalidad. La planificación educativa es un proceso de carácter anticipatorio y continuo que implica un conjunto de etapas lógicas por medio de las cuales se analiza la realidad de una institución u organización educativa. Sobre la base de este diagnóstico se pronosticará el futuro mediante la fijación de objetivos y metas para lo cual se ejecuta un conjunto de acciones y se determina el grado de cumplimiento.

Alvarado (1999), define la planificación educativa como “el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educativos”, y refiriéndose a la planeación estratégica considera que “debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes”, añadiendo además que comprende las siguientes fases: orientación política, diagnóstico, formulación del plan, aprobación, ejecución y evaluación.

Según Farro (2001), el planeamiento estratégico educativo “es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. Esto, agrega, “supone la participación activa de los actores educativos (equipo directivo, profesores, alumnos, exalumnos, personal de apoyo administrativo y padres de familia)”. Esto nos lleva a considerar que la planificación estratégica se constituye en vital porque de

ella dependerán todas las otras acciones necesarias del proceso educativo de calidad. La planificación nos acerca a la visión y concreta la misión.

2.2.1.2.3. Gestión educativa.

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas

en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerrondo - todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

2.2.1.3. Acerca de la planificación educativa.

La planificación educativa hace referencia a la previsión de las acciones que serán ejecutadas en un establecimiento educativo con el propósito de alcanzar ciertos objetivos fijados por el equipo de conducción. Tales acciones deberían estar destinadas a influir positivamente en la institución y en las condiciones de enseñanza y aprendizaje que en ella imperan.

Las denominadas metodologías de planificación comenzaron a tener un gran desarrollo desde la década del '60, tanto en el nivel nacional como en el institucional. A partir de 1960 y hasta 1970, aproximadamente, imperó el hoy llamado modelo clásico o normativo de planificación. Este modelo se basaba en un esquema racional cuya metodología incluía el desarrollo de sucesivas etapas de acción:

- la fijación de objetivos, para saber qué era lo que se quería lograr;
- la realización de un diagnóstico, de modo tal de conocer los problemas existentes;
- el diseño y la programación de las acciones a ejecutar;
- la ejecución de acciones tendientes a modificar la realidad conocida;
- la evaluación del impacto que dichas acciones podrían tener.

A partir de la década del '70, el modelo normativo de planificación entró en crisis, ya que resultó poco adecuado para enfrentar las incertidumbres, los imprevistos y las peculiaridades propios de la práctica pedagógica y presentes en toda institución escolar. En muchísimos casos, las planificaciones realizadas por las autoridades no pudieron concretarse debido a su dificultad para ajustarse a los cambios o conflictos no previstos.

Esta situación originó la necesidad de pensar otras formas de planificación que auxiliaran la gestión educativa y escolar proporcionando estrategias adecuadas que dieran soluciones concretas a los problemas específicos de las instituciones en particular. Así, comenzó a gestionarse el modelo de planificación estratégico-situacional, que actualmente es promovido desde diversos ámbitos académicos y políticos.

La principal diferencia que el modelo de planificación estratégica tiene con el anterior es que apunta a pensar acciones basadas en la realidad de cada institución en particular, en un momento dado, dando prioridad a aquellas acciones, medidas o directrices de acuerdo con la importancia asignada a los problemas presentes. Ya no se trata de resolver todo a la vez y no se pretenden soluciones globales. Por el contrario, se intenta fijar una estrategia que enfoque varias prioridades y que promueva avances continuos, aunque pequeños.

De todos modos, en este modelo resulta también necesario fijar ciertas situaciones "ideales" que funcionen como objetivos o metas y que generen la toma de decisiones. Pero si bien estos ideales guían las acciones ejecutadas por la conducción, el énfasis está puesto en la realidad concreta de cada institución, en sus ritmos y rutinas, que son los que definen la identidad de cada establecimiento.

No obstante, habrá que tener en cuenta que promover el planeamiento estratégico-situacional en un plano mayor que el escolar -en los niveles centrales del gobierno de un sistema educativo- acarrea el riesgo de perder la visión del conjunto del sistema, que era una de las mayores virtudes de los diagnósticos propios del modelo clásico de planificación. El diagnóstico de un sistema educativo en su conjunto (en el nivel nacional, provincial o municipal) permite obtener una especie de mapa de la oferta del sistema que facilita a la autoridad política tomar medidas que compensen situaciones de desigualdad educativa donde éstas fueran detectadas.

2.2.1.4. El Proyecto Pedagógico Institucional.

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

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

El Proyecto Pedagógico Institucional puede definirse como un "contrato" que compromete y vincula a los miembros de una institución con un objetivo o fin en común. Debe ser pensado como el resultado del consenso surgido entre los miembros de una institución en función de un análisis de los datos e información existentes en el establecimiento, que dé cuenta de las necesidades y expectativas vigentes. El resultado de este trabajo inicial de relevamiento, análisis y discusión será la elaboración de un documento que contenga un conjunto de acciones vinculadas entre sí, que apunten a fomentar el cambio institucional. En todos los casos, se pretende alcanzar una situación ideal a partir de la ejecución de las acciones implicadas en el Proyecto Pedagógico Institucional, tomando como punto de partida la realidad institucional existente.

En el modelo tradicional, el rol de los miembros de cada institución escolar consistió en ejecutar con cierta racionalidad lo diseñado en otras instancias ajenas a la

institución. En cambio, una de las condiciones para que todo Proyecto Pedagógico Institucional se constituya en una verdadera herramienta de la gestión escolar es que en su definición tengan una activa participación los miembros de la escuela, que asumirán esa tarea como un esfuerzo sistemático para pensar, en función de las características existentes, el tipo de institución que se quiere lograr a partir del trabajo colectivo.

Es deseable que al menos en dos campos se encuentre interés para la reflexión:
- cómo instrumentar estrategias de planeamiento planteadas en la realidad concreta de las instituciones, y - cómo favorecer así una gestión eficaz y democrática.

En primer lugar, es importante precisar que las instancias participativas contempladas en el modelo estratégico-situacional no resultarán factibles si existen limitaciones estructurales que afecten el desarrollo elemental de la acción educativa en la institución de que se trate. Es aquí donde el papel del Estado resulta central para garantizar el derecho de la población a la educación, como lo establece la Constitución Nacional: es necesario proporcionar los recursos financieros, operativos y de capacitación para que los miembros de las instituciones educativas sepan cómo participar en los procesos de gestión escolar a través de herramientas pertinentes como, por ejemplo, el Proyecto Pedagógico Institucional.

En segundo lugar, puede resultar válido reivindicar algunos de los planteos más tradicionales realizados en el área de la planificación en el sentido de que, para garantizar las situaciones de igualdad educativa, se requiere el conocimiento global de la oferta del sistema de educación del país. Ese conocimiento será provisto por las instancias de diagnóstico del nivel educativo general, lo que permitiría una programación de la política educativa en función de las necesidades detectadas. Sólo conociendo el contexto social en el que funcionan las instituciones educativas será posible aplicar las acciones de planificación a los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel operativo

(institucional) donde actúan los educadores, a través de la participación activa y eficaz de éstos.

2.2.1.5. Evaluación de la gestión institucional.

Entendida como proceso de recojo de información para tomar decisiones para mejorar la calidad educativa, es vital entender que toda actividad educativa debe ser evaluada, y que la evaluación debe constituir un “modus vivendi” de los actores educativos. Al respecto Alvarado (1999), considera que “una evaluación ex ante es determinante para establecer la pertinencia y viabilidad del plan, antes que ejecutarlo ‘a ciegas’ y que conduzca a resultados totalmente inciertos o inesperados”.

Para ello plantea que dicha evaluación ex ante comprenderá: objetividad, relevancia, coherencia, racionalidad, aspecto metodológico y participación. Y en cuanto a la evaluación de la ejecución o ex post, estima que debe comprender: eficacia, impacto, eficiencia y retroalimentación. No es entendible cómo es que quienes realizamos la evaluación de nuestros educandos como un proceso cotidiano y necesario, nos rehusamos a hacer lo mismo con nuestras acciones, llámese nuestro trabajo en el aula o de nuestro trabajo de gestión institucional.

En tal sentido es pertinente considerar que los cargos directivos deben ser rotativos y evaluados en función a resultados, lo cual nos llevaría, por un lado, a elevar el esfuerzo directriz por mejorar el servicio y, por otro lado, a renovar los responsables de dirigir o de liderar los cambios en las instituciones. Es notorio que en muchas instituciones educativas existen cuerpos directivos o directores vitalicios, donde prima un estilo de liderazgo laissez-faire y autoritario, y los resultados no hablan obviamente de un servicio educativo que logre satisfacer las expectativas de la comunidad y las necesidades de los educandos.

2.2.1.5.1. Clima institucional.

Se refiere al ambiente que se produce como resultado de las interacciones entre las personas que trabajan en la institución. Crear un clima organizacional adecuado es función de todo cuerpo directivo y del director en especial. Esto significa desarrollar un ambiente donde las personas se sientan verdaderamente comprometidas con los objetivos de la institución educativa, lo cual es posible si hay respeto, participación y buena comunicación. Según Martín (2000), citado por Berrocal (2007, p. 32), el clima institucional: Viene a ser la percepción colectiva de la organización en su conjunto, constituyéndose en el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir de la cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada organización educativa.

Entendida en esta dimensión el clima institucional puede ser vínculo u obstáculo para el desempeño de la organización, constituyéndose en un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; expresión que se manifiesta en términos de compromiso con la institución: cohesión entre el personal, participación, cooperación y ayuda, confianza, responsabilidad, etc.

Debemos entender, entonces, que el clima institucional es, en primer término, un elemento subjetivo que corresponde al ámbito de las relaciones interpersonales en la vida de una institución. En él intervienen las personas que forman parte de la organización y corresponde al cuerpo directivo el velar por el mantenimiento del adecuado clima organizacional. Por otro lado, el clima institucional involucra una serie de elementos cuyo conocimiento contribuirá al mejor manejo. Entre ellos podemos mencionar las relaciones humanas, la personalidad, la motivación, las actitudes, el medio ambiente, etc.

Lo difícil de todo esto es cómo gestionar para satisfacer las expectativas de los usuarios internos, donde los actores educativos orienten su trabajo profesional y técnico hacia los objetivos que se han establecido en la planificación estratégica.

2.2.1.5.2. Capacitación del personal.

Es una dimensión que se desarrolla en el proceso de conversión del rol profesional a través del perfeccionamiento, entendido como una instancia para la creación de condiciones que permitan al docente comprender los problemas presentados en su práctica, de manera que pueda elaborar respuestas originales para cada una de las situaciones en las cuales le corresponde actuar, y asumir responsabilidades cualitativamente diferentes con soluciones diversas. Capacitarse es estar preparado para enfrentar nuevas eventualidades, nuevas realidades, nuevas situaciones.

En el mundo de hoy, las personas tienen que adicionar a su licenciatura o estudios técnicos, nuevos estudios que lo mantengan actualizado con los cambios que se producen cada día debido al incremento incesante del conocimiento en todas las áreas del saber. De tal modo que los trabajadores de una institución educativa no pueden estar al margen de esta dinámica que se desarrolla actualmente. Y cuando digo los trabajadores me refiero tanto a los docentes como al personal de apoyo, incluidos los auxiliares y administrativos en general, desde el portero, que en buena cuenta es el que recepciona a las personas que requieren atención en la institución. “La formación, perfeccionamiento y actualización del personal de la institución”, afirman Senlle y Gutiérrez (2005), “es un elemento crucial para el camino hacia la excelencia. Por ello, las instituciones deben invertir en el desarrollo del cuerpo docente y del personal a través de la formación continua”.

La capacitación del personal tiene que entenderse como la capacitación continua de todos los recursos humanos que tiene la institución educativa. En este sentido, podemos

coincidir con su propuesta de que “Los docentes deben tener oportunidad de reciclarse anualmente; de hecho, los modelos de calidad reconocidos internacionalmente proponen un plan anual de reciclaje para que los docentes aprendan nuevas técnicas para enseñar” (Senlle y Gutierrez, p. 37). En el mismo sentido opina Correa de Molina (2005, pág. 28), en los siguientes términos:

El paradigma de la administración moderna, aplicado a la organización educativa, implica visionar un futuro centrado en la trípode: anticipación, innovación, excelencia, siendo esta última la meta del milenio que trasegamos, ella proporcionará una ventaja competitiva, pero no una competitividad que busca desalojar al adversario, sino aquella competitividad centrada en la durabilidad. Y agrega: Para entrar en esa nueva dimensión, si la institución educativa no cuenta con los componentes de la excelencia (estándares de mejoramiento continuo y de aseguramiento de la calidad, búsqueda constante de la excelencia, habilidad para conocer la forma correcta para hacer las cosas la primera vez), entonces, tiene muy pocas posibilidades de entrar y mantenerse en este nuevo escenario. A partir de esto podemos ser enfáticos en afirmar que las instituciones que no actualizan a su personal se verán limitadas frente al impulso que se debe dar pensando en las personas y en el país.

2.2.1.5.3. Desempeño docente.

Montenegro (2003), plantea la hipótesis de que el desempeño docente constituye el principal factor de calidad del servicio educativo. De ahí la importancia de caracterizar el ejercicio profesional y contar con un perfil que integre competencias básicas y específicas. Señala, asimismo, que las competencias son patrones generales de comportamiento, mientras los desempeños constituyen acciones concretas mediante las cuales se ejerce la

labor; y que el principal indicador de desempeño es la formación de personas íntegras y competentes.

Agrega, asimismo, “que la calidad educativa y la cualificación de la profesión docente son dos variables con un alto nivel de correlación. La calidad se concibe como una propiedad emergente del sistema educativo y se mide por el grado en que los fines previstos se ponen de relieve, y que la profesión docente se lleva a cabo mediante la acción sistemática, que se basa en lo filosófico, artístico, científico y tecnológico” (p.9). Y concluye, que, dentro de la Institución, el docente es el principal gestor del proyecto educativo, es quien vislumbra el horizonte, quien diseña el currículo y en una interacción permanente con el estudiante, le ayuda a orientar y dirigir su proceso de formación. Es por esto que el desempeño docente se considera el factor preponderante de la calidad educativa. Pero el desempeño docente requiere ser evaluado para mejorar la calidad educativa y en un proceso de retroalimentación perfeccionar la calidad del docente, en un proceso objetivo basado en estándares de calidad, para que sea equitativo.

En relación a esto Valdés (2004, p.6), sostiene que “existe un cierto consenso en considerar que el principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del educador” y que los fines de la evaluación del desempeño del docente son:

- Mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula, porque “cuando se integran eficazmente desarrollo del personal, evaluación del profesorado y mejora de la escuela, ello lleva a una mayor eficacia”.
- Responsabilidad y desarrollo profesionales, “lo que entraña una fuerte visión de la enseñanza como profesión con sus propios estándares, ética e incentivos intrínsecos para la persona consagrada”.

- Control administrativo, que considera la enseñanza como una situación de empleo que requiere supervisión y control del maestro por la unidad administrativa.
- Pago por mérito, que estima que los maestros necesitan el reconocimiento y la motivación que proporcionan los incrementos salariales.

Concluye afirmando que “si el objetivo de un sistema de evaluación ha de ser el desarrollo del profesor, debería centrarse en algo que éste puede de verdad desarrollar: sus capacidades profesionales”. Por otro lado, el docente, lo establece la Ley General de Educación en su artículo 56, “es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano”, para lo cual se le exige “idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes”.

Asimismo, establece que le corresponde “a) planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran; b) Participar en la institución educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional; c) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley... participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente”.

Actualmente, de todas estas funciones, la que menos se cumple es la de “percibir remuneraciones justas y adecuadas”, pues los salarios de los docentes no cubren condiciones básicas para garantizar su desarrollo profesional que garantice la mejora de la calidad del servicio educativo.

Acerca de esto, Uribe (2000, p: 86), señala que en el Informe Mundial de Educación se afirma que: La enseñanza es una profesión cuyos miembros prestan un servicio público; esta profesión exige de los educadores no solamente conocimientos profundos y competencia especial, adquiridos y mantenidos mediante estudios rigurosos y continuos, sino también un sentido de las responsabilidades personales y colectivas que ellos asumen, para la educación y el bienestar de los alumnos que tiene a su cargo. Tal afirmación no hace sino enfatizar la importancia que tiene la formación continua para el mejor desempeño de los docentes, atendiendo fundamentalmente al papel de formar el destino de las nuevas generaciones.

2.2.2. La calidad de servicio (calidad de la educación).

Para efectos del presente estudio, se ha entendido la calidad de servicio como un sinónimo de calidad de servicio educativo o calidad educativa, simplemente. La denominación de ‘calidad de servicio’, por tanto, obedece a la formalidad de mantener el título original aprobado en el Proyecto presentado.

