

GESTIÓN DE CALIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO SEGÚN EL CRITERIO ADMINISTRATIVO E INSTITUCIONAL



JAIME LOVATON HULLCA

CRISTHIAN MANUEL LA HERMOZA LOVATON

ENID JASMINE ESTRADA TICA



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

**Gestión de calidad del
personal directivo según
el criterio administrativo e
institucional**

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Jaime Lovaton Huilca

[jaimelovatonhuilca6@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-5290-6758>]

Licenciado en Historia; Licenciado en Educación con especialidad en Ciencias sociales y Humanidades; Maestría en Gestión de la Educación; Maestría en Docencia Universitaria. Adscrito a la Universidad Tecnológica del Perú.

Cristhian Manuel La Hermoza Lovaton

[cristhianmanuel.lahermoza@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0001-6486-6864>]

Candidato a Magíster en Antropología Social; Bachiller en Antropología; Bachiller en Educación. Adscrito a la Universidad San Antonio Abad del Cusco.

Enid Jazmine Estrada Tica

[enidjasmine@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-7221-0141>]

Licenciada en Antropología y candidata a Magíster en Antropología Social. Adscrita a la Universidad San Antonio Abad del Cusco.

**Gestión de calidad del
personal directivo según
el criterio administrativo e
institucional**

Jaime Lovaton Huilca
Cristhian Manuel La Hermoza Lovaton
Enid Jasmine Estrada Tica

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7532-09-0

- © Jaime Lovaton Huillca/Cristhian Manuel La Hermoza Lovaton /Enid Jasmine Estrada Tica, 2021
- © Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2022

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (57) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición: Jesús Alberto Chaparro Tibaduiza
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (57) 601 323 2181
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN	13
<hr/>	
CAPÍTULO PRIMERO	
Epistemología de la gestión de calidad educativa	15
I. Nociones sobre calidad	16
II. Cultura de la calidad	17
III. Sistema de gestión de calidad –SGC–	19
IV. Gestión de calidad en la educación	21
V. Calidad total	23
VI. Calidad total en una institución educativa	24
VII. Factores que influyen en las instituciones educativas de calidad	25
<hr/>	
CAPÍTULO SEGUNDO	
Consideraciones teóricas de la gestión administrativa en la educación	27
I. Desempeño docente	28
II. Supervisión del desempeño docente	30
III. Gestión de los recursos humanos	32
IV. Administración del personal educativo	34
V. Evaluación del personal según las normas establecidas	34
VI. Modelos de evaluación del desempeño docente	35
A. Modelo centrado en el perfil del maestro	36
B. Modelo centrado en los resultados obtenidos	36
C. Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula	36
D. Modelo de la práctica reflexiva	36
VI. Gestión educativa	37
<hr/>	
CAPÍTULO TERCERO	
Liderazgo educativo y planificación estratégica	39
I. Liderazgo directivo	40
II. Trabajo en equipo	42
III. Liderazgo gerencial	43
IV. Liderazgo modelo para las instituciones educativas	44
V. Dimensiones del liderazgo transformacional	46
VI. Planificación estratégica	48
A. Tipos de planificación estratégica	49
B. Planificación estratégica según Minedu	49
<hr/>	
CAPÍTULO CUARTO	
Análisis de la gestión de calidad del personal directivo en la Institución Educativa Humberto Luna de Cusco, Perú	53

I. Objetivo general	54
II. Objetivos específicos	54
III. Hipótesis general	54
IV. Hipótesis secundarias	55
V. Sistema de variables	55
VI. Tipo de investigación	56
VII. Nivel de investigación	56
VIII. Diseño de investigación	56
IX. Población	56
X. Muestra	57
XI. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
A. Técnicas	57
B. Instrumentos	57
1. Instrumento documental	58
2. Instrumento mecánico	58
C. Estrategias de recolección de datos	58
XII. Validación de instrumentos	58
XIII. Análisis e interpretación de resultados	59
A. Información sobre el Director	59
1. Nivel de gestión administrativa	59
2. Nivel de gestión institucional	60
B. Información sobre la Subdirectora de Formación General - Turno mañana	66
1. Nivel de gestión administrativa	66
2. Nivel de gestión institucional	67
C. Información sobre el Sub director de Formación General - Turno tarde	73
1. Nivel de gestión administrativa	73
2. Nivel de gestión institucional	74
D. Información sobre el Subdirector Administrativo	79
1. Nivel de gestión administrativa	79
2. Nivel de gestión institucional	80
E. Información sobre la Gestión Administrativa e Institucional del Director, Subdirector(a) del turno mañana, Subdirector del turno tarde y del Subdirector Administrativo	85
XIV. Discusión de resultados	87
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91

CAPÍTULO QUINTO

Eficiencia de gestión de calidad del personal educativo, según el criterio administrativo e institucional	93
---	----