En tal sentido, respecto a esta segunda variable y, según reuniones de la OREAL-UNESCO (2007), se llega a la conclusión de que, la calidad de la educación asume la agenda educativa una vez que los países alcanzan altas tasas de cobertura en sus Sistemas Educativos. Pero, se comenzó a pensar que, la problemática de fondo partía de que una ‘mera’ asistencia de un estudiante a un establecimiento escolar, no garantizaba sus aprendizajes.

De esa forma, la creciente incorporación al sistema escolar de estudiantes de grupos sociales diversos, plantea desafíos de pertinencia en los sistemas educativos, y entre ellos en nuestro país, con diferentes grados de intensidad en el interés y en la voluntad de los gobiernos de turno.

De otro lado, se sabe también que el concepto de calidad de educación, es relativamente nuevo, y aún no hay consenso sobre una definición única, que incorpore todas las dimensiones desde las cuales se puede abordar el concepto. La 'calidad de la educación' puede ser abordada desde un punto de vista ideológico, económico, técnico pedagógico, curricular, de política pública, entre otras.

De la Orden (1991), citado por Sovero (2007, p.233), considera que la calidad de la educación es el efecto de la relación que se da entre los componen tres básicos, internos y externos del sistema o de la institución educativa; relación que se da entre las dimensiones siguientes:

- Rasgos socioculturales, perfil axiológico y conjunto de aspiraciones y necesidades educativas de la comunidad y los individuos.
- Fines generales de la educación y metas institucionales.
- Objetivos específicos intentados por docentes y educandos en los distintos niveles y cursos.
- Inputs al sistema (reclutamiento de alumnos y profesores, equidad de acceso y de asignación de recursos); procesos y medios didácticos y organizativos (currículo, instrucción, dirección. Liderazgo, gestión, clima institucional y de clase, recursos económicos, etc.)
- Resultados educativos (inmediatos y mediatos, individuales y sociales)".

De estas cinco dimensiones, sintetiza en tres las dimensiones de la calidad educativa: funcionalidad, eficacia y eficiencia, y considera que las relaciones entre estas tres dimensiones son notorias, pues carece de sentido hablar de eficiencia en ausencia de eficacia y es dudoso considerar como eficaz una institución que logra unos objetivos poco relevantes para la comunidad. De tal manera que una institución educativa será

considerada escasamente eficaz y funcional si logra sólo algunos objetivos que se pueden señalar como altamente significativos para los educandos y la comunidad y falla en otros debido a deficiencias en la distribución del tiempo y los recursos de enseñanza.

Entonces, según su criterio, la calidad de los servicios educativos es la consecuencia de un conjunto de acciones y combinación de funcionalidad, eficacia y eficiencia, con elevada correlación para lograr el grado de excelencia, lo cual supone un óptimo nivel de coherencia entre los componentes del sistema. Por otro lado, es importante mencionar lo que decía Alvarado en 1999, en relación a la calidad del servicio educativo de nuestros educandos:

2.2.2.1. La calidad del servicio educativo en la Ley 28044.

Es pertinente también mencionar lo que se establece como calidad educativa en la ley 28044. En el artículo 13 de la Ley de Educación se menciona que “corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas”. Y conceptúa que calidad de la educación “es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida”, para lo cual deben interactuar determinados factores, como: los lineamientos generales del proceso educativo, los currículos básicos, la inversión mínima por alumno, la formación inicial y permanente de los docentes y autoridades educativas, una carrera pública que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral, una infraestructura y equipamiento adecuado de la institución educativa, la investigación e innovación educativa y la organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorezcan el proceso educativo.

2.2.2.1.1. Aspectos de calidad del servicio educativo.

La variable Calidad del Servicio Educativo se mide a través de la dimensión Satisfacción Educativa que responde centralmente al nivel de resultados del trabajo que desarrolla la institución educativa.

Satisfacción educativa.

En la presente investigación se mide la dimensión satisfacción educativa a través de los indicadores: cumplimiento de las expectativas, motivación por aprender y necesidades de servicio cubiertas. En la conceptualización de la dimensión satisfacción educativa no podemos dejar de mencionar lo que entienden por satisfacción del cliente o usuario algunos investigadores o modelos de calidad.

La satisfacción del cliente en ISO 9001.

Pereiro (2008), sostiene que para ISO 9001 la satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, que la satisfacción es un estado psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad, y que la satisfacción del cliente es a la organización, lo que la felicidad es a la persona. También expresa que el ISO 9001 impulsa a las organizaciones a que alcancen la satisfacción del cliente, situando este objetivo en su punto de mira, y propugnando la mejora del sistema de gestión de la calidad como medio para alcanzarlo.

En ISO 9001 la meta no es la calidad, es la satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente se define en la Norma ISO 9000 - Fundamentos y Vocabulario, como “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos” acompañada de dos notas (Norma Internacional ISO 9000:2005 traducción certificada, pág. 8): 1. Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la

ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. 2. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Asimismo, indica que la autocomplacencia está reñida con el seguimiento de la satisfacción del cliente, lo que más importa es lo que opine el cliente. Aquí se rescata el célebre axioma: el cliente siempre tiene razón, y si no la tiene, se aplica la primera regla.

2.2.2.1.2. La calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios.

Morales, V. y Hernández, A. (2004), en un artículo acerca de la calidad de servicio, señalan que: Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta medida es la más compleja de todas, ya que las personas pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del producto o servicio y es difícil medir las expectativas cuando los propios usuarios y consumidores a veces, no las conocen de antemano, sobre todo cuando están ante un producto o servicio de compra o uso poco frecuente. Por otro lado, Rodríguez (2005), plantea que “Calidad significa satisfacer necesidades y expectativas de los clientes”. Pero al mismo tiempo, considera que, también supone reducir costos y mejorar continuamente los procesos, ajustándolos permanentemente a las exigencias de la sociedad.

Es por tanto eficacia y eficiencia. Eficacia en tanto que el resultado de los procesos llevados a cabo en una institución pública tiene un impacto real en dichas necesidades y

expectativas; y eficiencia en cuanto mejora la relación recursos empleados - resultados obtenidos, reduciendo los costos necesarios para el funcionamiento de la organización.

En la actualidad, dice, la calidad se alcanza con base en la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como de sus expectativas, con productos y servicios competitivos. La calidad consolida la confianza del cliente asegurando su fidelidad.

Otras conclusiones categóricas que se desprenden de su artículo científico son las siguientes:

- Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido.
- En materia de servicios, la calidad, o es total o no existe.
- La satisfacción del cliente es, probablemente, el componente más importante para el éxito duradero de cualquier empresa.
- Las necesidades suelen ser fácilmente explícitas y objetivas; con frecuencia se refieren a las prestaciones funcionales del producto, a su calidad y a su precio.
- Las expectativas, por su propia naturaleza, son básicamente subjetivas y más cambiantes que las necesidades; aunque el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina en gran medida la percepción por el cliente de la calidad.
- Es precisamente la existencia de expectativas, lo que hace que cada cliente sea distinto de los demás.
- Sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado.

2.2.2.1.3. La motivación del educando.

“El arte más importante de un maestro es saber despertar en sus educandos, la alegría de crear y conocer”, habría dicho Einstein. Esto indudablemente se refiere al papel

motivador del docente, quien para ser tal requiere tener este perfil. Sarramona (2008: p.112-113) sostiene que “la educación debe satisfacer las necesidades del educando”, principio al que le atribuye categoría axiomática. Pero también agrega que es la propia educación la que debe despertar necesidades educativas en los educandos. Agregando que partir de las necesidades garantiza la motivación del educando hacia el proceso de aprendizaje y educativo en general. Y que “la motivación no es otra cosa que la orientación y activación de la conducta”.

Se sostiene, asimismo, que motivar es predisponer al alumno hacia lo que el docente quiere enseñar; es llevarlo a participar activamente en las actividades escolares. Los propósitos de la motivación del educando consisten en despertar el interés, estimular el deseo de aprender y dirigir los esfuerzos para alcanzar objetivos definidos.

La motivación es un factor decisivo en el proceso del aprendizaje y no podrá existir dirección del aprendizaje si el alumno no está motivado. Esta motivación puede ser intrínseca, si está interiorizada en el educando; y es extrínseca si es el docente quien tiene que generarla. Algunas consideraciones que debemos tener presente al respecto son las siguientes:

- El docente debe tener la habilidad de motivar a sus educandos.
- El docente que motiva a sus alumnos tiene “ganado” más del 50% de su labor educativa.
- Un alumno motivado para la enseñanza no busca motivos para escabullirse de la posibilidad de aprender.
- El docente que no logra motivar a sus educandos no logra el objetivo de la educación.

- La principal fuente de motivación en el proceso enseñanza-aprendizaje la encontramos en la personalidad del profesor.
- El docente motivado para la enseñanza logra educar con éxito.

Entonces, una educación será de calidad si responde adecuadamente a la pregunta ¿qué clase de persona queremos formar?, es decir capacitada para desarrollar su proyecto de vida y con formación en valores. Otros autores estiman que la calidad de la educación va a estar determinada por los insumos con los que se cuenta en el proceso educativo. Es decir, cuando mejoran esos insumos (los salarios docentes, el estado de los edificios, la dotación de bibliotecas, la capacitación docente, etc.) necesariamente habrá de mejorar la calidad educativa. A diferencia de la visión anterior, a ésta no le interesan los valores y los saberes puesto que éstos serán de baja calidad si los insumos también lo son. Al contrario, el incremento de los insumos garantizará el aumento de los resultados.

Otra concepción es la que sostiene que la calidad educativa es la respuesta satisfactoria a pruebas estandarizadas. En otras palabras, habrá buena calidad sólo cuando los alumnos demuestren resultados por medio de una prueba. A diferencia de las dos posiciones anteriores, a este enfoque sólo le interesan los efectos, los que a su vez deben ser consistentes: medibles, cuantificables y comparables. Obviamente, estas tres visiones no son excluyentes y suelen combinarse en formas diferentes. Pero a ello hay que agregar la concepción de calidad de la educación como satisfacción del usuario, donde el alumno es el centro de la actividad educativa, quien, aunque eventualmente no podría ser consciente de lo que busca, es la sociedad la que debe juzgar, mediante las evaluaciones, la calidad del proceso educativo.

La calidad como satisfacción del usuario, necesita que docentes y alumnos sean equivalentes, lo cual no significa que se pierda el respeto, en una relación donde la figura preeminente del educador se transforme en la de guía y facilitador del aprendizaje. La

calidad educativa entendida como satisfacción del cliente está aumentando y nos cuesta entender que somos los docentes los que tenemos que cambiar. Es necesario fortalecer el lugar del docente, brindando herramientas concretas para que los educadores puedan reconstruir una autoridad justa y confiable, que se pierde cuando el docente no se actualiza.

2.2.2.2. Dimensiones de la calidad del servicio educativo.

Se ha verificado que los organismos internacionales adscritos a la educación, tales como la UNESCO y OCDE, manifiesta que son significativos los esfuerzos que varios países de la región han venido desarrollando en relación a instalar sistemas nacionales y sub-nacionales de evaluación educativa de la calidad. Pero también, indican que son todavía insuficientes en términos de proporcionar insumos efectivos que orienten el desarrollo de políticas educativas para el mejoramiento de la calidad educativa.

Por citar, manifies Martinic (2010), que el auge de las evaluaciones de rendimiento de los estudiantes, con el fin de determinar el grado de eficacia de los sistemas educativos y mejorar la calidad de la educación, obedece también a la importancia otorgada en la sociedad actual al uso de la evaluación para demostrar en qué medida han sido logrados los objetivos educativos; siendo fundamental que los estudiantes aprendan lo que está establecido en los diferentes niveles.

No obstante, reitera Martinic (2010), muchas de estas mediciones se han reducido al desarrollo de grandes evaluaciones nacionales centradas en el desempeño de los alumnos en áreas del aprendizaje tales como Lengua, Matemática, Ciencias de la Naturaleza y Ciencias Sociales. Asimismo, esta evaluación masiva del rendimiento de los estudiantes, en términos de aprendizaje, no siempre ha estado acompañada de una definición consensuada de lo que implica calidad educativa, así como tampoco de una

claridad en la finalidad de estas acciones para orientar el uso y aprovechamiento de la información generada y las consecuencias de la misma en términos de acciones educativas.

Por ello, se insiste que es necesaria una mirada amplia e integradora a la calidad, así como la identificación y desarrollo de estrategias variadas de evaluación, en especial aquellas destinadas a captar indicios sobre el funcionamiento del sistema educativo, las instituciones escolares, el desempeño de los docentes, entre otras, y no sólo sobre el aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, las evaluaciones estandarizadas son una alternativa que responde a determinados objetivos y finalidades, pero no necesariamente son la mejor alternativa metodológica en todos los casos.

Partiendo del consenso de que *“la educación es un derecho humano fundamental y un bien público irrenunciable”*, la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago) propone una primera aproximación de lo que es calidad de la educación. La concibe como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente como tal, ya que gracias a ella crece y se fortalece como persona y como especie que contribuye al desarrollo de la sociedad, transmitiendo y compartiendo sus valores y su cultura.

Ratifica Martinic (2010) que la educación es, por tanto, un proceso permanente que facilita el aprendizaje, el desarrollo de competencias, la experiencia y la incorporación plena de los valores, afectos y de sus potencialidades, tanto individuales como sociales. Así, tiene un valor en sí misma y no únicamente como herramienta para el crecimiento económico o el desarrollo social. La misión de la educación es el desarrollo integral de ciudadanos que también sean capaces de transformar la sociedad actual, haciéndola más justa, inclusiva y democrática, más que la formación de sujetos capaces de integrarse y ‘funcionar adecuadamente’ en ella.

Sobre esta base, la OREALC/UNESCO plantea un concepto de calidad de la educación conformado por cinco dimensiones esenciales y estrechamente imbricadas, al punto que la ausencia de alguna implicaría una concepción equivocada de la calidad de la educación dentro de un enfoque de derechos humanos. Estas cinco dimensiones son la equidad, la relevancia, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia.

2.2.2.2.1. La equidad.

Se refiere a que una educación de calidad debe ofrecer los recursos y ayudas para que todos los estudiantes, de acuerdo a sus capacidades, alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje posibles. Para Martinic (2010), eso significa poner a disposición de todas las personas, y no sólo a quienes pertenecen a las clases y culturas dominantes, el conocimiento, los recursos y condiciones que desarrollen las competencias necesarias para ejercer la ciudadanía, insertarse en la actual sociedad del conocimiento, acceder a un empleo digno y ejercer su libertad. De este modo, calidad y equidad son indisolubles, convirtiéndose la equidad en una dimensión esencial para evaluar la calidad de la educación.

Si bien equidad e igualdad son conceptos estrechamente relacionados, no significan lo mismo. La asimilación entre ambos ha traído como consecuencia tratamientos homogéneos para todos, lo que en algunos casos ha profundizado las desigualdades.

Para Martinic (2010), la equidad comprende los principios de igualdad y diferenciación, ya que tan sólo una educación ajustada a las necesidades de cada uno asegurará que todas las personas tengan las mismas oportunidades de hacer efectivos sus derechos y alcanzar los fines de la educación en condiciones de igualdad.

Desde esta mirada, evocar la equidad y no la igualdad supone que determinadas desigualdades, además de inevitables, deben ser tenidas en cuenta. La equidad es sensible

a las diferencias de los seres humanos por lo que, para garantizar igualdad de oportunidades, es necesario apoyar con mayores recursos a los grupos más vulnerables. El principio de diferencia de la equidad establece que las desigualdades existentes no son permisibles si no contribuyen al beneficio de los menos aventajados.

El pleno ejercicio del derecho a una educación de calidad para todos exige garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades, es decir, proporcionar más a quien así lo necesita y dar a cada uno las ayudas y recursos que requiere para estar en igualdad de condiciones de aprovechar las oportunidades educativas.

Sin embargo, no basta con brindar oportunidades. Reitera Martinic (2010) que, en dicho contexto, el desafío de los sistemas educativos es la generación de condiciones y recursos para que sus miembros tengan efectivamente una experiencia educativa de calidad, cuyo resultado se vea reflejado en el acceso igualitario al conjunto de oportunidades disponibles en esa sociedad. Es preciso así, generar las condiciones para que éstas sean aprovechadas por cualquier persona, de modo que puedan participar, aprender y desarrollarse plenamente.

2.2.2.2.2. La relevancia.

También argumenta Martinic (2010) que, desde un enfoque de derechos es preciso preguntarse cuáles son las finalidades de la educación y si éstas representan las aspiraciones del conjunto de la sociedad, y no sólo las de determinados grupos de poder dentro de ella. La educación será relevante en la medida que promueva aprendizajes significativos desde el punto de vista de las exigencias sociales y del desarrollo personal, lo cual difícilmente ocurrirá si ésta no es también pertinente; es decir, si no considera las diferencias para aprender que son fruto de las características y necesidades de cada

persona; las cuales están, a su vez, mediatizadas por el contexto social y cultural en que viven.