BIBLIOGRAFÍA	97
--------------	----

Índice de tablas

TABLA 1.	Operacionalización de variables	55
TABLA 2.	Docentes de la Institución Educativa Humberto Luna de Cusco	57
TABLA 3.	Administración de Personal por parte del Director	59
TABLA 4.	Liderazgo del Director	61
TABLA 5.	Planeación estratégica del Director	62
TABLA 6.	Supervisión y monitoreo del Director	63
TABLA 7.	Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Director	64
TABLA 8.	Administración de Personal por parte del Subdirector (a) turno mañana	66
TABLA 9.	Liderazgo por parte del Subdirector(a) del turno mañana	68
TABLA 10.	Planeación estratégica por parte del Subdirector(a) del turno mañana	69
TABLA 11.	Supervisión y monitoreo del Subdirector(a) del turno mañana	70
TABLA 12.	Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector(a) del turno mañana	71
TABLA 13.	Administración del Personal del Subdirector del turno tarde	73
TABLA 14.	Liderazgo del Subdirector del turno tarde	74
TABLA 15.	Planeación estratégica del Subdirector del turno tarde	75
TABLA 16.	Supervisión y monitoreo del Subdirector del turno tarde	76
TABLA 17.	Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector(a) del turno tarde	78
TABLA 18.	Administración del personal del Subdirector Administrativo	79
TABLA 19.	Liderazgo del Subdirector Administrativo	80
TABLA 20.	Planeación estratégica del Subdirector Administrativo	81
TABLA 21.	Supervisión y monitoreo del Subdirector Administrativo	83
TABLA 22.	Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector Administrativo	84
TABLA 23.	Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Director y Subdirectores correspondientes	85

Índice de figuras

FIGURA 1.	Administración de Personal por parte del Director	60
FIGURA 2.	Liderazgo del Director	61
FIGURA 3.	Planeación estratégica del Director	62
FIGURA 4.	Supervisión y monitoreo del Director	64
FIGURA 5.	Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Director	65
FIGURA 6.	Administración de Personal por parte del Subdirector(a) del turno mañana	67
FIGURA 7.	Liderazgo por parte del Subdirector(a) del turno mañana	68
FIGURA 8.	Planeación estratégica por parte del Subdirector(a) del turno mañana	69
FIGURA 9.	Supervisión y monitoreo del Subdirector(a) del turno mañana	71
FIGURA 10.	Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector(a) del turno mañana	72
FIGURA 11.	Administración del personal del Subdirector del turno tarde	73
FIGURA 12.	Liderazgo del Subdirector del turno tarde	75
FIGURA 13.	Planeación estratégica del Subdirector del turno tarde	76
FIGURA 14.	Supervisión y monitoreo del Subdirector del turno tarde	77
FIGURA 15.	Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector (a) del turno tarde	78
FIGURA 16.	Administración del personal del Subdirector Administrativo	79
FIGURA 17.	Liderazgo del Subdirector Administrativo	81
FIGURA 18.	Planeación estratégica del Subdirector Administrativo	82
FIGURA 19.	Supervisión y monitoreo del Subdirector Administrativo	83
FIGURA 20.	Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector Administrativo	84
FIGURA 21.	Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Director, Subdirector turno mañana, Subdirector del turno tarde y del Subdirector Administrativo	86

Introducción

Los centros educativos son establecimientos dedicados a la enseñanza, independiente de si se trata de un colegio público o privado, ya que ambos tienen el deber de brindar una educación adecuada. Estos espacios deben poseer una infraestructura que se encuentre en óptimas condiciones, a partir de las aulas, que deben contener todos los elementos necesarios para que la clase no se vea interrumpida por imprevistos, hasta llegar a los servicios, que deben estar equipados con todos los componentes necesarios. Por lo demás, la sala de docentes o directivos debe posicionarse en un área donde se pueda observar directamente todo lo que sucede en el centro educativo, con la finalidad de verificar que se esté cumpliendo con las reglas de la institución.

Lo expuesto antes conforma los requisitos básicos para que la entidad pueda brindar clases de calidad; sin embargo, esto requiere la observación de los superiores. En este sentido, el o la líder de la institución tiene un rol importante en la mejora y mantenimiento de la misma. Por una parte, debe comprobar que la infraestructura se encuentre en condiciones idóneas para recibir a los estudiantes, así como supervisar que los trabajadores del centro cumplan a cabalidad su labor.

Para lograr estos objetivos, el líder debe trabajar en equipo, con el propósito de compartir la visión de la institución; así mismo, si es requerido, debe modificar la gestión del centro educativo para obtener una educación de calidad, por ello, el director debe ser un líder transformacional, caracterizado por transmitir confianza, transparencia, ser empático y, sobre todo, innovador, además de no ceñirse solo a cumplir con la malla curricular bajo un aprendizaje memorístico, sino actualizar este modo de aprendizaje para no caer en la mediocridad.

Entonces, si tanto directivos como docentes trabajan en equipo, se puede cambiar la manera de enseñar, puesto que cada uno podría dar una opinión sobre las mejoras que se pueden aplicar para brindar una educación de calidad. Para alcanzar esta meta, primero se debe reformar el aprendizaje memorístico, método que conduce al estudiante a la repetición exacta de los temas, sin tener una visión crítica de lo que está aprendiendo. Este cambio genera que la educación mejore, puesto que el estudiante podrá mejorar sus habilidades y ser competente al momento de realizar propuestas, además de desarrollar su creatividad, lo que le permitirá solucionar problemas de manera original.

El desempeño docente es otro aspecto que debe ser supervisado de manera intensa, con la finalidad de comprobar que su labor se ajuste a las metas que se desea cumplir; además, con los resultados de la evaluación es posible enmendar los errores que comete el docente, mediante recomendaciones para que pueda mejorar en una próxima supervisión. En ese sentido, los centros educativos deben dar una educación de calidad, acorde con las expectativas de los estudiantes y padres de familia, por ello, es necesario verificar de manera constante el trabajo realizado por docentes y directivos, así como renovar las estrategias de enseñanza para no estancarse en un modelo educativo desfasado, ya que con ello se reconoce la labor de la institución, lo que aumenta su prestigio y contribuye a formar mejores profesionales con capacidades y aptitudes aptas para enfrentar a la sociedad.

CAPÍTULO PRIMERO

Epistemología de la gestión de calidad educativa

La calidad educativa se logra si todo el personal de una institución se encuentra en verdad involucrado en la mejora educativa, ya que el objetivo es satisfacer las necesidades del individuo mediante una educación equitativa y eficaz, es decir, conseguir que los estudiantes adquieran conocimientos teóricos y prácticos, y desarrollen sus destrezas para que puedan desenvolverse en la sociedad.

En este sentido, se opta por implementar una gestión que procure calidad educativa, es decir, se orienta a un determinado grupo de personas para alcanzar los objetivos propuestos; sin embargo, en las últimas décadas se ha observado que la calidad de la educación no ha sido la más adecuada, ya que el material brindado para enseñar no está actualizado y la infraestructura no se encuentra en buenas condiciones.

Por otra parte, si se quiere ofrecer una educación de calidad, el Estado debe velar por que todos los estudiantes tengan acceso a educación, sobre todo en zonas rurales, donde muchas veces existe un solo colegio para diversas comunidades. Si se logra que todos los niños y jóvenes puedan asistir a un centro educativo, se estaría más cerca de lograr una educación de calidad. Así mismo, la institución

debe estar comprometida con la mejora pedagógica y comprobar que todo el personal se esfuerce por desempeñar sus funciones y cumplir con la misión de la entidad.

De esta manera, la gestión de la calidad educativa busca renovar y mejorar el modelo utilizado hasta el momento en las instituciones, con el objetivo de brindar un servicio de calidad a los usuarios y cumplir con sus requerimientos. Para ello, el líder debe ser capaz de percibir los errores que comete el personal, no con el propósito de castigarlos, sino para orientarlos y adoptar nuevas medidas que propicien un buen desarrollo en la institución y, de esta manera, prosperar.

I. NOCIONES SOBRE CALIDAD

Calidad es la propiedad, capacidad o cualidad que posee un objeto o servicio que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de la persona. Según MARÍA VICTORIA MARTÍN CILLEROS y MARÍA CRUZ SÁNCHEZ GÓMEZ, “la calidad es un concepto que refleja la percepción subjetiva de la persona en relación al grado de satisfacción con sus condiciones de vida”¹; además, la calidad no muestra deficiencias, ya que debe encontrarse dentro de las expectativas del cliente, para satisfacerlo, en vista de que en el caso de que se evidenciara este aspecto, el servicio o producto sería rechazado.

Del mismo modo, la calidad es un tema que ha estado presente en diversas áreas del desarrollo humano, por ejemplo, en el campo empresarial, donde ha adquirido gran importancia en los últimos tiempos, ya que el mundo, al encontrarse en constante cambio, exige mucho más a los productos y servicios. Esto se manifiesta de manera visible en la producción de celulares, ya que estos evolucionan cada año para satisfacer las necesidades de la clientela. Así, en el ámbito educativo, se observa también la exigencia de un servicio de calidad, ya que la educación es la base de la sociedad, por tanto, para que un individuo alcance sus objetivos, es imprescindible que posea estudios básicos. En ese sentido, “la importancia de la calidad está tomando

1 MARÍA VICTORIA MARTÍN CILLEROS y MARÍA CRUZ SÁNCHEZ GÓMEZ. “Análisis cualitativo de tópicos vinculados a la calidad de vida en personas con discapacidad”, en *Ciencia & Saúde Coletiva*, vol. 21, n.º 8, 2016, disponible en [<https://doi.org/10.1590/1413-81232015218.04182016>], p. 236.

mayor fuerza debido a que, a medida que pasa el tiempo, las exigencias y necesidades de los clientes van cambiando a ritmo acelerado”².

Por otro lado, el término calidad se encuentra relacionado con la palabra satisfacción, definida esta como la sensación de bienestar que tiene el cliente al adquirir un producto o servicio que cumple con sus expectativas y percepciones. De acuerdo con MATSUMOTO, citado por JAVIER CHACÓN CANTOS y SUSANA RUGEL KAMAROVA³, para medir la calidad se toman en cuenta cinco dimensiones: la fiabilidad, referida a que la entidad brinda el servicio o producto de manera correcta; la sensibilidad, que supone la ayuda a los usuarios; la seguridad, por la cual se inspira confianza; la empatía, reflejada en la atención brindada al cliente de manera personalizada, además de comprender lo que las personas buscan; y los elementos tangibles, mostrados en el ambiente, los equipos o materiales y recursos humanos. En este aspecto, el servicio que se brinda al cliente debe ser ameno, y los productos que se ofrecen deben estar en óptimas condiciones.