La relevancia se refiere al ‘qué’ y al ‘para qué’ de la educación; es decir, a las intenciones educativas que condicionan otras decisiones, como las formas de enseñar y de evaluar. Dice Martinic (2010) que, desde el ‘para qué’, la principal finalidad de la educación es lograr el pleno desarrollo del ser humano en su doble realización: individual y social. Eso implica fortalecer y potenciar el desarrollo de capacidades y habilidades cognitivas y socio-afectivas, promoviendo la dignidad humana, el respeto de los derechos y libertades fundamentales. La pregunta entonces es qué tipo de educación permite lo anterior; pero no existe una única respuesta a esta interrogante, porque depende de lo que cada sociedad priorice o establezca como relevante. Y porque hay contextos, tiempos e historias que enmarcan y orientan la formación de las personas.

De este modo, el juicio respecto de la relevancia de la educación debe ser capaz de dar cuenta del tipo de aprendizajes establecidos como indispensables, y también de la posibilidad de conocer, vivenciar y respetar los derechos y libertades humanas fundamentales.

2.2.2.2.3. La pertinencia.

Para Martinic (2010), el concepto refiere a la necesidad de que la educación sea significativa para personas de distintos estratos sociales y culturas, y con diferentes capacidades e intereses, de forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura mundial y local, y construirse como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía, autogobierno, libertad y su propia identidad.

En coherencia con un enfoque de derechos, Martinic (2010), dice que la pertinencia significa que el centro de la educación es el estudiante, por lo que es ineludible considerar

su propia idiosincrasia en los procesos de enseñanza y aprendizaje. De esta manera, se asume la diversidad de educandos que hoy integran los sistemas educativos, en sus distintos niveles, haciéndose cargo de la gran heterogeneidad de los mismos para construir una propuesta educativa que permita la apropiación de aprendizajes significativos para todos.

Es así que la educación debe ser flexible y adaptarse a las necesidades y características de las personas, en sus diversos contextos sociales y culturales. Para ello es necesario, por ejemplo, flexibilizar el currículo y la organización del tiempo escolar para responder al hecho de que muchos jóvenes requieren y necesitan trabajar, al mismo tiempo que seguir estudiando.

Así también, la presencia importante de grupos étnicos, por ejemplo, en nuestra Amazonía y en la Sierra, que se diferencian por valores, creencias, religión y lengua, demanda implementar estrategias educativas que recojan e integren esta diversidad en el ámbito del conocimiento y los derechos de las personas.

La pertinencia, en opinión de Martinic (2010), demanda la inclusión del 'otro' como legítimo e igual, respetando y valorando los universos simbólicos y, por tanto, los paradigmas que los sostienen. No asumir diferencias culturales en las poblaciones atendidas transforma estas diferencias culturales iniciales en desigualdades de acceso al conocimiento, de aprendizajes, de éxito escolar, de oportunidades sociales y, por tanto, construye y legitima la exclusión social. Con esta mirada, la educación intercultural, la educación bilingüe, la educación multicultural resultan ser soluciones posibles e impostergables.

2.2.2.2.4. La eficacia .

Para Karen Mokate (1999), la palabra “eficacia” viene del latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española (2005), señala que “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”.

María Moliner (1998) interpreta esa definición y sugiere que ‘eficacia’ se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas. Algo es eficaz si logra o hace lo que debía hacer. Los diccionarios del idioma inglés indican definiciones semejantes.

Aplicando estas definiciones a las políticas y programas sociales, la eficacia de una política o programa podría entenderse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos. Un programa es eficaz si logra los objetivos para que se diseñara. Una organización eficaz cumple cabalmente la misión que le da razón de ser. Para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un “objetivo”.

Dice Mokate (1999) que necesitamos estipular que un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se propone. Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo en que se espera generar un determinado efecto o producto. Por tanto, una iniciativa resulta eficaz si cumple los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada.

Cabe destacar que la eficacia contempla el cumplimiento de objetivos, sin importar el costo o el uso de recursos. Una determinada iniciativa es más o menos eficaz según el grado en que cumple sus objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos.

2.2.2.2.5. *La eficiencia.*

Según Mokate (1999), la definición y la interpretación de la eficiencia resultan más complejas que en el caso de eficacia. Hay muchas más interpretaciones del concepto de eficiencia y algún grado de prejuicio en contra del concepto.

En el ejercicio del INDES (Instituto Nacional de Desarrollo Social), sobre la definición de los cuatro criterios, 235 personas de los 262 participantes coincidieron en una definición general para la eficacia. Al mismo tiempo, la definición de eficiencia que más comúnmente fue citada solo contó con 109 respuestas. Esta falta de consenso sobre la definición de eficiencia se reproduce en los diccionarios. El Diccionario de la Real Academia Española (2005), indica que la eficiencia es ‘virtud y facultad para lograr un efecto determinado’. Esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia sean sinónimas.

María Moliner (1998) presenta una definición con un matiz ligeramente diferente que parece sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados. Señala que la eficiencia se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado. El Diccionario Larousse (2001), explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados. Indica que la eficiencia consiste en la virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad.

El Webster’s sugiere que algo es eficiente si se caracteriza por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito. Curiosamente, todos los diccionarios consultados, incorporan la relación medios-fines (o insumos-logros) en su definición de eficiencia,

aunque muchos diccionarios del castellano no incluyen ninguna referencia al uso de insumos o recursos.

En las aplicaciones de eficiencia al análisis de políticas, la eficiencia típicamente se asocia con una relación entre medios y fines. Se propone que un programa es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible. Ernesto Cohen y Rolando Franco (1983) definen la eficiencia como ‘la relación entre costos y productos obtenidos’. Marlaine Lockheed y Eric Hanushek (1994) señalan que, un sistema eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo a lo demás igual.

De acuerdo con todas estas definiciones, se entiende la eficiencia en la presente investigación como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente). La referencia a ‘costos’ en la definición de eficiencia corresponde a un entendimiento amplio del concepto. No todo costo necesariamente tiene que asociarse con un desembolso de dinero. No todo costo corresponde directamente a una expresión en unidades monetarias. Un costo representa el desgaste o el sacrificio de un recurso, tangible o intangible. Por tanto, podría referirse al uso (sacrificio) de tiempo, al desgaste o deterioro de un recurso ambiental (aunque éste no sea transable) o al deterioro o sacrificio de otro ‘bien’ no tangible como el capital social, la solidaridad ciudadana o la confianza, entre otros.

2.3. Definiciones de términos básicos

Gestión. El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Expresado de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de

resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio.

Existen diversos tipos de gestión, entre los cuales se destacan:

- La gestión pública: es aquella que se encuentra orientada hacia la eficaz administración de los recursos del Estado, con el objeto de satisfacer las necesidades de la población y promover el desarrollo del país. Cabe destacar que esta gestión la ejercen todos y cada uno de los entes que conforman el poder ejecutivo de una nación.
- La gestión empresarial: es aquella que busca mejorar el rendimiento y competitividad de una empresa o negocio. La gestión empresarial es primordial dentro de la dinámica de una economía de mercado, ya que las empresas tienen la oportunidad de analizar los distintos escenarios dentro de la economía que respalden una óptima rentabilidad, que se ve reflejada en la generación de bienes y servicios.
- La gestión del conocimiento: es aquella realizada dentro de una organización y que consiste en facilitar la transmisión de habilidades o información a sus trabajadores de una forma ordenada y eficiente.
- La gestión social: son aquellas que utiliza una serie de mecanismos que fomenten la inclusión social y el nexo afectivo de la comunidad en los proyectos sociales. Se trata de proyectos que se realizan en una comunidad específica y que se fundamenta en el aprendizaje colectivo y continuo para la estructuración y ejecución de proyectos que tomen en cuenta las necesidades y problemas sociales.
- La gestión ambiental: es aquella donde se emplean una serie de medios que se encuentran enfocados en solucionar, disminuir o prevenir todos los problemas de tipo ambiental, con la finalidad de lograr un desarrollo sostenible. Es decir que esta

gestión implica cualquier actividad o política, que busque manejar de una manera global el medio ambiente.

- La gestión educativa: se encuentra orientada hacia la consolidación de los proyectos educativos de las instituciones, que busca conservar la autonomía institucional, enmarcada dentro de las políticas públicas y que engrandece los procesos pedagógicos, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades educativas ya sean nacionales, regionales o locales.

Gestión institucional. Según el portal Educar la gestión institucional implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

Calidad. Según la propia página <https://conceptodefinicion.de/gestion/>, la calidad es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, Calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño. Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo. Sin embargo, esta es la definición directa, producto de la generalización de lo bueno y bonito que la sociedad ha categorizado, la mirada indirecta nos arroja una definición más general. La calidad es aquella condición del producto ya realizado la cual nos indica que tan bueno o malo puede ser.

La calidad de un producto se orienta en campos como la mercadotecnia como aquella característica que visible desde diferentes puntos de vista nos revela la importancia y las condiciones bajo las cuales fue elaborado. En el caso de las empresas que manufacturan productos a gran escala, si producen una serie de elementos con materiales de primera, estos serán de una calidad de primera, como consecuencia, el precio con el que salen al mercado marca un elevado compromiso por parte del comprador a la hora de adquirirlo, por lo que no llega a todos los estratos de la población. Como la intención es abordar a un buen nutrido grupo de población, esta empresa decide utilizar materiales de menor calidad, para fabricar un producto con las mismas funcionalidades, aunque no con la misma autonomía, pero de menor precio.

La calidad de un producto se demuestra en ciertos casos por el precio que tienen, de igual manera, la historia forma parte también de la reseña que pueda tener un producto por sus cualidades, tal es el caso de las compañías que dada su altísima reputación causan un impacto en el comercio muy favorable en cuentas, haciendo saber automáticamente que su producto es de calidad y por consiguiente las personas lo adquieren sin importar mucho el valor elevado. La calidad también es una condición o requisito que se pone en un contrato, por ejemplo, “La consignación de esta habitación se hace en calidad de arrendamiento, a cambio de esto, el cliente paga una cuota mensual que incluye todos los beneficios que se incluyen en el contrato”

Calidad educativa. Para Phillip Crosby (2004), la calidad educativa se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Se considera generalmente cinco dimensiones de la calidad: filosofía (relevancia), pedagogía (eficacia), cultura (pertinencia), sociedad (equidad) y economía (eficiencia).

El propio Crosby (2004) explica "que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla –y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma– se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida."

Según Graells, (2002), citado por Crosby (2004), la calidad en la educación asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta.

Philip B. Crosby (2004) finalmente señala que la calidad se define enteramente en cumplir con los requisitos. Por otra parte, Kaoru Ishikawa (1986) establece que la calidad es el desarrollo en todos los pasos y procesos hasta lograr una producción cien por ciento libre de defectos. Ese defecto se debe a los hechos ocurridos en ese tiempo.

Servicio educativo. Se dice que servicios educativos son las actividades características del sector educativo. Persiguen el objetivo de mejorar los conocimientos y aptitudes de las personas. Aunque educar y formar se consideren a veces términos sinónimos, cada uno incorpora un matiz que hace su significado diferente del otro. Por formar se entiende la adquisición de una aptitud o habilidad para el ejercicio de una determinada función que, por lo general, se entiende en términos profesionales. Mientras que a educar le corresponde un significado más general que abarca el perfeccionamiento integral de las facultades intelectuales. El matiz tiene sentido a priori; sin embargo, en las actividades orientadas a la enseñanza el objetivo general suele mezclarse con el específico, y ambas actividades forman parte de una misma categoría funcional.

Calidad del servicio educativo. Según Senlle y Gutiérrez (2004), los conceptos actuales sobre calidad, universalmente aceptados, nos indican que al prestar un servicio se tienen que satisfacer las expectativas que los clientes (padres de familia y estudiantes) pactan mediante una oferta del servicio, contrato, acuerdo o pacto. En general, la calidad del servicio educativo se puede resumir en una oferta de calidad en términos de indicadores de calidad educativa verificados por los clientes en la Institución Educativa, y en términos satisfacción ante el servicio educativo que se vive por la comunidad educativa.

Capítulo III.

Hipótesis y variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. hipótesis general.

HG. Existe relación que permite una interpretación significativa entre la gestión institucional y la calidad de servicio, incluyendo sus dimensiones en el Colegio ‘Sagrado Corazón de Jesús’ de la ciudad del Cusco – 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas.

HE1. La gestión institucional se caracteriza por presentar indicadores valorativos con tendencia hacia la media y la media superior en la Institución Educativa ‘Sagrado Corazón de Jesús’ del Cusco, 2018.

HE2. La calidad de servicio se caracteriza por evidenciar indicadores diversos con incidencia predominante hacia la medianía o menos que la medianía en la Institución Educativa ‘Sagrado Corazón de Jesús’ del Cusco, 2018.

HE3. Existen niveles de relación estadística moderadamente significativa entre los valores de gestión institucional y las dimensiones de la calidad de servicio en la Institución Educativa ‘Sagrado Corazón de Jesús’ de la ciudad del Cusco, tal que:

- Hay correlación baja entre la gestión institucional y la dimensión de equidad.
- Hay correlación moderada entre la gestión institucional y la dimensión de relevancia.
- Hay correlación moderada entre la gestión institucional y la dimensión de pertinencia.
- Hay correlación moderada entre la gestión institucional y la dimensión de eficacia.
- Existe correlación moderada a baja, entre la gestión institucional y la dimensión de eficiencia.

3.2. Variables

3.2.1. Variable 1 (x). Gestión institucional.

Según el portal Educar la gestión institucional implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

3.2.2. Variable 2 (y). Calidad de servicio.

Si trascendemos al estudiante, hacia sus padres y preguntamos ¿qué es una educación de calidad para los padres de los estudiantes?, es posible que obtengamos respuestas como estas:

- Un servicio educativo de calidad será la que introduzca a los hijos/as en el conocimiento científico.
- Para otros, será la que les permitirá que posteriormente ganen dinero.
- Otros dirán, será la que le enseñe a utilizar la información.
- Para otros será la que les forme el carácter.
- la que los forme en habilidades y destrezas para determinadas competencias.
- Y quizás para otros será una educación de calidad aquella que le aumente sus valores.

Según Senlle y Gutiérrez (2004), los conceptos actuales sobre calidad, universalmente aceptados, nos indican que al prestar un servicio se tienen que satisfacer las expectativas que los clientes (padres de familia y estudiantes) pactan mediante una oferta del servicio, contrato, acuerdo o pacto. En general, la calidad del servicio educativo se puede resumir en una oferta de calidad en términos de indicadores de calidad educativa verificados por los clientes en la Institución Educativa, y en términos satisfacción ante el servicio educativo que se vive por la comunidad educativa.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de la variable gestión institucional.

Variable	Dimensión	Indicadores operativos	Escala
V1: Gestión institucional	D1: Gestión estratégica. Mora (2010) define como las herramientas valiosas para el profesional docente que ejerce funciones generales, en virtud de que propone algunos basados en la planificación y la gerencia con un importantísimo valor en las habilidades, talentos y aptitudes de la persona, siendo estos los que dan sentido a la gestión estratégica.	Gestión del PEI (Proyecto Educativo Institucional) Gestión del PAT (Plan Anual de Trabajo) Efectividad de gestión de la información. Manejo económico y rendición de cuentas.	0 = Ninguno 1 = Menos de lo esperado. 2 = Lo esperado 3 = Más de lo esperado. 4 = Excelente.
	D2: Liderazgo directivo. Para Mora (2010), son prácticas desarrolladas por el directivo, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los protagonistas de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales.	Orientación y manejo de la dirección. Comunicación Clima institucional Participación y colaboración.	
	D3: Gestión curricular. Según Mora (2010), se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes. Está orientada a la formación de los estudiantes.	Efectividad de planificación Innovaciones y proyectos Análisis y uso de resultados Seguimiento al estudiante Trabajo en equipo de los docentes.	
	D4: Gestión de las competencias profesionales. Parafraseando a Rubio (2015), es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas como docentes a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo pedagógico que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas de una institución educativa.	Sistema de evaluación del desempeño (monitoreo-acompañamiento). Sistema de actualización y desarrollo docente. Sistema de incentivos. Sistema de contratación y retención del personal.	

Tabla 2.