Es importante señalar la complejidad de este tema, al empezar por su definición, ya que a través de los años ha evolucionado acorde con la época; sin embargo, hay un punto en común, que es la satisfacción del cliente. Así, para que la calidad se evidencie, se tienen que explicar las características del producto o servicio, al resaltar sus cualidades, es decir, se deben tener en cuenta las cinco dimensiones para que el cliente se encuentre satisfecho.

II. CULTURA DE LA CALIDAD

CARLOS ROBLES ACOSTA *et al.* conceptualizan la cultura de calidad como:

El conjunto de artefactos, patrones de comportamiento, creencias, valores y suposiciones fundamentales, que son

2 ERNESTO NOVILLO MALDONADO, EUDORO PARRA OCHOA, DOLORES ISABEL RAMÓN RAMÓN y MELVIN LEONARDO LÓPEZ FRANCO. *Gestión de calidad: un enfoque práctico*, Guayaquil, Grupo Compás, 2017, p. 18.

3 JAVIER CHACÓN CANTOS y SUSANA RUGEL KAMAROVA. “Artículo de revisión. Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad”, *Revista Espacios*, vol. 39, n.º 50, 2018, p. 14, disponible en [<http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>].

aceptados, aprendidos y practicados por los miembros de una organización, quienes se encaminan a ofrecer productos cuyas ventajas competitivas satisfacen los requisitos y expectativas de sus clientes⁴.

En otras palabras, la cultura de la calidad es una forma de organización que asimilan los trabajadores de las empresas o instituciones, que se enfocan en servir y cumplir las expectativas del demandante. Además, esta puede ser evaluada con el propósito de determinar si se han adoptado las medidas necesarias para elevar el potencial del negocio. EBIR GONZÁLEZ CRUZ et al. indican que la evaluación se realiza por dos razones, “primero, su impacto significativo sobre los resultados de calidad y, segundo, que al conocer la cultura se pueden identificar barreras para desarrollar una estrategia e implementar un plan de acción para el mejoramiento de la calidad”⁵. A esto se puede agregar que la evaluación es ejecutada mediante encuestas y, luego de ello, por discusiones para descubrir las falencias y, mediante opiniones, para mejorarlas.

En el aspecto educativo, es necesario aplicar la cultura de la calidad, ya que existen diversos problemas en los programas de estudios que se ofrecen, debido a que, en determinados casos, el personal docente no es idóneo por la falta experiencia o dominio del tema; además, la oficina de Recursos Humanos tiene que velar por la implementación o renovación de los materiales, a fin de que la educación sea de calidad.

Por ende, la cultura de la calidad es un modelo o pauta basada en la noción de calidad que siguen los trabajadores, determinada por el líder y los demás empleados, al tomar en cuenta las evaluaciones realizadas. FRANCISCO DÍAZ ROSAS et al. agregan lo siguiente:

4 CARLOS ROBLES ACOSTA, EDIM MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, LAURA EDITH ALVITER ROJAS y ANTONIO OSWALDO ORTEGA REYES. “Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios”, en *Acta Universitaria*, vol. 28, n.º 2, 2016, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/416/41645659010.pdf>], p. 79.

5 EBIR GONZÁLEZ CRUZ, YADIRA GARCÍA RODRÍGUEZ, JOSÉ JULIÁN GARCÍA MUÑOZ y GILBERTO HERNÁNDEZ PÉREZ. La cultura de la calidad como impacto de la acreditación de un programa de excelencia, 2016, disponible en [<https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/12299>], p. 5.

La aplicación de los criterios de evaluación establecidos por las agencias, debe permitir conocer que los líderes efectivamente demuestran y comunican su compromiso con la cultura de excelencia, que establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización⁶.

Todo ello tiene la finalidad de alcanzar una mejor calidad del servicio o producto, y satisfacer así al cliente.

III. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD -SGC-

Este sistema es una herramienta que permite a la entidad organizar, planear, implementar y mejorar actividades necesarias para lograr los resultados deseados. Según FRANCISCO ÁNGEL BECERRA LOIS, ADRIÁN MANUEL ANDRADE ORBE y LIDIA INÉS DÍAZ GISPERT, el SGC es “aquella parte del sistema de gestión relacionada con la calidad, y es una herramienta que permite formar una estructura organizativa de fácil manejo mediante el diseño de procesos, subprocesos y actividades”⁷. En suma, el sistema que se implemente tiene que ser estratégico y enfocarse, en especial, en la calidad.

El sistema de gestión de calidad se encuentra relacionado con la norma ISO 9.001, definida, acorde con JUAN CAMILO GIRALDO, WILDER PERDOMO, JORGE ALONSO LOPERA y DIANA MARÍA MONTOYA, como:

Una norma de carácter internacional y tiene cobertura en los sistemas de gestión de calidad. Toda organización debe contar con un sistema que lo apoye en el proceso de verificación y validación de sus condiciones, y le permita incrementar

6 FRANCISCO DÍAZ ROSAS, MERCEDES CUEVAS LÓPEZ, MANUEL FERNÁNDEZ CRUZ, JOSÉ GIJÓN PUERTA, EMILIO JESÚS LIZARTE SIMÓN, PILAR IBÁÑEZ CUBILLAS, MOHAMED EL HOMRANI, INMACULADA ÁVALOS RUIZ y ROBERTO RODRÍGUEZ MUÑOZ. “Liderazgo y calidad en la Educación Superior”, *Edmetec, Revista de Educación Mediática y tic*, vol. 8, n.º 2, 2019, disponible en [<https://doi.org/10.21071/edmetec.v8i2.12120>], p. 63.

7 FRANCISCO ÁNGEL BECERRA LOIS, ADRIÁN MANUEL ANDRADE ORBE y LIDIA INÉS DÍAZ GISPERT. “Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador”, *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 19, n.º 1, 2019, disponible en [<https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-571.pdf>], p. 2.

la calidad de su objeto social a través de la prestación de servicios⁸.

Es decir, esta norma presenta requisitos necesarios que las entidades deben aplicar al momento de implementar un SGC. A su vez, presenta beneficios para la institución, porque mejora la imagen de la organización, satisface al cliente y crea un compromiso con los empleados. Según ÓSCAR CLARET GONZÁLEZ ORTIZ y JAIME ALFONSO ARCINIEGAS ORTIZ⁹, para implementar el sistema de gestión de calidad se siguen cinco etapas: sensibilización, diagnóstico, planeación y organización, implantación del nuevo SGC, y seguimiento y mejora del sistema.

La sensibilización es la etapa más difícil, ya que se trata de convencer a los trabajadores para que adopten las nuevas medidas propuestas; por otra parte, para completar esta etapa, se toman en cuenta dos procesos; el primero es la decisión y el compromiso de la dirección, en los que se sensibiliza las responsabilidades para luego ser transmitidas al personal; la segunda es la socialización y formación, donde se promueve que todos los que pertenecen a la compañía participen de manera activa¹⁰.

En el diagnóstico, segunda etapa del SGC, se analiza y valora la situación de la empresa para diagnosticar las debilidades y elabora un plan para mejorar la calidad. La planeación y organización se muestra cuando los integrantes de la organización se han comprometido y acepta seguir la cultura de calidad de la institución.

GONZÁLEZ ORTIZ¹¹ sostiene que la implantación del nuevo SGC es una etapa que introduce de manera paulatina los procedimientos e instrucciones, de modo que el personal pueda asimilarlo de manera

8 JUAN CAMILO GIRALDO, WILDER PERDOMO, JORGE ALONSO LOPERA y DIANA MARÍA MONTOYA. “Método para auditorías de sistemas de gestión de calidad aplicando ingeniería de conocimiento”, en *Ingenierías USBMed*, vol. 7, n.º 2, 2016, pp. 54 a 60, disponible en [<http://www.revistas.usb.edu.co/index.php/IngUSBmed/article/view/2037/2385>], p. 55.

9 ÓSCAR CLARET GONZÁLEZ ORTIZ y JAIME ALFONSO ARCINIEGAS ORTIZ. *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*, Bogotá, ECOE ediciones, 2015, disponible en [<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/09/Sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-calidad.pdf>].

10 Ídem.

11 Ibíd.

correcta. La última etapa, seguimiento y mejora del sistema, se realiza con el objetivo de corroborar que con el sistema implementado se esté cumpliendo con los objetivos propuestos, además de demostrar eficacia y calidad.

El sistema de gestión de calidad, implementado de acuerdo con la norma ISO 9.001, busca obtener resultados positivos que ayuden a contribuir en la mejora continua de la institución, mediante la eficacia y eficiencia, características desarrolladas por todos los trabajadores; de igual manera, es necesario supervisar que el sistema se esté cumpliendo, para asegurar la satisfacción del cliente. Cabe agregar que una gestión de calidad manifiesta dos ventajas: una relacionada con los clientes, porque queda complacido con el servicio o producto; la otra, vinculada con la entidad, ya que al realizar una labor adecuada disminuye los gastos.

IV. GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

Así como la gestión de calidad se presenta en industrias de tecnología, alimentos, entre otras, también se evidencia en la educación, ya que busca asegurar que los estudiantes reciban una enseñanza idónea. Por este motivo, “cuando se diseña un modelo de gestión educativa enfocada en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se deben considerar fases de evaluación, intervención, seguimiento y mecanismos de autorregulación en el área de los docentes, estudiantes, contenidos, y evaluaciones”¹²; y, de esta manera, se obtendrán docentes que se responsabilicen con la educación y cumplan con el cronograma de actividades y evaluaciones.

Hasta el momento, las gestiones educativas no han sido las más apropiadas, por lo que es necesario generar una reforma que permita brindar un servicio adecuado. En la actualidad, la gestión educativa tiene como principal problema limitar el desarrollo de las capacidades en los estudiantes, ya que la educación se basa en un sistema rígido de normas que deben cumplirse, sin tomar en cuenta otros factores. Este

12 EVA VILLARROEL CANDIA, ERNESTO VEGA y MAURICIO SOTO. “Buscando la calidad de la educación a través de la gestión educativa”, en *J. health med. sci.*, vol. 6, n.º 3, 2020, disponible en [<http://www.johamsc.com/wp-content/uploads/2020/09/JOHAMSC-6.3-173-175-VILLARROEL-028-20-CORR.pdf>], p. 173.

sistema rígido se basa en la memorización de temas por parte de los estudiantes y, por el lado de los docentes, en enseñar los contenidos, sin permitir que los estudiantes argumenten o expresen sus ideas al provocar la limitación de sus habilidades. ISABEL FERNÁNDEZ SOLO DE ZALDÍVAR afirma esta posición al sostener que “la mayoría de los modelos de calidad adoptados por los sistemas educativos (basados en ideas tradicionales del siglo XIX), encorsetan a la práctica profesional con homogenizaciones y calibraciones de las materias impartidas”¹³.