Operacionalización de la variable calidad de servicio

Variable	Dimensión	Indicadores operativos	Escala
V2: Calidad de servicio.	D1: Equidad. Se argumenta en OCDE (2012), que un servicio educativo es de calidad si ofrece los recursos y ayudas necesarias para que todos los estudiantes alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje, de acuerdo con sus capacidades. Es decir, cuando todos los estudiantes, y no sólo aquellos que pertenecen a las clases y culturas dominantes, desarrollen las competencias necesarias para ejercer la ciudadanía, insertarse en la actual sociedad del conocimiento, acceder a un empleo digno y ejercer su libertad. Desde esta perspectiva, la equidad se convierte en una dimensión esencial para evaluar la calidad de la educación.	Igualdad de educación a los estudiantes. Recursos y ayuda en el proceso educativo para todos/as. Predisposición de los docentes para todos/as. Facilidades educativas para todos/as sin distinción.	1 = No 2 = Algo 3 = Si
	D2: Relevancia. Según OCDE (2012), la relevancia responde al qué y para qué de la educación. Desde un enfoque de derechos, además de enfrentar la exclusión, hay que preguntarse cuáles son las finalidades de la educación y si éstas representan las aspiraciones del conjunto de la sociedad y no sólo de determinados grupos de poder. Una educación es de calidad si promueve el desarrollo de las competencias necesarias para participar en las diferentes áreas de la vida humana, afrontar los desafíos de la sociedad actual y desarrollar el proyecto de vida en relación con los otros. El desarrollo integral de la personalidad humana es una de las finalidades que se le asignan a la educación, en todos los instrumentos de carácter internacional y en las legislaciones de los países de la región. La educación también es relevante si está orientada hacia las finalidades que son fundamentales en un momento y contexto dados, en tanto proyecto político y social.	Importancia del servicio educativo para el interés de los niños/as Calidad del servicio educativo para todas las expectativas. Justificación del 'porqué' de la educación en la I.E. Justificación del 'para qué' de la educación en la I.E.	
	D3: Pertinencia OCDE (2012), sustenta que la pertinencia de la educación alude a la necesidad de que ésta sea significativa para personas de distintos estratos sociales y culturas, y con diferentes capacidades e intereses, de forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura, mundial y local, y constituirse como sujetos, desarrollando su autonomía, autogobierno y su propia identidad. Para que haya pertinencia, la educación tiene que ser flexible y adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes y de los diversos contextos sociales y culturales. Esto exige transitar desde una pedagogía de la homogeneidad hacia una pedagogía de la diversidad, aprovechando ésta como una oportunidad para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, y optimizar el desarrollo personal y social.	Significatividad del servicio educativo ara los intereses familiares Pertinencia del servicio educativo al estilo cultural del medio. Percepción del servicio educativo para el progreso de las personas. Consideración de las diferentes capacidades de los estudiantes.	
	D4: Eficacia Según OCDE (2012) la eficacia es un atributo básico de la educación de calidad para todos, que han de representar las preocupaciones centrales de la acción pública en el terreno de la educación. Es preciso identificar entonces, en qué medida se es eficaz en el logro de aspectos que traducen en términos concretos, en el derecho a una educación de calidad para toda la población.	Objetivos educativos eficaces en la I.E. Relación con el 'derecho a una educación de calidad'. Percepción de calidad educativa en los padres de familia de la I.E. Percepción de logros de aprendizaje en los padres de familia.	
	D5: Eficiencia Para la OCDE (2012), Es necesario analizar en qué medida la operación pública es eficiente, respetando el derecho ciudadano a que su esfuerzo material sea adecuadamente reconocido y retribuido. La eficiencia no es un imperativo economicista, sino una obligación derivada del respeto a la condición y derechos ciudadanos de todas las personas	Justificación del costo que invierte el estado en el servicio educativo de la I.E. Suficiencia de inversión por el Estado en la educación pública de la I.E. Percepción de suficiencia de recursos invertidos en la I.E. Percepción de suficiencia de los esfuerzos educativos en la I.E.	

Capítulo IV.

Metodología

4.1. Enfoque de investigación

El presente estudio, por sus características se ubica dentro de un estudio de tipo no experimental, que, según Hernández y otros (2014), en tanto no es posible la manipulación de una variable independiente, es no experimental, por lo que se observarán dos fenómenos tal y como se dan en su contexto natural que luego serán analizados.

El desarrollo del estudio implicó utilizar los métodos de observación mediante encuesta de opinión, así como los métodos teóricos de análisis, síntesis, y principalmente el método estadístico.

Por consiguiente, se acudieron a los métodos de análisis y síntesis, el descriptivo-explicativo y correlacional a fin de ubicar el grado de correlación entre las variables y las dimensiones verificadas.

4.2. Tipo de investigación

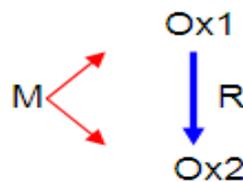
Respecto al tipo de investigación, y considerando los aportes de Hernández (et al, 2014) el estudio fue de tipo descriptivo y correlacional. Fue descriptivo porque solamente se identificaron las características relevantes de las variables y dimensiones analizadas, tal

como se presentan en la realidad. Fue correlacional porque se establecieron cálculos estadísticos sobre el grado de relación entre las variables y las dimensiones.

4.3. Diseño de investigación

El diseño adecuado para la naturaleza de la presente investigación, fue el descriptivo correlacional, que conforme al autor Hernández (2006), es descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”, y fue correlacional porque “buscó conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”, como es el caso de la relación entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo.

El esquema que representa el diseño de trabajo, fue el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

Ox₁ = Observaciones de la variable 1 (gestión institucional)

Ox₂ = Observaciones de la variable 2 (calidad de servicio)

R = Relación entre las variables.

4.4. Población y muestra

La población, objeto de estudio:

Tabla 3.

Población de docentes en la I.E. Sagrado Corazón de Jesús.

<i>Sub-muestras</i>	<i>I.E. SCJ</i>
Docentes	68
Total	68

Fuente: Dirección de cada I.E.

Muestra de estudio:

Tabla 4.

Muestra representativa de docentes en la I.E. Sagrado Corazón de Jesús.

<i>Sub-muestras</i>	<i>I.E. SCJ</i>
Docentes	22
Total	22

Fuente: Dirección de cada I.E.

Unidad muestral: Docentes nombrados de la Institución Educativa ‘Sagrado Corazón de Jesús’ donde se desarrolló el trabajo de campo.

El tamaño de la muestra: Se determinó por conveniencia de la investigación y sin la necesaria aplicación de procedimientos de investigación.

Sin embargo, se debe precisar lo siguiente: 22 docentes constituyen el 32,3% de la población de estudio (68 docentes), y estuvo constituida por docentes nombrados. En todo caso, por la antigüedad y tiempo de servicios en dicha entidad, los docentes evidencian un mejor dominio y conocimiento del tema (gestión institucional y calidad de servicio).

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

4.5.1. Técnicas.

- El Cuestionario para medir indicadores de las dos variables y de sus dimensiones.
- Escalas de Likert para cuantificar la valoración en cada una de las dimensiones y variables. El sistema de las escalas permite establecer precisiones cuantitativas y en escala que facilitan cálculos estadísticos para ubicar con precisión las tendencias de los datos.
- Análisis de registro documental. Para dar lectura y analizar la información teórica y de información estadísticas en los indicadores de las variables y dimensiones de estudio.

4.5.2. Instrumentos.

- Encuesta de opinión docente sobre la “gestión institucional” para docentes, con escala de Likert.
- Encuesta de auto-valoración sobre “calidad de servicio” para docentes, con escala de Likert.
- Registro virtual y de fichas para las consultas y referencias teóricas en el marco teórico y antecedentes.

4.6. Tratamiento estadístico

Luego de cumplir con el trabajo de campo y de haber concluido con la aplicación de encuestas, se aplicarán las siguientes técnicas:

- Diseño de tablas de distribución frecuencial.
- Diseño de gráficos estadísticos.

- Estadígrafos de tendencia central: media o promedio, moda.
- Estadígrafos de dispersión: rangos.
- Estadígrafos de estadística inferencial: Índice de correlación T de Student y Tau b de Kendall para la prueba de hipótesis.

Capítulo V.

Resultados

Se presenta las tendencias halladas en el trabajo de campo para verificar cada una de las hipótesis planteadas. Los resultados se presentan en tres apartados: el correspondiente a la validez y confiabilidad de los instrumentos, la presentación y análisis de los resultados y la discusión.

5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos

El proceso de confiabilidad se desarrolló mediante el test Alfa de Cronbach que se define para su interpretación según la escala siguiente:

Tabla 5.

Para interpretar la fiabilidad Alfa de Cronbach.

Rangos	Magnitud
1,00	Fiabilidad perfecta
0,81 a 0,99	Fiabilidad muy alta
0,61 a 0,80	Fiabilidad alta
0,41 a 0,60	Fiabilidad moderada
0,21 a 0,40	Fiabilidad baja
0,01 a 0,20	Fiabilidad muy baja
0,00	Fiabilidad nula, no existe

Fuente: Ruiz (2000: p.70)

Para el propósito se ha recurrido al paquete estadístico SPSS-23. Los resultados en el instrumento sobre ‘Gestión Institucional’ para docentes de la muestra.

Tabla 6.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	22	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	22	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 7.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,946	18

El grado de fiabilidad alcanzada por el instrumento de Gestión Institucional, llega hasta un 0,946 según el Alfa de Cronbach, lo que equivale a decir una confiabilidad del 94,6% y una ubicación en la tabla de interpretación correspondiente a la escala de ‘fiabilidad muy alta’. En el instrumento para docentes en ‘calidad de servicio’

Tabla 8.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	22	100,0
	Excluido ^a	00	00,0
	Total	22	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 9.*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,917	20

El grado de fiabilidad de este instrumento es algo inferior al primero y llega hasta un valor de 0,917 según el Alfa de Cronbach, lo que equivale a decir un confiabilidad del 91,7% cuyo valor se ubica igualmente en el rango de una ‘fiabilidad muy alta’.

En términos generales, la fiabilidad de los dos instrumentos aplicados, ofrecen una confiabilidad que por encima del 90% de rango de credibilidad; por tanto, dentro de una valoración cualitativa de ‘muy alta’. En consecuencia, los datos recogidos por los dos instrumentos, presentan resultados completamente fiables.

5.2. Presentación y análisis de los resultados

La presentación y análisis de resultados se organizan en dos rubros: los que corresponden a la gestión institucional y los que corresponden a calidad educativa.

5.2.1. Resultados en gestión institucional.

Los resultados en gestión institucional se presentan considerando las dimensiones de análisis, que a la vez provienen del siguiente listado de indicadores (ítems) aplicados:

Dimensión 1: Gestión estratégica

- Calidad de gestión del PEI en la Institución Educativa
- Calidad de gestión del Plan Anual de Trabajo (PAT)
- Efectividad de gestión de la información en la Institución
- Manejo económico y rendición de cuentas

Dimensión 2: Liderazgo directivo

- Orientación y manejo de la dirección
- Comunicación entre la dirección y la comunidad educativa
- Comunicación entre la institución y los padres de familia
- El clima institucional de la Institución Educativa
- Participación y colaboración en la comunidad educativa

Dimensión 3: Gestión curricular

- Efectividad de la planificación, seguimiento y evaluación del proceso educativa
- Innovaciones y proyectos de desarrollo en la I.E.
- Análisis y uso de resultados de evaluación para la toma de decisiones
- Seguimiento y acompañamiento del estudiante
- Trabajo en equipo de los docentes, coordinación en equipo

Dimensión 4: Gestión de las competencias profesionales

- Sistema de evaluación de desempeño
- Sistema de actualización y desarrollo
- Sistema de incentivos
- Sistema de contratación y retención del personal

En la variable sobre gestión institucional, se evalúan cuatro dimensiones (gestión estratégica, liderazgo directivo, gestión curricular y gestión de las competencias profesionales), cuyos resultados se verifican en los datos siguientes:

Dimensión 1: Gestión estratégica

Tabla 10.

Dimensión 1. Gestión estratégica (docentes SCJ).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Lo esperado	4	18,2	18,2	18,2
	Más de lo esperado	12	54,5	54,5	72,7
	Excelente	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

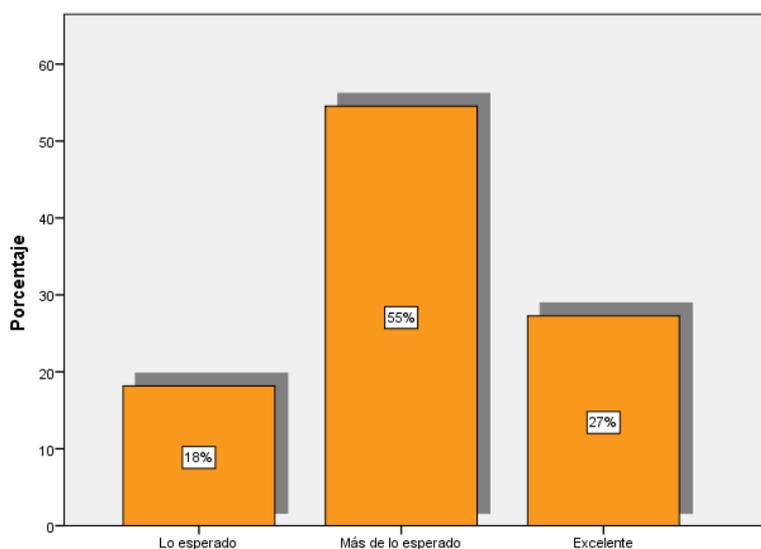


Figura 1. Dimensión 1. Gestión estratégica (docentes SCJ).

Respecto a la dimensión estratégica, la tendencia de opinión en los docentes de la Institución Educativa ‘Sagrado Corazón de Jesús’, un 55% valora hallarse en el nivel de ‘más de lo esperado’, el 27% opina que es excelente y solamente un 18% considera valorar dentro de ‘lo esperado’. Se puede apreciar que la tendencia general de opinión va de lo regular hacia lo excelente, lo cual se capta como un interesante indicador de percepción y a la vez de autovaloración de los docentes en el plano de la gestión estratégica.

Dimensión 2: Liderazgo directivo

Tabla 11.

Dimensión 2. Liderazgo directivo (docentes SCJ).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Lo esperado	4	18,2	18,2	18,2
	Más de lo esperado	18	81,8	81,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

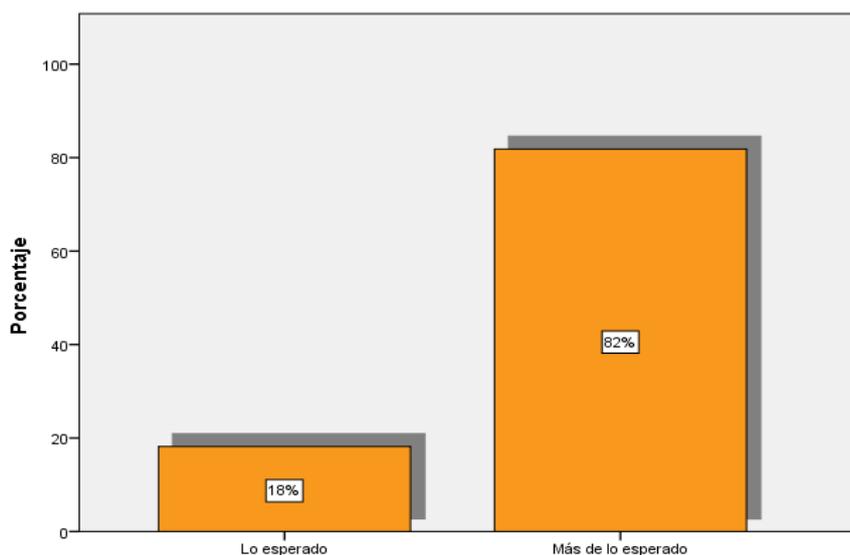


Figura 2. Dimensión 2. Liderazgo directivo (docentes SCJ).

En cuanto a la percepción de liderazgo directivo por los docentes en la institución Sagrado Corazón de Jesús, se tiene un elevado 82% opinando que se trata de ‘más de lo esperado’, lo cual es positivo para la institución y para la gestión institucional comprobar que los docentes tienen buena imagen acerca del liderazgo directivo, mientras que el 18% opina que dicha gestión corresponde con naturalidad a ‘lo esperado’. Este dato ayuda a concluir que el liderazgo directivo se ubica dentro de un rango de más de lo aceptable.

Dimensión 3: Gestión curricular

Tabla 12.