En este aspecto, para conseguir calidad educativa se debe incluir a todos los agentes de la institución, ya sean directivos, docentes, padres de familia o estudiantes, pues cada uno puede dar aportes y cumplir con las expectativas de los involucrados. SOLEDAD LÓPEZ y JOFFRE HUAMÁN NÚÑEZ señalan que la gestión de calidad educativa:

Implica que exista una integridad de parte de las personas involucradas en el proceso productivo, así como un liderazgo consistente y efectivo para que todos los esfuerzos estén orientados a cumplir la misión de la organización, la cual, entre sus aspectos esenciales, debe contemplar la satisfacción de necesidades de los usuarios, los consumidores o los clientes¹⁴.

Hay testimonios de docentes y directivos que se encuentran inconformes con la gestión educativa del Gobierno, debido a la falta de recursos, inadecuada infraestructura, materiales desfasados o no actualizados y, a pesar de que, en algunas instituciones, los directivos y profesores tratan de tener una gestión adecuada, esto no es posible, por el apoyo nulo que reciben. Estas carencias son frustrantes para el personal que trabaja en la institución, ya que se sienten incapaces de

13 ISABEL FERNÁNDEZ SOLO DE ZALDÍVAR. “Mejora de competencias: introducción de la gestión de calidad en nuevas metodologías educativas”, *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 21, n.º 2, 2017, pp. 279 a 308, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/567/56752038016.pdf>], p. 288.

14 SOLEDAD LÓPEZ y JOFFRE HUAMÁN NÚÑEZ. “Gestión de calidad y satisfacción de necesidades en la Universidad Nacional ‘Micaela Bastidas’”, en *Investigación y Postgrado*, vol. 33, n.º 2, 2018, pp. 193 a 208, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6736287>], p. 197.

brindar y realizar clases que satisfagan las expectativas del educador y estudiante.

Esta deficiencia es atribuida a docentes y directores, ya que “externamente se juzga a maestros y directivos por reducir la gestión escolar a la búsqueda de recursos, y se les endilga falta de visión y creatividad para enfrentar la situación de escasez”¹⁵. Sin embargo, la realidad es diferente, puesto que al pasar por esa situación se intenta utilizar los mínimos recursos con los que se cuenta para que el estudiante pueda aprender, al menos, lo esencial.

En este contexto, es necesario ser exigentes con las autoridades, con la finalidad de que los colegios no pasen por una crisis, lo cual es determinante para que se cumpla con una gestión de calidad, pues si no hay apoyo, la educación que se brinda será insuficiente, y no se lograría que la formación académica del escolar sea completa.

V. CALIDAD TOTAL

Definida también como excelencia, es una estrategia de gestión de la entidad que involucra a todas las personas y comprende todos los aspectos de la institución, además de encaminarse a la mejora continua de la calidad. TORRES, citado por NATHALIE JIMÉNEZ ROJAS, define la calidad total como “la satisfacción del cliente y se focaliza en que el cliente es lo primordial, por lo tanto, busca la satisfacción en cuatro aspectos: calidad del producto, calidad del servicio, calidad de gestión, calidad de vida”¹⁶. En ese sentido, la calidad se convierte en un factor primordial para que una empresa progrese o empeore, además que de ello dependen los ingresos para la entidad.

15 YENY EMILCE QUINTANA TORRES. “Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica”, en *Educación y Educadores*, vol. 21, n.º 2, 2018, pp. 259 a 281, disponible en [<https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/9067/4869>], p. 273.

16 NATHALIE JIMÉNEZ ROJAS. “Innovación y calidad en formación directiva”, tesis de especialidad, Bogotá, Fundación Universidad de América, 2019, disponible en [<http://52.0.229.99/handle/20.500.11839/7508>], p. 23.

LEANDRO MARTÍNEZ y OMAR EL KADI¹⁷ indican que hay ocho principios de la calidad total, también denominados conceptos fundamentales de la excelencia en la gestión:

- Orientación hacia los resultados: busca tener el máximo rendimiento.
- Orientación al cliente: trata de satisfacer al cliente orientándolo en su demanda.
- Liderazgo y coherencia en los objetivos: se centra en los líderes, quienes observan que el personal cumpla con las metas.
- Gestión por procesos y hechos: forma de organización que intenta aumentar los resultados de la institución mediante la satisfacción de los usuarios.
- Desarrollo e implicación de las personas: los empleados tienen conocimiento de la labor que deben realizar en la empresa.
- Aprendizaje, innovación y mejora continua: consiste en implementar nuevas estrategias y transmitirlos al personal.
- Desarrollo de alianzas: es el acuerdo que muestran todos los actores, en este caso, las empresas, para cumplir una misma meta.
- Responsabilidad social: es el compromiso que manifiestan los miembros de la sociedad, para contribuir con una comunidad más justa.

En conclusión, la calidad total involucra a todos los integrantes de la institución, y se centra en la satisfacción del usuario, teniendo en cuenta ocho principios para que la empresa se consolide y crezca hasta alcanzar el éxito.