Dimensión 3. Gestión curricular (docentes SCJ).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Lo esperado	10	45,5	45,5	45,5
	Más de lo esperado	11	50,0	50,0	95,5
	Excelente	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

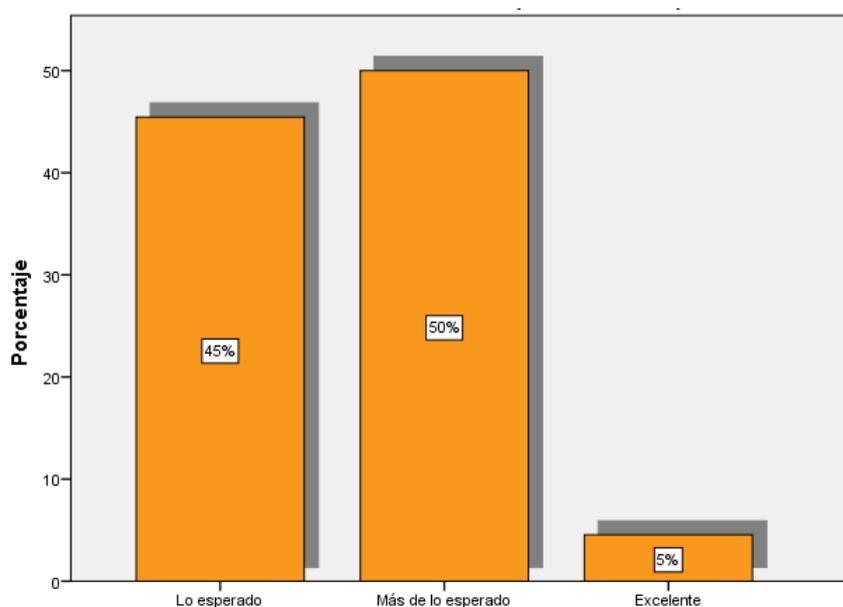


Figura 3. Dimensión 3. Gestión curricular (docentes SCJ).

Para la percepción sobre la gestión curricular que demuestran los profesores de la I.E. Sagrado Corazón de Jesús, el 50% afirma que es ‘más de lo esperado’, mientras que el 45% nos dice que se ubica dentro de ‘lo esperado’ y finalmente el 5% afirma ser ‘excelente’. Es decir que nuevamente obtenemos una respuesta satisfactoria pues, los profesores demuestran cierto dominio para con los relacionados a la institución en cuanto a las gestiones de carácter curricular que se requieren para conllevar de mejor forma la convivencia escolar.

Dimensión 4: Gestión de las competencias profesionales

Tabla 13.

Dimensión 4. Gestión de las competencias profesionales (docentes SCJ).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Lo esperado	7	31,8	31,8	31,8
	Más de lo esperado	4	18,2	18,2	50,0
	Excelente	11	50,0	50,0	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

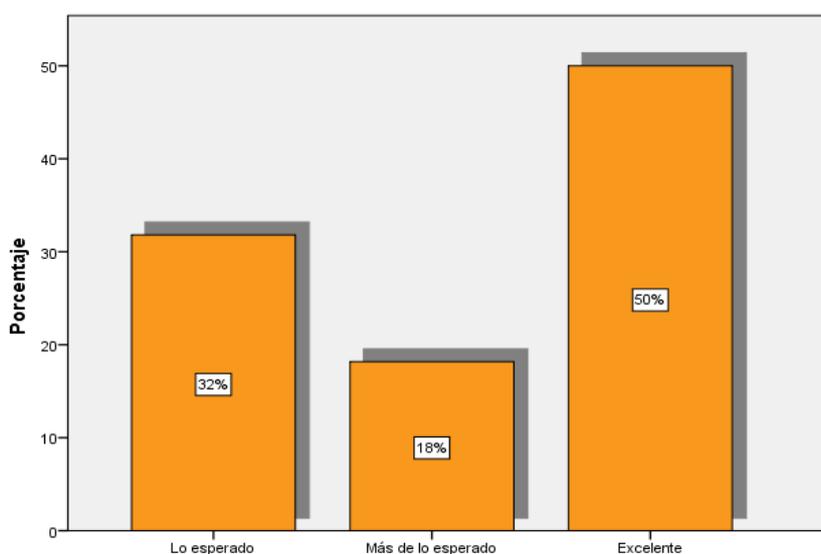


Figura 4. Dimensión 4. Gestión de las competencias profesionales (docentes SCJ).

Para las gestiones que refiere el tema de las competencias profesionales, se demuestra que el 50% de estas son de tipo excelente en la Institución Educativa Sagrado Corazón, el 32% es lo esperado y el 18% se inclina por más de lo esperado, es así que podemos resumir que la forma de desenvolvimiento en esta dimensión, es la adecuada o más de lo esperado, puesto que el proceder de los docentes se encuentra dentro de los estándares que la institución espera de sus trabajadores para que esta pueda sobresalir ante las demás instituciones.

Variable 1: Gestión institucional

Tabla 14.

Variable 1: Gestión institucional (docentes SCJ).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Lo esperado	10	45,5	45,5	45,5
	Más de lo esperado	9	40,9	40,9	86,4
	Excelente	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

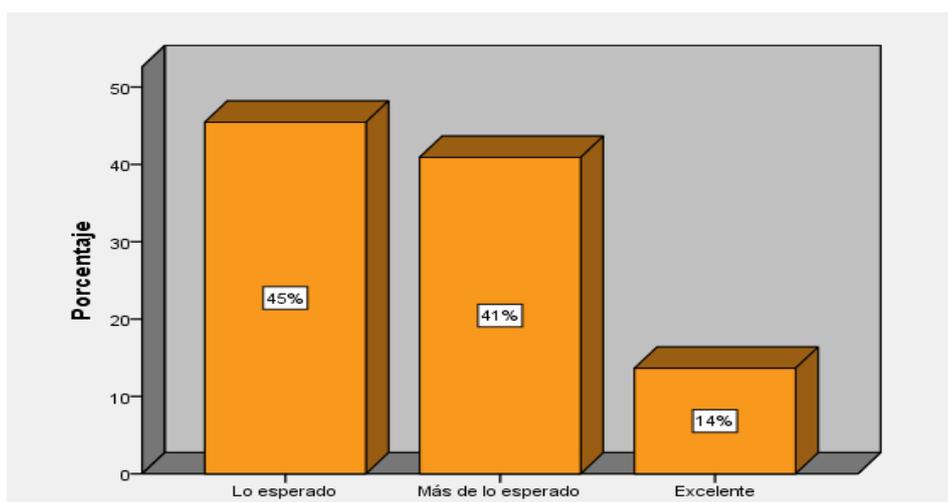


Figura 5. Variable 1: Gestión institucional (docentes SCJ).

En este resumen, se presenta la tendencia general de la variable ‘gestión institucional’, asumiendo las opiniones cuantificadas de los 22 docentes de la muestra de estudio en cada una de las dimensiones y conforme a la escala valoracional de 1 a 5 niveles.

Como resultado general de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús, se puede evidenciar que el 45% tiende su respuesta hacia el concepto de “lo esperado”, es decir, lo normal, regular. El 41% opina que son resultados más de lo esperado (bueno) y el 14% afirma que es excelente (muy bueno). En síntesis, podemos confirmar que el

desempeño que se presenta en esta institución educativa tiende hacia una distribución de lo normal (regular) hacia lo excelente (muy bueno), lo cual es un hallazgo satisfactorio para la investigación y para los usuarios de la misma Institución Educativa; en este caso, docentes, estudiantes y comunidad educativa en general.

5.2.2. Resultados en calidad de servicio.

Para evaluar los resultados de la calidad del servicio educativo, se aplicó un instrumento que evaluó los siguientes indicadores o ítems de análisis:

Dimensión 1: equidad

- ¿Siente que la I.E. brinda igualdad de educación a los estudiantes?
- ¿Se ofrece recursos y ayuda en el proceso educativo para todos/as?
- ¿La predisposición de los docentes es igual para todos/as?
- ¿Las facilidades educativas alcanza para todos/as sin distinción?

dimensión 2: relevancia

- El servicio educativo ¿es importante para el interés de los niños/as?
- El servicio educativo ¿tiene la calidad esperada por ustedes?
- ¿La I.E. justifica el ‘porqué’ de la educación?
- ¿La I.E. justifica el ‘para qué’ de la educación?

dimensión 3: pertinencia

- ¿El servicio educativo es significativo para los intereses familiares?
- ¿El servicio educativo es pertinente a nuestro estilo cultural?
- ¿El servicio educativo ayuda a progresar a las personas?
- ¿La educación considera las diferentes capacidades de los alumnos/as?

dimensión 3: eficacia

- ¿Son correctos los objetivos educativos que se plantea en la I.E.?
- ¿Goza de su ‘derecho a una educación de calidad’?
- ¿Siente usted que la educación en la I.E. es de calidad?
- ¿Son buenos sus logros de aprendizaje según su opinión?

dimensión 5: eficiencia

- ¿Es justo el costo que invierte el estado en su educación?
- ¿El Estado invierte lo suficiente en la Educación pública?
- ¿Es suficiente los recursos que se invierten en su educación?
- ¿Son suficientes los esfuerzos educativos que se hace la I.E.?

Como se verifica, han sido 20 indicadores o ítems de observación para las cinco dimensiones de la variables (equidad, relevancia, pertinencia, eficacia, eficiencia), siendo su distribución proporcional a 4 indicadores por cada dimensión.

Dimensión 5. Equidad

Tabla 15.

Dimensión 5. Equidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Por debajo de lo normal	18	81,8	81,8	81,8
	Lo normal, más o menos	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

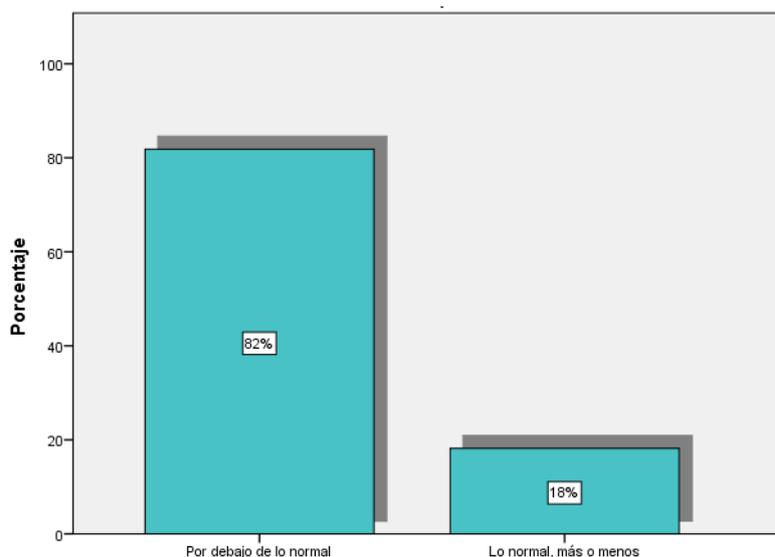


Figura 6. Dimensión 5, Equidad (docentes SCJ).

En esta primera dimensión asociada a la calidad del servicio educativo como variable de seguimiento, los datos generales respecto a la dimensión de equidad, marcan datos con una tendencia por debajo de lo normal (media), verificándose que un 82% de los docentes evalúan que los indicadores de equidad se encuentran por debajo de lo normal, es decir que en temas de igualdad, recursos para el aprendizaje de los estudiantes, predisposición docente y facilidades educativas para todos sin distinción alguna, existe una tendencia que se ubica por debajo de lo normal. El 18% de respuestas ubica estas oportunidades en lo normal, lo mediano.

Dimensión 6. Relevancia

Tabla 16.

Dimensión 6. Relevancia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo/a escaso/a	2	9,1	9,1	9,1
	Por debajo de lo normal	1	4,5	4,5	13,6
	Lo normal, más o menos	4	18,2	18,2	31,8
	Más de lo normal, alto	13	59,1	59,1	90,9
	Muy alto, demasiado	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

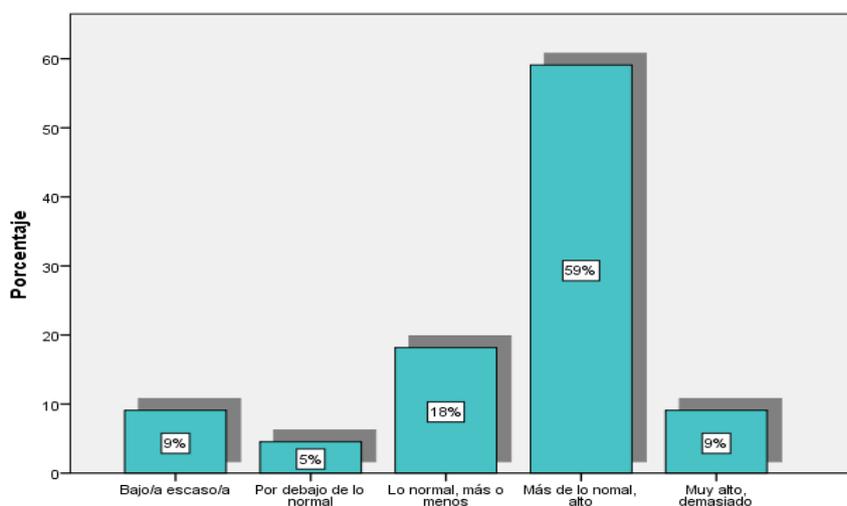


Figura 7. Dimensión 6. Relevancia (docentes de SCJ).

En esta segunda dimensión, asociada al servicio educativo que se brinda en dicha institución, los datos generales marcan cinco datos con una tendencia por lo normal (media), verificándose que una mayoría de 59% de los docentes evalúan los indicadores de relevancia por encima de lo normal, el 18% afirma ser lo normal o ‘más o menos’; esto es en temas referidos a la importancia relacionada a la educación, existe una tendencia que se ubica entre lo normal a más de lo normal. El 9% de respuestas ubica estas oportunidades en dos partes, una referida a lo bajo o muy escaso y la otra hacia lo elevado, finalmente con el 5% se representa por debajo de lo normal.

Dimensión 7: Pertinencia

Tabla 17.

Dimensión 7: Pertinencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Por debajo de lo normal	3	13,6	13,6	13,6
	Lo normal, más o menos	4	18,2	18,2	31,8
	Más de lo normal, alto	14	63,6	63,6	95,5
	Muy alto, demasiado	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

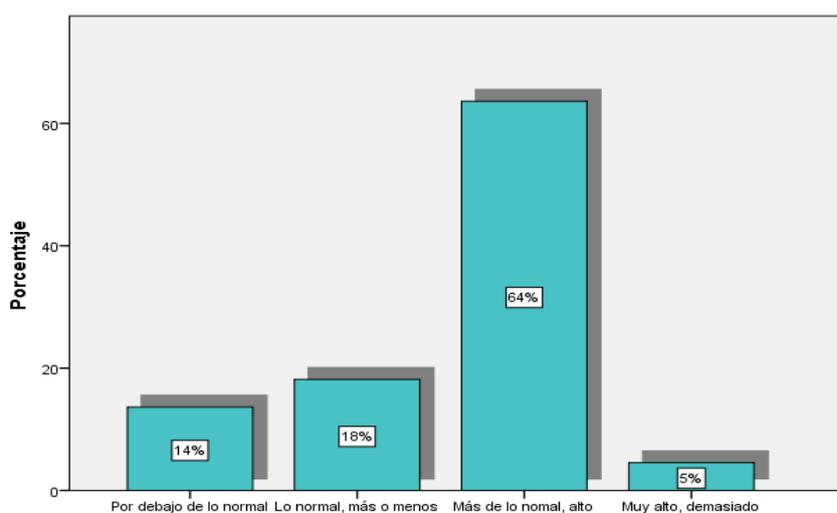


Figura 8. Dimensión 7: Pertinencia.

En la tercera dimensión, acerca de la importancia de la educación en relación al entorno social (pertinencia), los datos procesados dan a conocer cuatro respuestas en síntesis, con una tendencia por encima de lo normal (media), verificándose que un 64% de los docentes evalúan la pertinencia en una condición ‘más de lo normal’ (alto), lo cual significa que en temas de intereses familiares, estilo cultural, progreso de las personas y capacidades de los estudiantes, se puede apreciar una tendencia por encima de lo normal en el tema de calidad. El 18% afirma que la pertinencia ofrece ‘lo normal’ o ‘más o menos’, el 14% la ubica por debajo de lo normal y el 5% lo ubica ‘muy alto’, demasiada pertinencia.

Dimensión 8: Eficacia

Tabla 18.

Dimensión 8: Eficacia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Por debajo de lo normal	3	13,6	13,6	13,6
	Lo normal, más o menos	5	22,7	22,7	36,4
	Más de lo normal, alto	8	36,4	36,4	72,7
	Muy alto, demasiado	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

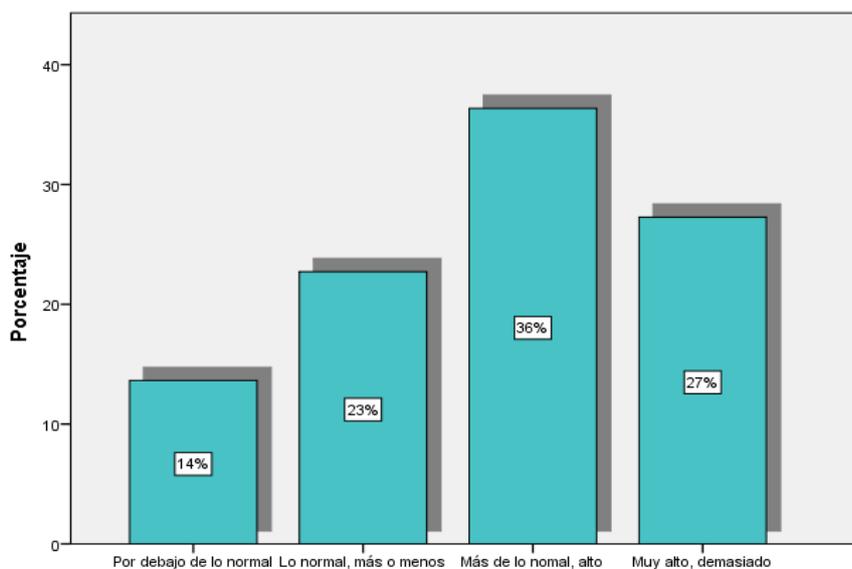


Figura 9. Dimensión 8. Eficacia (docentes de SCJ).

Para la siguiente dimensión que trata sobre la eficacia educativa, los datos marcan cuatro referencias con una inclinación hacia lo normal, dándose a entender que el 36% de los docentes argumentan que los indicadores se encuentran por encima de lo normal (alto), seguidamente el 27% supera incluso un dato más (muy alto o demasiado). Así, se podría decir que, de acuerdo a los objetivos, calidad y logros del aprendizaje y la enseñanza, la apreciación de calidad goza de buena opinión por parte de los encuestados. El 23% y el 14% respectivamente, ubican sus respuestas en lo normal (más o menos) y por debajo de lo normal, respectivamente.

Dimensión 9: Eficiencia

Tabla 19.

Dimensión 9: Eficiencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo/a escaso/a	1	4,5	4,5	4,5
	Por debajo de lo normal	12	54,5	54,5	59,1
	Lo normal, más o menos	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

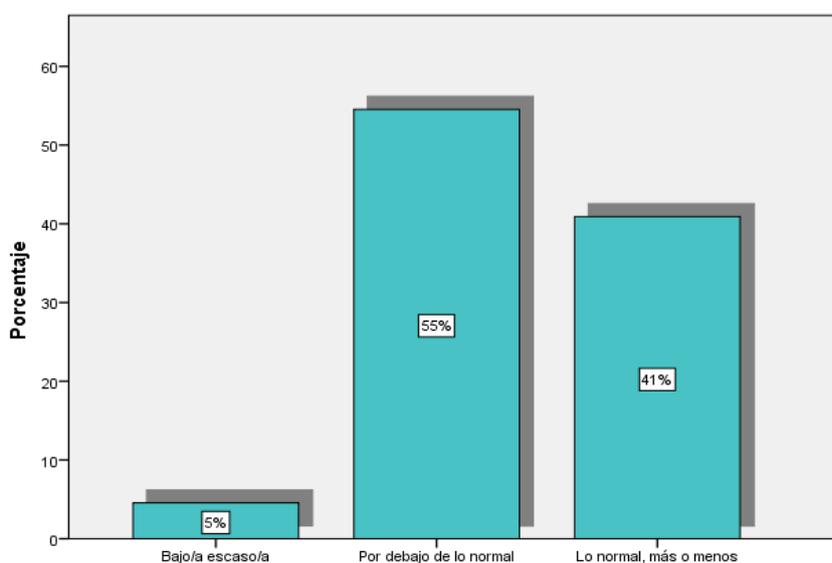


Figura 10. Dimensión 9. Eficiencia (docentes SCJ).

Por último, se procesó información y síntesis respecto a la dimensión sobre la eficiencia, donde se tiene en cuenta la intervención del estado en cuanto a proveer recursos y esfuerzos educativos. Conforme a los resultados obtenidos, se verifican tres datos cuya tendencia se inclina hacia lo normal y por debajo de la misma. Es así que, el 55% afirma hallarse por debajo de lo normal, mientras que el 41% nos da a entender una dirección hacia 'lo normal' (medianía). Ello nos da a entender que esta dimensión aún no alcanza opinión favorable en los docentes encuestados. Finalmente, el 5% afirma ubicar la respuesta en un rango 'bajo, escaso'.

Variable 2: Calidad de servicio en la Institución

Tabla 20.

Variable 2: Calidad de servicio en la Institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo/a escaso/a	1	4,5	4,5	4,5
	Por debajo de lo normal	3	13,6	13,6	18,2
	Lo normal, más o menos	14	63,6	63,6	81,8
	Más de lo normal, alto	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

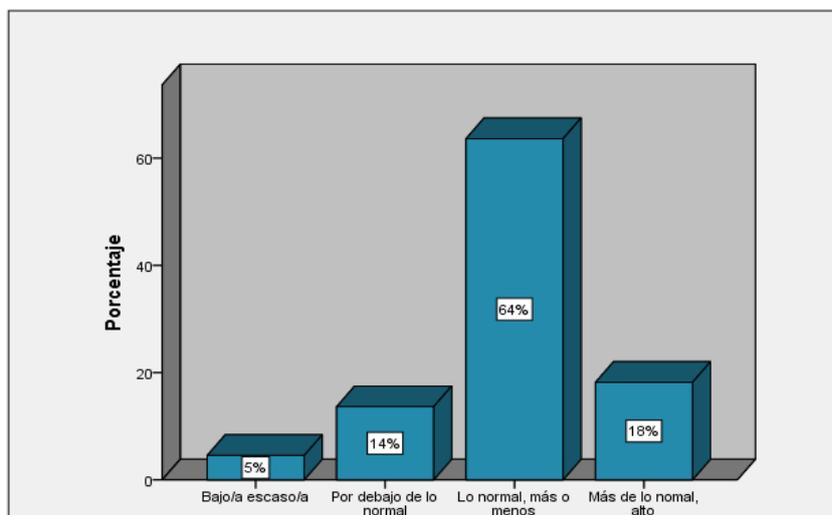


Figura 11. Variable 2: Calidad de servicio en la Institución (docentes SCJ).

En cuanto a la variable 2 que resume el tema de la ‘calidad de servicio’ en la Institución Sagrado Corazón de Jesús por opinión de los docentes, un dominante 64% afirma que dicha calidad corresponde a una valoración ubicada dentro de ‘lo normal’ o ‘más o menos’, mientras que para el 18% esta calidad se evalúa ‘más de lo normal’. Al otro lado de la distribución se registra un 14% de docentes encuestados quienes valoran en forma general la calidad educativa ‘por debajo de lo normal’ y el 5% asume que dicha calidad corresponde a una valoración de ‘escasa’ o ‘baja’. Se asume entonces que, 6 de

cada 10 docentes en dicha Institución, reconocen una calidad ‘mediana’, 2 de cada 10 valoran como ‘más de lo normal, alto’ y 2 de cada 10 consideran que se halla por ‘debajo de lo normal’ e inclusiva ‘baja’ o ‘escasa’.

5.2.3. Pruebas de hipótesis.

Prueba de hipótesis

Para desarrollar las pruebas de hipótesis en el presente estudio, se ha recurrido a la siguiente escala valorativa y de interpretación:

Tabla 21.

Tabla de valoración de los niveles de correlación.

Niveles	Rangos	Magnitud
	1,00	Correlación perfecta
	0,81 a 0,99	Correlación muy alta, muy significativa
	0,61 a 0,80	Correlación alta, significativa
	0,41 a 0,60	Correlación moderada, significativa.
	0,21 a 0,40	Correlación baja, poco significativa
	0,01 a 0,20	Correlación muy baja, escasamente significativa
	0,00	Correlación nula

Referencia: Tomado de Ruiz Bolívar (2002).

Elaboración: propia.

Esta tabla de referencia para interpretar las correlaciones, permitirán inferir los resultados que se encuentren al establecer la variable 1 (gestión institucional) y la variable 2 (calidad educativa) así como cada una de las dimensiones de la variable 2; es decir, de calidad educativa.

Prueba de hipótesis general

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

Ha: Las variables ‘gestión institucional’ y ‘calidad de servicio’ están correlacionadas estadísticamente.

Ho: Las variables ‘gestión institucional’ y ‘calidad de servicio’ no están correlacionadas estadísticamente.

Nivel de significación:

El nivel de significancia es al 5% siendo $\alpha = 0.05$ (confianza = 95%)

Estadígrafo de contraste

Tabla 22.

Correlaciones entre la variable 1 y la variable 2.

			Variable 1: Gestión Institucional	Variable 2: Calidad de servicio en la Institución.
Rho de Spearman	Variable 1: Gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,330
	Institucional	Sig. (bilateral)	.	,364
		N	22	22
		Variable 2: Calidad de	Coefficiente de correlación	,330
	servicio en la	Sig. (bilateral)	,364	.
	Institución.	N	22	22

Valor p calculado:

Para p-valor = 0,05: Como p-valor o sig. (Bilateral) = 0,364 es mayor que $\alpha = 0,05$; siendo Rho de Spearman = 0,330

Conclusión

Verificando que el estadístico Rho de Spearman hallado es de 0,330 (33,0%), se demuestra que existe una correlación positiva baja (rango 5 de la tabla de valoración) entre las variables ‘gestión institucional’ y ‘calidad de servicio’, y se concluye que existe una

correlación poco significativa entre las variables de gestión y calidad de servicio en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, lo cual demuestra que, la gestión institucional en esa entidad condiciona poco significativamente la calidad del servicio prestado, pues llega solamente hasta un 33% de influencia mutua.

Prueba de hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

Ha: La variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘equidad’ están correlacionadas estadísticamente.

Ho: La variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘equidad’ no están correlacionadas estadísticamente.

Nivel de significación:

El nivel de significancia es al 5% siendo $\alpha = 0.05$ (confianza = 95%)

Estadígrafo de contraste

Tabla 23.

Correlaciones entre la variable 1 y la dimensión 5.

			Variable 1: Gestión Institucional	Dimensión 5. Equidad
Rho de	Variable 1: Gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,191
Spearman	Institucional	Sig. (bilateral)	.	,586
		N	22	22
	Dimensión 5. Equidad	Coefficiente de correlación	,191	1,000
		Sig. (bilateral)	,586	.
		N	22	22

Valor p calculado:

Para p-valor = 0,05: Como p-valor o sig. (Bilateral) = 0,586 es mayor que $\alpha = 0,05$; siendo Rho de Spearman = 0,191

Conclusión

Evaluando que el estadístico Rho de Spearman hallado es de 0,191 (19,1%), se demuestra que existe una correlación positiva muy baja (rango 6 de la tabla de valoración) entre la variable 'gestión institucional' y la dimensión 'equidad', y se concluye que existe una correlación escasamente significativa entre la variable en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús y la dimensión equidad, lo que indica que la gestión institucional en esa entidad no implica una correlación importante entre la variable y la dimensión, asumiendo solamente hasta un 19,1% de influencia mutua.

Hipótesis específica 2:

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

Ha: La variable 'gestión institucional' y la dimensión 'relevancia' están correlacionadas estadísticamente.

Ho: La variable 'gestión institucional' y la dimensión 'relevancia' no están correlacionadas estadísticamente.

Nivel de significación:

El nivel de significancia es al 5% siendo $\alpha = 0.05$ (confianza = 95%)

Estadígrafo de contraste

Tabla 24.

Correlaciones entre la variable 1 y la dimensión 6.

			Variable 1: Gestión Institucional	Dimensión 6. Relevancia
Rho de Spearman	Variable 1: Gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,381
	Institucional	Sig. (bilateral)	.	,106
		N	22	22
	Dimensión 6. Relevancia	Coefficiente de correlación	,381	1,000
		Sig. (bilateral)	,106	.
		N	22	22

Valor p calculado:

Para p-valor = 0,05: Como p-valor o sig. (Bilateral) = 0,106 es mayor que $\alpha = 0,05$; siendo Rho de Spearman = 0,381

Conclusión

Evaluando que el estadístico Rho de Spearman hallado es de 0,381 (38,1%), se demuestra que existe una correlación positiva baja (rango 5 de la tabla de valoración) entre la variable 'gestión institucional' y la dimensión 'relevancia', y se concluye que existe una correlación poco significativa entre la variable y la dimensión en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, lo que indica que la gestión institucional en esa entidad no guarda una relación importante respecto a la dimensión, llegando sólo hasta un 38,1% de influencia.

Hipótesis específica 3:

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

Ha: La variable 'gestión institucional' y la dimensión 'pertinencia' están correlacionadas estadísticamente.

Ho: La variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘pertinencia’ no están correlacionadas estadísticamente.

Nivel de significación:

El nivel de significancia es al 5% siendo $\alpha = 0.05$ (confianza = 95%)

Estadígrafo de contraste

Tabla 25.

Correlaciones entre la variable 1 y la dimensión 7.

			Variable 1: Gestión Institucional	Dimensión 7: Pertinencia
Rho de Spearman	Variable 1: Gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,253
	Institucional	Sig. (bilateral)	.	,397
		N	22	22
	Dimensión 7: Pertinencia	Coefficiente de correlación	,253	1,000
		Sig. (bilateral)	,397	.
		N	22	22

Valor p calculado:

Para p-valor = 0,05: Como p-valor o sig. (Bilateral) = 0,397 es mayor que $\alpha = 0,05$; siendo Rho de Spearman = 0,253

Conclusión

Evaluando el estadístico Rho de Spearman hallado, que es de 0,253 (25,3%), se demuestra que existe una correlación positiva baja (rango 5 de la tabla de valoración) entre la variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘pertinencia’, y se concluye que existe una correlación poco significativa entre la variable y la dimensión de pertinencia en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, lo que indica que la gestión institucional en esa entidad no implica una relación influyente por parte de la variable hacia la dimensión, puesto que implica sólo un 25,3% de influencia.

Hipótesis específica 4:

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

Ha: La variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘eficacia’ están correlacionadas estadísticamente.

Ho: La variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘eficacia’ no están correlacionadas estadísticamente.

Nivel de significación:

El nivel de significancia es al 5% siendo $\alpha = 0.05$ (confianza = 95%)

Estadígrafo de contraste

Tabla 26.

Correlaciones entre la variable 1 la dimensión 8.

			Variable 1: Gestión Institucional	Dimensión 8: Eficacia
Rho de Spearman	Variable 1: Gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,239
	Institucional	Sig. (bilateral)	.	,436
		N	22	22
	Dimensión 8: Eficacia	Coefficiente de correlación	,239	1,000
		Sig. (bilateral)	,436	.
		N	22	22

Valor p calculado:

Para p-valor = 0,05: Como p-valor o sig. (Bilateral) = 0,436 es mayor que $\alpha = 0,05$; siendo Rho de Spearman = 0,239

Conclusión

Evaluando el estadístico Rho de Spearman hallado como 0,239 (23,9%), se demuestra que existe una correlación positiva baja (rango 5 de la tabla de valoración) entre la variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘eficacia’, y se concluye que existe una

correlación poco significativa entre la variable y la dimensión eficacia, lo que indica que la gestión institucional en esa entidad tampoco implica una relación importante entre la variable y la dimensión, llegando solamente hasta un 23,9% de incidencia.

Hipótesis específica 5:

Planteamiento de hipótesis estadísticas:

Ha: La variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘eficiencia’ están correlacionadas estadísticamente.

Ho: La variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘eficiencia’ no están correlacionadas estadísticamente.

Nivel de significación:

El nivel de significancia es al 5% siendo $\alpha = 0.05$ (confianza = 95%)

Estadígrafo de contraste

Tabla 27.

Correlaciones entre la variable 1 y la dimensión 9.

			Variable 1: Gestión Institucional	Dimensión 9: Eficiencia
Rho de	Variable 1: Gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,517
Spearman	Institucional	Sig. (bilateral)	.	,034
		N	22	22
	Dimensión 9:	Coefficiente de correlación	,517	1,000
	Eficiencia	Sig. (bilateral)	,034	.
		N	22	22

Valor p calculado:

Para p-valor = 0,05: Como p-valor o sig. (Bilateral) = 0,034 es menor que $\alpha = 0,05$; siendo Rho de Spearman = 0,517

Conclusión

Evaluando que el estadístico Rho de Spearman hallado es de 0,517 (51,7%), se demuestra que existe una correlación positiva media (rango 4 de la tabla de valoración) entre la variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘eficiencia’, y se concluye que existe una correlación significativamente moderada entre la variable y la dimensión eficiencia, lo que indica que la gestión institucional en esa entidad si influye de manera importante en la dimensión eficiencia, llegando hasta un 51,7% de incidencia, lo cual es un dato interesante a tomar en cuenta en el análisis de mejoras de la calidad.

5.3. Discusión

Se consultaron varios trabajos, entre ellos los resultados de investigación de Hurtado y Guzmán (2017) en su tesis titulada “Gestión institucional y calidad de servicio en la Institución Educativa Tomas Alva Edison del Distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2017”. El indicado autor llega a las siguientes conclusiones: la gestión institucional se relaciona significativamente con la calidad de servicio en la institución educativa Tomas Alva Edison del distrito de San Juan de Lurigancho 2017, verificando que presenta una correlación de 0.893. Para dicho caso, se evaluó el coeficiente de correlación Rho Spearman es de 0.893, indicando que existe una relación de fuerte confiabilidad entre las dos variables: gestión institucional y calidad de servicio.