VI. CALIDAD TOTAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

En la calidad total educativa se compromete a todas las personas del centro educativo para modificar y mejorar los elementos característicos del sistema, como la metodología, el clima organizacional, los procesos de gestión y las prioridades. Estos componentes suponen una renovación total para superar los errores que se hayan cometido. Debido a ello, en este rubro es necesario aplicar la evaluación

17 LEANDRO MARTÍNEZ y OMAR EL KADI. "Logística integral y calidad total, filosofía de gestión organizacional orientadas al cliente", *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 4, n.º 7, 2018, pp. 202 a 232, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062704>].

educativa, que es un proceso de análisis realizado durante el proceso de enseñanza-aprendizaje para fortalecer las deficiencias que presenta el docente y/o estudiante¹⁸.

En ese sentido, al modificarse el sistema educativo, se realiza una reforma educativa, que es la actualización del modo de enseñanza, con el objetivo de mejorarlo, ya que una educación monótona basada en la memorización no forma buenos profesionales. Por tanto, es primordial priorizar que la educación “se proponga formar a los estudiantes en la convicción y capacidades necesarias para contribuir a la construcción de una sociedad más justa e incluyente, respetuosa de la diversidad, atenta y responsable hacia el interés general”¹⁹.

Por tanto, la calidad total en la educación se logra con la participación de todos, al trabajar en equipo para mejorar el sistema educativo en pro de los estudiantes, para que su formación supere las expectativas.

VII. FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CALIDAD

Existen diversos factores que influyen en una educación de calidad, por ejemplo, el factor básico, que abarca a los docentes y estudiantes, así como sus cualidades, y es considerado así, porque a partir de este se pueden aplicar los demás factores. Respecto a las cualidades, se está haciendo referencia a las físicas, psicológicas, de conocimientos, entre otras. Por otro lado, se tiene el factor fluido, que afecta de manera directa a la calidad de la educación y puede variar, ya que en este factor se encuentran la malla curricular, la metodología de enseñanza, entre otros.

Los factores sólidos “se refieren principalmente a las instalaciones (*hardware*) de enseñanza, que ofrecen una base material para

18 JETZABEL DOMY FLORES OCAMPO. “La importancia de la evaluación para la mejora de la educación y así obtener calidad educativa”, *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 2017, disponible en [<https://www.eumed.net/rev/atlante/2017/09/evaluacion-mejora-educacion.html>].

19 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *El modelo educativo 2016. El planteamiento pedagógico de la Reforma Educativa*, Secretaria de Educación Pública –SEP–, 2016, disponible en [http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sites/edu.jalisco.gob.mx.cepse/files/modelo_educativo_2016.pdf], p. 14.

la realización de enseñanza-aprendizaje”²⁰. Del mismo modo, el factor familiar integra varios factores, como el nivel de educación de los padres, las condiciones económicas y sociales, entre otros. El componente que más afecta a la educación es el factor económico, ya que al no tener los recursos suficientes no se puede acceder a una educación de calidad y, en algunos casos, tampoco se puede acudir al colegio, pues priorizan el trabajo para ayudar a sostener el hogar.

Un último factor a tomar en cuenta es el social, que conforma un tema amplio e importante, pues es un medio para el control social, ya que a través de este factor se pueden reclamar los derechos educativos mediante movimientos, como se dio en las primeras décadas del siglo xx²¹.

Concluyendo, todos los factores guardan relación entre sí, y mediante ellos se puede observar las deficiencias del sector educativo. Por otra parte, el factor central es el real, ya que a partir de allí se inicia la relación enseñanza-aprendizaje y, por lo tanto, la obtención de conocimientos nuevos por parte del estudiante.

20 FENG YAO. “Los factores que influyen en la calidad de la educación”, en *Itinerario Educativo*, n.º 67, 2015, pp. 217 a 225, disponible en [<https://doi.org/10.21500/01212753.2898>], p. 223.

21 GABRIELA VÁSQUEZ OLIVERA. “La calidad de la educación. Reformas educativas y control social en América Latina”, *Revista de Estudios Latinoamericanos*, n.º 60, 2015, pp. 93 a 124, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64039200004>].

CAPÍTULO SEGUNDO

Consideraciones teóricas de la gestión administrativa en la educación

La formación del docente es indispensable para que la educación sea de calidad, por tanto, si el docente no ha tenido una buena formación universitaria no podrá enseñar los temas que se le asignen, debido a que no estará capacitado para comprender y relacionarlo con la realidad. Por ello, es evidente la preocupación por querer contratar un docente que tenga experiencia en el área de enseñanza; sin embargo, la experiencia no siempre es la solución para contar con un docente de calidad. Si bien, tener experiencia ayuda a comprender mejor la situación en el aula, un docente que no se actualiza tendrá que afrontar consecuencias negativas al momento de enseñar, ya que no ha tenido una retroalimentación de los temas o capacitaciones que lo ayudasen a fortalecer tanto sus saberes como sus estrategias de enseñanza. En este aspecto, se opta por realizar supervisiones y evaluaciones a los docentes, con la finalidad de conocer si, en efecto, siguen siendo aptos para el puesto de profesor.