En el caso de la presente investigación, el nivel de correlación entre las variables de gestión institucional y la calidad educativa es relativamente baja (23%), y se evidencia una diferencia importante entre lo hallado en la ciudad de Lima y lo hallado en la ciudad del Cusco. En consecuencia, hay dos diferencias importantes que se deben hacer notar, de una lado, la diferencia entre calidad educativa y calidad del servicio educativo; y una segunda

diferencia importante relacionada con la relación entre gestión y calidad en la capital de la república y la ciudad del Cusco.

Por otro lado, los estudios de Saromo y Leyva (2015), en su tesis titulada “Gestión institucional y calidad del servicio educativo en la I.E.P “Corazón de Jesús El Roble” de Puente Piedra-Lima, 2015”, llegan a la conclusión general según la cual, existe una correlación positiva entre la gestión institucional y la calidad de servicio educativo, de acuerdo a la prueba de normalidad usando Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados salen positivos pero no son normales; ya que para la variable gestión institucional es de 0.200 y para la variable calidad de servicio es de 0.041; y este último es menor a 0.05 por lo tanto representa un comportamiento no normal.

Comparado con los hallazgos en el presente estudio, se diría que en este trabajo de investigación también se halla una relación de forma significativa entre ambas variables, pero cabe destacar que a diferencia de los resultados aquellos, estos se hallan dentro de los rangos normales y con una correlación poco significativa con el 33% de influencia. Lo cual podemos decir que existe una diferencia considerable entre la institución educativa de Lima con la de Cusco, en donde la calidad de educación es mucho más activa que en la ciudad capital, pero ello no quiere decir que sea la mejor pues aún faltan muchos aspectos que se deben de mejorar.

De otro lado, la investigación de Gómez (2010) en su tesis titulada “Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una Institución Educativa Pública de Callao”, argumenta en la parte final una conclusión general según la cual, existe una relación significativa entre la variable gestión institucional y la calidad del servicio educativo, con valores de 0.003 en docentes y 0,000 en alumnos así como en padres de familia a un nivel alfa de 0,05, en la institución educativa Dora Mayer del distrito de Bellavista-Callao. También se demostró una relación significativa entre las dimensiones

(liderazgo directivo, planificación estratégica, evaluación de la gestión educativa, clima institucional, capacitación del personal y desempeño docente) con la calidad del servicio educativo, comprobándose las hipótesis formuladas como tentativas.

Las otras conclusiones argumentan que: A) se comprueba que entre la gestión institucional existe relación significativa con la calidad del servicio educativo, con una correlación positiva, pero en un nivel medio, expresando que los usuarios internos y externos evidencian satisfacción en un nivel medio por el servicio que está brindando la institución. B) La relación entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo es significativa, pero la correlación se da en un nivel positivo débil, según los docentes. La planificación estratégica y la calidad del servicio educativo tiene una relación significativa, pero su coeficiente de correlación es positivo, pero en un nivel débil, según los docentes. C) Entre la evaluación de la gestión educativa y la calidad del servicio educativo no existe una relación significativa, según los docentes, pero según los padres de familia dicha relación si es significativa, aunque los coeficientes de correlación son positivos en un nivel débil. D) Existe relación significativa entre el clima institucional y la calidad del servicio educativo con un coeficiente de correlación positiva débil, según la percepción de los docentes, alumnos y padres de familia. La relación es significativa entre la capacitación del personal y la calidad del servicio educativo, según los docentes, alumnos y padres de familia. Pero en forma similar a los otros casos se da con un coeficiente de correlación positiva débil. E) Finalmente, la correlación no es significativa entre el desempeño docente y la calidad del servicio educativo, según la percepción de los docentes, con un coeficiente de correlación positiva muy débil, y es significativa según la percepción de los alumnos y padres de familia, con un coeficiente de correlación positiva en un nivel medio.

En cuanto a dicho trabajo, los hallazgos en el presente estudio nos dan a conocer las diferentes correlaciones que existen entre las variables y estas con las dimensiones que

fueron planteadas para dar a conocer el funcionamiento del sistema educativo a través de tal institución. En comparación con el presente trabajo, nuestra investigación también posee ciertas correlaciones entre ellas, aunque ligeramente bajas, como es el caso de equidad la cual está representada por el 19% la cual nos da a conocer que dicha equidad para los estudiantes, no es del todo aplicada, igualmente tenemos el resultado de la relevancia con el 38% de significancia. Sin embargo, existen similitudes en la forma de significancia no del todo adecuada, tal como se demuestra en el trabajo anterior.

Fue también objeto de consulta la investigación de Areche (2011) en su tesis titulada “La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del Colegio “María Auxiliadora” de Huamanga-Ayacucho, llega a las conclusiones según las cuales, 1) se comprueba la existencia de una asociación significativa entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo ($r= 77.4\%$, $\text{Chi}^2=126.546$; $p\text{-valor}=0.000 < 0.05$; Inercia $=72.2\%$). 2) se halló que la dimensión de la gestión institucional más asociada a la calidad de servicio educativo, resultó ser el liderazgo ($r=97.1\%$; $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$). 3) Si bien es cierto los resultados encontrados muestran un alto nivel tanto en la gestión institucional ($p=76.5\%$;) como en la calidad de servicio educativo ($p=71.1\%$), es de notar que el 29.66% de los padres de familia opinan que el nivel de la organización del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo, siendo este uno de los puntos sensibles a tocar en la toma de decisiones.

Con relación a los resultados en la presente investigación, se diría, de acuerdo a la opinión de los docentes de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, que se observa una relación mucho más significativa, en especial la que se halla entre la variable de la gestión institucional con la dimensión sobre la eficiencia con una cifra de 52%,

aunque considerada por formalidad estadística como positiva moderada. Eso implica que, aunque no se encuentre en una correlación exitosa, existe un dato interesante de por medio.

Como antecedentes internacionales, se consultó el trabajo de Ruiz (2009), quien, en su tesis titulada “La gestión institucional del IEAEY y su incidencia en la educación de jóvenes y adultos maya hablantes en contextos bilingües: maya-castellano” .llega a la conclusión final según la cual se demuestra que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que se propuso un diseño de estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe, jornada de la mañana. Esta estrategia es particular y específica de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa. El nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes.

Sin embargo, se evaluó como conclusión importante que los docentes y el docente administrativo tiene una gran responsabilidad social y ética con su formación, al igual que la institución educativa para facilitar, motivar e implementar un proceso de capacitación permanente, y así, reconocer plenamente al maestro como profesional de la educación. En su gestión educativa el directivo docente y los profesores deben facilitar la generación de conocimientos en los educandos, al igual que cultura ciudadana, valores universales, comunidad educativa, y convivencia pacífica, para generar calidad educativa produciendo inclusión y equidad, el reconocimiento de la diversidad y el respeto a los derechos humanos.

En el presente trabajo, se evalúa al docente como un importante mediador entre la educación y los estudiantes. Cabe destacar que aún no existe una clase de estrategia o prototipo de educación para mejorar los aspectos bajos; pero, se trata de dar a conocer que dichas actividades formulada por la entidad educativa, contribuye a la buena educación del

estudiante. En las respuestas emitidas por los docentes, existe una tendencia interesante hacia comenzar primero por la eficiencia, más que por la eficacia. En el antecedente se verifica una notoria influencia de la gestión institucional en la educación de los jóvenes bilingües, pero en términos de eficacia. En la presente investigación se halló interesante valoración de la eficiencia educativa, que a su vez consideran indicadores como inversión en recursos, esfuerzos educativos y servicio hacia la población.

Conclusiones

1. Se concluye que existe una correlación poco significativa, según el estadístico Rho de Spearman (0,330) de 33%, entre la ‘gestión institucional’ y la ‘calidad de servicio’ en la Institución ‘Sagrado Corazón de Jesús’, lo cual confirma que la gestión institucional en esa entidad, está condicionando relativamente poco la calidad del servicio educativo prestado, según percibe la muestra de estudio.
2. Se concluye que, el 45% de la muestra percibe respecto a la gestión institucional dentro de “lo esperado” (lo normal o regular), el 41% opina que dicha gestión supera ‘lo esperado’ (bueno) y el 14% califica incluso des excelente (muy bueno), lo cual demuestra en términos generales de opinión que la gestión institucional tienda hacia una distribución desde lo normal (regular) hacia lo excelente (muy bueno), en la Institución Educativa ‘Sagrado Corazón de Jesús’.
3. Se concluye, respecto a la variable ‘calidad de servicio’, que las percepciones de un significativo 64% de docentes, corresponden a una valoración ubicada en ‘lo normal’ o el ‘más o menos’, el 18% evalúa con valoración de un ‘más de lo normal’, el 14% valoran en ‘por debajo de lo normal’ y el 5% percibe que dicha calidad se ubica en una valoración ‘escasa’ o ‘baja’ en la Institución ‘Sagrado Corazón de Jesús’; resumiendo por tanto que, 6 de cada 10 docentes reconocen una calidad ‘mediana’, 2 de cada 10 valoran como una calidad ‘superada a lo normal’, pero 2 de cada 10 evalúan de ‘por debajo de lo normal’ hasta ‘baja’ o ‘escasa’.
4. Se concluye, conforme a resultados del estadístico Rho de Spearman (0,191 o 19,1%), que existe una correlación positiva escasamente significativa entre la variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘equidad’ en la Institución Educativa ‘Sagrado Corazón de Jesús’, lo que demuestra que la gestión institucional en dicha entidad no implica una relación importante entre la variable y la dimensión.

5. Se concluye, conforme al estadístico Rho de Spearman (0,381 o 38,1%), que existe una correlación positiva poco significativa entre la variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘relevancia’ en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, lo que indica que la gestión institucional en esa entidad influye de manera poco importante en los rasgos de dimensión.
6. Se concluye, bajo la condición del estadístico Rho de Spearman (0,253 o 25,3%) que existe una correlación positiva baja entre la variable ‘gestión institucional’ y la dimensión de ‘pertinencia’ en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, lo que indica que la gestión institucional en esa entidad no implica una condición influyente con la dimensión analizada.
7. Se concluye, a la luz del estadístico Rho de Spearman (0,239 o 23,9%), la presencia de una una correlación poco significativa entre la variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘eficacia’ en la Institución Educativa evaluada, asumiendo que la gestión institucional en esa entidad tampoco implica una incidencia importante en la eficacia esperada para la entidad.
8. Se concluye, en función del estadístico Rho de Spearman (0,517 o 51,7%), que existe una correlación positiva moderada y por tanto significativa entre la variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘eficiencia’ en la Institución ‘Sagrado Corazón de Jesús’, reconociendo en este caso que, la gestión institucional en esa entidad si influye de manera importante en la eficiencia institucional, siendo el valor de interrelación más importante en el estudio desarrollado.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la Institución Educativa, considerar los resultados hallados en la presente investigación para reflexión y desarrollar estrategias de mejoramiento para las variables de la 'gestión institucional' y 'calidad de servicio', además de otros indagaciones complementarios que permitan explicar mejor este fenómeno.
2. Se recomienda considerar los datos del presente estudio para en caso de la variable gestión institucional para analizar los resultados y proponer estrategias de mejoramiento en el tema exclusivo de la gestión institucional.
3. Se recomienda considerar seriamente los resultados hallados para la variable 'calidad de servicio' en dicha entidad y cumplir tres propósitos sugeridos: analizar causas-efectos de la realidad en la calidad ofertada, plantear estrategias comunitarias de mejoramiento y evaluar-monitorear en forma permanente cualquier innovación emprendida.
4. Se recomienda tomar en cuenta los resultados del estadístico Rho de Spearman (0,191 o 19,1%), que demuestra una correlación positiva escasamente significativa entre la variable 'gestión institucional' y la dimensión 'equidad' de manera que puedan desarrollarse reflexiones en cada una ellas y plantear alternativas que permitan mejorar estas condiciones.
5. Se sugiere emprender acciones de mejoramiento en la relación que existe entre la 'gestión institucional' y la dimensión de 'relevancia' en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, para superar expectativas y agregar esfuerzos en aras de mejorar la calidad educativa en la entidad.
6. Se sugiere analizar las razones del resultado hallado en la variable 'gestión institucional' respecto a la dimensión de 'pertinencia' en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, para promover iniciativas de mejoramiento o de

reforzamiento de buenas acciones, que a la larga influyen en una mejor calidad educativa ofertada.

7. Se recomienda asumir las cifras descritas para la relación entre la variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘eficacia’ en la Institución Educativa, de manera que se infieran alternativas construidas del diálogo y la propuesta de iniciativas innovadoras en materia de eficacia y gestión.
8. Se recomienda, por último, explotar al máximo los buenos datos logrados para la correlación entre la variable ‘gestión institucional’ y la dimensión ‘eficiencia’ en la Institución ‘Sagrado Corazón de Jesús’, analizando las causas de esas cifras, derivando soluciones viables a las debilidades o transfiriendo potencialidades halladas en el resto de dimensiones, lo cual elevaría en forma significativa la calidad percibida en la gestión institución de dicha entidad.

Referencias

- Aguerrondo, Inés, (1992). *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*, Buenos Aires, Troquel, 1990. --- "La escuela media transformada: una organización inteligente y una gestión efectiva", Tepotztlán, México, mimeo.
- Areche (2011) Tesis: "La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del Colegio "María Auxiliadora" de Huamanga-Ayacucho, 2011. Universidad Mayor de San Marcos, Lima.
- CINDA (1990) *Calidad de la docencia universitaria en América Latina y el Caribe*. CINDA, Santiago de Chile.
- Cohen, Ernesto y Rolando Franco. 1992. Evaluación de proyectos sociales. México: Siglo Veiintiuno.
- Consejo Superior de Educación, Ministerio de Educación, Costa Rica (2008) El centro educativo de Calidad como eje de la Educación Costarricense. Aprobado en sesión del 30 de junio del 2008
- Crosby, Phillip (2004). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. CERSA. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_educativa
- Elera Gómez (2010) Tesis: "Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una Institución Educativa Pública de Callao". Universidad San Ignacio de Loyola.
- Fernández, Lidia, *Instituciones educativas*, Buenos Aires, Paidós, 1994. Síntesis de las investigaciones realizadas por la autora en diversas escuelas de la Argentina.

- Gibson J.L, Ivancevich J.M. y Donnelly J.H (2004). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. México, D: McGraw-Hill, México.
- González, J. C. Estructura y titulaciones Educación Superior Chile. OEI
<http://www.oei.es/homologaciones/chile.pdf>
- González, L. El impacto del proceso de evaluación y acreditación en las universidades de América Latina. Director del Área de Políticas y Gestión Universitaria de CINDA.2005 http://aula.virtual.ucv.cl/aula_virtual/cinda/cdlibros/32Los
- House, E. (1994) Evaluación, ética y poder. Ediciones Morata. Madrid.
- Hurtado y Guzmán (2017). Tesis: “Gestión institucional y calidad de servicio en la Institución Educativa Tomas Alva Edison del Distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2017”. Universidad César Vallejo.
- Lapassade, George, (1985). *Grupos, organizaciones e instituciones*, México, Editorial Gedisa. La versión original fue producida en el contexto francés de mayo del 68.
- Lockheed; Marlaine; Hanushek, Eric. 1988. Improving Educational Efficiency in Developing Countries: What Do We Know? en *Compare*, Vol. 18, No. 1.
- Matus, Carlos, (1983). "Planeamiento normativo y planeación situacional", en *El Trimestre Económico*, México, n° 199, julio/septiembre.
- MECE. Cuadernillos para la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad (MECE) en las instancias educativas. Departamento de Evaluación de la Calidad, Ministerio de Educación Pública. DGEC, PROMECE, MEP. s.f.
- Mokate, Karen. (1999). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir? Recuperado de:

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf

Moliner, María. (1998). Diccionario del uso del español, 2da. Edición. Herederos de María Moliner, Editorial Gredos, S.A.

Mora (2010). La gestión curricular y su implicancia en los procesos educativos de calidad. Revista especializada “Vinculando” Recuperado de http://vinculando.org/educacion/la_gestion_curricular_en_procesos_educativos_de_calidad.html

OCDE (2012). Guía para mejorar la calidad regulatoria de trámites estatales y municipales e impulsar la competitividad de México, OECD Publishing.

OREALC-UNESCO (2007). Informe: Una Educación de Calidad para Todos: un asunto de derechos humanos. En la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC) la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la UNESCO (OREALC).

Perassi de Nicotra, Z. y Frantin de Samper, (1992). "El planeamiento estratégico situacional y su aplicación. Un caso de la realidad educativa a través de la técnica del P.P.O.", UNSL, mimeo.

Quintero y Rentería (2009) Tesis: “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana”. Pontificia Universidad Javeriana de Colombia. Bogotá, Colombia.

Rubió, Tomás (2015). Qué es la gestión por competencias. Blog ‘La Vanguardia’. UPF Barcelona School of Management. Recuperado de:

<https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>

Ruiz (2009). Tesis: “La gestión institucional del IEAEY y su incidencia en la educación de jóvenes y adultos maya hablantes en contextos bilingües: maya-castellano”. Universidad Mayor de San Simón en Cochabamba, Bolivia.

Saromo y Leyva (2015) Tesis: “Gestión institucional y calidad del servicio educativo en la I.E.P “Corazón de Jesús El Roble” de Puente Piedra-Lima, 2015”. Universidad César Vallejo.

Sergio Martinic, Sergio (2010). Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación. UNESCO. Recuperado de

Servicios educativos. Definición de términos educativos y sociales. En:

http://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_302/elem_2630/definicion.html

Ulloa, Fernando, (1969). "Psicología de las instituciones: una aproximación psicoanalítica", en *Revista Argentina de Psicología*, tomo XXVI, 1969.

Apéndices

Apéndice A: Matriz de investigación

Gestión Institucional y calidad de servicio en la I.E. Sagrado Corazón de Jesús del Cusco

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables														
<p>General: ¿Qué relación existe entre la gestión institucional y la calidad del servicio que brinda la I.E. 'Sagrado Corazón de Jesús' del Cusco - 2018?</p> <p>Específicos: P1. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión estratégica y la calidad de servicios educativos de la I.E. Sagrado Corazón de Jesús del Cusco?</p> <p>P2. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la calidad de servicio educativo de la I.E. Sagrado Corazón de Cusco, 2018?</p> <p>P3. ¿Cuál es la relación que existe entre gestión curricular y la calidad de servicio educativo de la I.E. Sagrado Corazón de Jesús?</p> <p>P4- ¿Cuál es la relación que existe entre gestión de las competencias profesionales y la calidad de servicios educativos</p>	<p>General: Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo brindado en la I.E. 'Sagrado Corazón de Jesús del Cusco - 2018</p> <p>Específicos: O1. Determinar la relación que existe entre la gestión estratégica y la calidad de servicios educativos de la I.E. Sagrado Corazón de Jesús del Cusco, 2018.</p> <p>O2.Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la calidad de servicios educativos de la I.E. Sagrado Corazón de Cusco 2018</p> <p>O3. Determinar la relación que existe entre la gestión curricular y la calidad de servicios educativos de la I.E Sagrado Corazón de Jesús del Cusco, 2018.</p> <p>O4.Demostrar la relación que existe entre la gestión de las</p>	<p>General: Existe relación significativa entre la gestión institucional y la calidad de servicios educativos brindada en la I. E. Sagrado Corazón de Jesús del Cusco 2018.</p> <p>Específicas: H1. Existe la relación significativa entre gestión estratégica y la calidad de servicios educativos de la I. E. Sagrado Corazón de Jesús del Cusco 2018.</p> <p>H2.Existe la relación significativa entre el liderazgo directivo y la calidad de servicios educativos en la I.E. Sagrado Corazón de Jesús del Cusco 2018.</p> <p>H3.Existe relación significativa entre gestión curricular y la calidad de servicios educativos de la I. E. Sagrado Corazón de Jesús del Cusco 2018.</p> <p>H4. Existe relación significativa entre gestión de las competencias profesionales y la calidad de servicios educativos de la I. E. Sagrado Corazón de Jesús.</p>	<p>Variable 1: Gestión Institucional</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensión</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>D1. Gestión Estratégica</td> <td>Gestión del PEI Gestión del PAT Efectividad de gestión de la información. Manejo económico y rendición de cuentas</td> </tr> <tr> <td>D2. Liderazgo Directivo</td> <td>Orientación y manejo de la dirección. Comunicación Clima institucional Participación y colaboración</td> </tr> <tr> <td>D3. Gestión Curricular</td> <td>Efectividad de planificación Innovaciones y proyectos Análisis y uso de resultados Seguimiento al estudiante Trabajo en equipo de los docentes.</td> </tr> <tr> <td>D4. Gestión de las competencias profesionales</td> <td>Sistema de evaluación del desempeño (monitoreo-acompañamiento). Sistema de actualización y desarrollo docente. Sistema de incentivos. Sistema de contratación y retención del personal</td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable 2: Calidad del servicio educativo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensión</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>D1. Equidad</td> <td>Igualdad educativa Recursos Predisposición profesión de docentes</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensión	Indicadores	D1. Gestión Estratégica	Gestión del PEI Gestión del PAT Efectividad de gestión de la información. Manejo económico y rendición de cuentas	D2. Liderazgo Directivo	Orientación y manejo de la dirección. Comunicación Clima institucional Participación y colaboración	D3. Gestión Curricular	Efectividad de planificación Innovaciones y proyectos Análisis y uso de resultados Seguimiento al estudiante Trabajo en equipo de los docentes.	D4. Gestión de las competencias profesionales	Sistema de evaluación del desempeño (monitoreo-acompañamiento). Sistema de actualización y desarrollo docente. Sistema de incentivos. Sistema de contratación y retención del personal	Dimensión	Indicadores	D1. Equidad	Igualdad educativa Recursos Predisposición profesión de docentes
Dimensión	Indicadores																
D1. Gestión Estratégica	Gestión del PEI Gestión del PAT Efectividad de gestión de la información. Manejo económico y rendición de cuentas																
D2. Liderazgo Directivo	Orientación y manejo de la dirección. Comunicación Clima institucional Participación y colaboración																
D3. Gestión Curricular	Efectividad de planificación Innovaciones y proyectos Análisis y uso de resultados Seguimiento al estudiante Trabajo en equipo de los docentes.																
D4. Gestión de las competencias profesionales	Sistema de evaluación del desempeño (monitoreo-acompañamiento). Sistema de actualización y desarrollo docente. Sistema de incentivos. Sistema de contratación y retención del personal																
Dimensión	Indicadores																
D1. Equidad	Igualdad educativa Recursos Predisposición profesión de docentes																

de la I.E. Sagrado Corazón de Jesús?	competencias profesionales y la calidad de servicio educativo de la I.E. Sagrado Corazón de Jesús.		<p>D2. Relevancia</p> <p>D3. Pertinencia</p> <p>D4. Eficacia</p> <p>D5. Eficiencia</p>	<p>Facilidades educativas</p> <p>Importancia educativa Calidad esperada del servicio educativo Justifica el 'porqué' de la educación Justifica el 'para qué' de la educación</p> <p>Significatividad del servicio educativo Pertinencia cultural de la educación La educación permite el progreso Consideración de todas las capacidades</p> <p>Objetivos educativos Derecho a la calidad Educación de calidad Logros de aprendizaje</p> <p>Relación costo/inversión del Estado Suficiencia de inversión educativa Suficiencia de recursos educativos Suficiencia de esfuerzos educativos</p>
--------------------------------------	--	--	--	---

Apéndice B. Encuesta sobre gestión institucional

Género: (V) (M). Edad: ____ años. Ocupación: _____

Apreciadas/os colegas: En la gestión moderna de las Instituciones Educativas, la Gestión Institucional es importante; sin embargo, sabemos que existen dificultades como virtudes que debemos conocer y mejorar. Responda sinceramente las siguientes preguntas por favor; pues con sus opiniones y sugerencias, podemos diseñar algunas propuestas de mejora.



Puede utilizar para dicha valoración la escala siguiente:

0	1	2	3	4
Ninguno/a	Menos de lo esperado	Lo esperado	Más de lo esperado	Excelente

La encuesta es la siguiente:

DIM.	¿Cuánto evalúa los siguientes ítems de valoración en la I.E.?	Escala de valoración				
Dim. 1: Gestión estratégica	Calidad de gestión del PEI en la Institución Educativa	0	1	2	3	4
	Calidad de gestión del Plan Anual de Trabajo (PAT)	0	1	2	3	4
	Efectividad de gestión de la información en la Institución	0	1	2	3	4
	Manejo económico y rendición de cuentas	0	1	2	3	4
	SUB-TOTAL					
Dim. 2: Liderazgo directivo	Orientación y manejo de la dirección	0	1	2	3	4
	Comunicación entre la dirección y la comunidad educativa	0	1	2	3	4
	Comunicación entre la institución y los padres de familia	0	1	2	3	4
	El clima institucional de la Institución Educativa	0	1	2	3	4
	Participación y colaboración en la comunidad educativa	0	1	2	3	4
SUB-TOTAL						
Dim. 3: Gestión curricular	Efectividad de la planificación, seguimiento y evaluación del proceso educativo	0	1	2	3	4
	Innovaciones y proyectos de desarrollo en la I.E.	0	1	2	3	4
	Análisis y uso de resultados de evaluación para la toma de decisiones en el mejoramiento institucional	0	1	2	3	4
	Seguimiento y acompañamiento del estudiante	0	1	2	3	4
	Trabajo en equipo de los docentes, coordinación en equipo	0	1	2	3	4
SUB-TOTAL						
Dim. 4: Gestión de las competencias	Sistema de evaluación de desempeño	0	1	2	3	4
	Sistema de actualización y desarrollo	0	1	2	3	4
	Sistema de incentivos	0	1	2	3	4
	Sistema de contratación y retención del personal	0	1	2	3	4
	SUB-TOTAL					
	TOTAL					

Apéndice C. Encuesta sobre calidad del servicio educativo



Género: (V) (M). Edad: ____ años. Ocupación: _____

Estimados Padres de familia: Deseamos conocer vuestra opinión sobre cuál es su forma de pensar y sentir la calidad del servicio educativo en la Institución donde está matriculado/a su hijo/a. Sus respuestas ayudarán a sugerir alternativas de solución para elevar la calidad del servicio educativo. Eso también ayudará a

mejorar la calidad de los aprendizajes de nuestros estudiantes:

Utilizar la escala de valoración siguiente:

1	2	3	4	5
Muy bajo	Bajo	Regular	Elevado	Muy elevado

La encuesta es la siguiente:

DIM.	Preguntas	Escala de valoración				
Dim. 1: Calidad educativa	¿Cuánto valora la calidad educativa de la Institución Educativa?	1	2	3	4	5
	¿Cuánto valora la calidad profesional de los docentes?	1	2	3	4	5
	¿Cuánto valora la calidad profesional del director?	1	2	3	4	5
	¿Cómo valora la calidad de la enseñanza en la I.E.?	1	2	3	4	5
	¿La Infraestructura educativa qué tan buena es según su percepción?	1	2	3	4	5
	¿Cómo es el conocimiento técnico que demuestran sus colegas en el desempeño laboral?	1	2	3	4	5
	¿Cuánto valora la cultura profesional de los docentes?	1	2	3	4	5
	¿Cuánto valora la imagen institucional?	1	2	3	4	5
	¿Qué imagen tiene la sociedad de la Institución Educativa?	1	2	3	4	5
	¿Qué capacidad de modernización calificaría en la Institución Educ?	1	2	3	4	5
Dim. 2: Servicio educativo	¿Cómo es el trato que recibe en la Administración de la I.E.?	1	2	3	4	5
	¿Cómo es el trato que recibe de parte del director/a?	1	2	3	4	5
	¿Cómo es el trato que recibe de parte de los profesores?	1	2	3	4	5
	¿Cómo valora la Escuela de Padres?	1	2	3	4	5
	¿Cómo valora la calidad de atención psicológica a los estudiantes?	1	2	3	4	5
	¿Cuánto valora la atención personalizada a sus hijos?	1	2	3	4	5
	¿Existe buena función de Tutoría?	1	2	3	4	5
	¿Los materiales y equipos de la I.E. cuan buena es?	1	2	3	4	5
	¿Los ambientes educativos (coliseo, loza deportiva, patio)?	1	2	3	4	5
	¿Los jardines y proyectos de conservación ecológica?	1	2	3	4	5
	SUB-TOTAL					
	TOTAL					

Mil gracias por sus aportes.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Género: (V) (M). Edad: ____ años. Ocupación: _____

Apreciadas/os colegas: En la gestión moderna de las Instituciones Educativas, la Gestión Institucional es importante; sin embargo, sabemos que existen dificultades como virtudes que debemos conocer y mejorar. Responda sinceramente las siguientes preguntas por favor; pues con sus opiniones y sugerencias, podemos diseñar algunas propuestas de mejora.



Puede utilizar para dicha valoración la escala siguiente:

0	1	2	3	4
Ninguno/a	Menos de lo esperado	Lo esperado	Más de lo esperado	Excelente

La encuesta es la siguiente:

DIM.	¿Cuánto evalúa los siguientes ítems de valoración en la I.E.?	Escala de valoración				
Dim. 1: Gestión estratégica	1. Calidad de gestión del PEI en la Institución Educativa	0	1	2	3	4
	2. Calidad de gestión del Plan Anual de Trabajo (PAT)	0	1	2	3	4
	3. Efectividad de gestión de la información en la Institución	0	1	2	3	4
	4. Manejo económico y rendición de cuentas	0	1	2	3	4
	SUB-TOTAL					
Dim. 2: Liderazgo directivo	5. Orientación y manejo de la dirección	0	1	2	3	4
	6. Comunicación entre la dirección y la comunidad educativa	0	1	2	3	4
	7. Comunicación entre la institución y los padres de familia	0	1	2	3	4
	8. El clima institucional de la Institución Educativa	0	1	2	3	4
	9. Participación y colaboración en la comunidad educativa	0	1	2	3	4
SUB-TOTAL						
Dim. 3: Gestión curricular	10. Efectividad de la planificación, seguimiento y evaluación del proceso educativo	0	1	2	3	4
	11. Innovaciones y proyectos de desarrollo en la I.E.	0	1	2	3	4
	12. Análisis y uso de resultados de evaluación para la toma de decisiones en el mejoramiento institucional	0	1	2	3	4
	13. Seguimiento y acompañamiento del estudiante	0	1	2	3	4
	14. Trabajo en equipo de los docentes, coordinación en equipo	0	1	2	3	4
SUB-TOTAL						
Dim. 4: Gestión de las competencias de los profesionales	15. Sistema de evaluación de desempeño	0	1	2	3	4
	16. Sistema de actualización y desarrollo	0	1	2	3	4
	17. Sistema de incentivos	0	1	2	3	4
	18. Sistema de contratación y retención del personal	0	1	2	3	4
SUB-TOTAL						
TOTAL						

INSTRUMENTO EN CALIDAD EDUCATIVA

Señor/a docente:

La calidad educativa se refiere a los efectos positivamente válidos respecto del proceso de formación como estudiantes. Deseamos saber su opinión en los siguientes aspectos. Gracias

Responda las siguientes interrogantes marcando una de las siguientes alternativas de la escala valorativa:

(5) MUY ALTO, DEMASIADO, (respuesta para indicar una opinión favorable),

(4) MÁS DE LO NORMAL

(3) LO NORMAL (respuesta para indicar un 'más o menos' o regular).

(2) MENOS DE LO NORMAL

(1) BAJO, ESCASO, (respuesta que indica su desacuerdo con la afirmación).

Datos personales:

1. Edad: (____) años		
2. Género:	(____) Masculino	(____) Femenino

Preguntas por dimensiones e indicadores:

Dimensión 1: equidad					
1. ¿Siente que la I.E. brinda igualdad de educación a los estudiantes?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. ¿Se ofrece recursos y ayuda en el proceso educativo para todos/as?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. ¿La predisposición de los docentes es igual para todos/as?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. ¿Las facilidades educativas alcanza para todos/as sin distinción?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
dimensión 2: relevancia					
5. El servicio educativo ¿es importante para el interés de los niños/as?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. El servicio educativo ¿tiene la calidad esperada por ustedes?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. ¿La I.E. justifica el 'porqué' de la educación?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. ¿La I.E. justifica el 'para qué' de la educación?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
dimensión 3: pertinencia					
9. ¿El servicio educativo es significativo para los intereses familiares?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. ¿El servicio educativo es pertinente a nuestro estilo cultural?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. ¿El servicio educativo ayuda a progresar a las personas?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. ¿La educación considera las diferentes capacidades de los alumnos/as?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
dimensión 3: eficacia					
13. ¿Son correctos los objetivos educativos que se plantea en la I.E.?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. ¿Goza de su 'derecho a una educación de calidad'?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. ¿Siente usted que la educación en la I.E. es de calidad?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. ¿Son buenos sus logros de aprendizaje según su opinión?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
dimensión 5: eficiencia					
17. ¿Es justo el costo que invierte el estado en su educación?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. ¿El Estado invierte lo suficiente en la Educación pública?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. ¿Es suficiente los recursos que se invierten en su educación?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. ¿Son suficientes los esfuerzos educativos que se hace la I.E.?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)