Sin embargo, para que un docente sea capacitado es necesario que el director intervenga y converse con el personal, es decir, realice un trabajo en equipo, con el propósito de conocer las debilidades de la gestión y poder mejorarla, ya que esta no debe ser estática, sino

dinámica, con el propósito de actualizar contenidos y estrategias que permitan tener una educación de calidad. En este aspecto, también intervienen los recursos humanos, que se encargan de contratar al personal que va a trabajar en la entidad y, además, se encarga de supervisar las labores de los trabajadores, con la finalidad de indicarles en qué aspecto fallan y cómo pueden mejorarlos, puesto que si solo se evalúa y no se visualizan los errores que comete el personal, este último pensará que su labor es la adecuada.

Por ello, es necesario que todos sean supervisados de manera continua, tanto directivos, docentes y administrativos; de lo contrario, la institución nunca se superaría, lo cual traería consigo que baje el prestigio de la entidad y, por tanto, estarían en falta con la educación del país.

I. DESEMPEÑO DOCENTE

El desempeño docente es la manera cómo el profesor se desenvuelve en el aula al utilizar una serie de habilidades adquiridas en su formación, para que el alumnado comprenda los temas de forma rápida y eficaz. Del desempeño docente también se puede asumir que es uno de los “principales elementos que contribuyen a elevar la calidad de la educación; antes de hablar de una valoración al desempeño docente, es necesario acotar qué se entiende por desempeño, lo cual implica definir sus alcances y limitaciones”²². Un factor que influye en el desempeño docente es su formación continua, ya que mediante ella puede actualizarse en los contenidos que enseña y, de esta manera, retroalimentar el conocimiento obtenido y seguir desarrollándose en lo profesional.

Para llevar a cabo un buen desempeño docente se debe tener en cuenta cuatro dominios, término entendido como el manejo que posee una persona sobre una materia específica. Uno de los dominios es la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, seguido de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en

22 SANDRA ISABEL MARTÍNEZ RUIZ y JORGE LUIS LAVÍN GARCÍA. “Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación”, *Congreso Nacional de Investigación Educativa*, 2017, disponible en [<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>], p. 9.

la gestión de la escuela articulada a la comunidad, y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

En cuanto al primer dominio, FRANK LEONARDO DAZA SÁNCHEZ afirma que este incluye:

La planificación del trabajo pedagógico o programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones o secuencias didácticas de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo, que atiende las principales características sociales, culturales, materiales e inmateriales y cognitivas del estudiante²³.

Es decir, el contenido de la clase es elaborado con anticipación, para evitar caer en la improvisación. El segundo dominio, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, se refiere al aspecto pedagógico en el cual el docente desarrolla un clima favorable para introducir al tema que va a explicar, además de mostrar dominio del contenido. Respecto al dominio “participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad”, se enfatiza en la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa y en la elaboración y ejecución del proyecto educativo institucional. El último dominio corresponde al “desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente”, y comprende el proceso y las prácticas características del proceso de formación y desarrollo docente²⁴.

Como se puede observar, el desempeño docente atraviesa una serie de pasos para que su rendimiento en el aula sea el adecuado; además, al tener en cuenta este proceso, se evita la mediocridad en las aulas, ya que una educación basada en la improvisación nunca trae resultados óptimos. GUADALUPE IVÁN MARTÍNEZ CHAIREZ, ALBERTICO GUEVARA ARAIZA y MARÍA MANUELA VALLES ORNELAS sostienen que se debe considerar realizar un plan cada inicio de año o ciclo:

23 FRANK LEONARDO DAZA SÁNCHEZ. “Marco de buen desempeño docente: herramienta de mejoramiento continuo en una institución educativa de Valledupar”, *Revista Assensus*, vol. 2, n.º 2, 2017, disponible en [<https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/assensus/article/view/1322/1619>], p. 78.

24 JESÚS MARTÍN CASAS MONTEGRO y JAHAIRA EULALIA MORALES ANGASPILCO. “Estrategia de autoevaluación para mejorar la calidad del desempeño docente en el Colegio Militar Elías Aguirre”, *Revista Epistemia*, vol. 4, n.º 2, 2020, disponible en [<http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1317/1245>].

Con el fin de conocer las debilidades y fortalezas que presentan sus estudiantes, así se podrá desarrollar un perfil del desempeño del grupo. También permite detectar la problemática que afecta al proceso de enseñanza aprendizaje, sobre la cual se planea una ruta de mejora²⁵.

De acuerdo con lo expresado, el desempeño docente es el dominio que tiene el docente en la materia que explica, además de saber orientar y evaluar el proceso de aprendizaje para reforzar las deficiencias que presentan los estudiantes en los temas expuestos y, de este modo, asegurar que la formación del estudiante se haya llevado a cabo de manera correcta.

II. SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

La supervisión pedagógica es una tarea efectuada por el director o subdirector, que se realiza con el objetivo de orientar y asesorar la labor docente, además de instruir en los cambios que se debe realizar para mejorar la calidad de enseñanza en el aula. LUIS REYNALDO TANTALEÁN ODAR, MARIELA JANETH VARGAS VELÁSQUEZ Y ÓSCAR LÓPEZ REGALADO, señalan que el desempeño profesional docente “es considerado como el equilibrio entre cumplimiento de las tareas pedagógicas asignadas y el resultado de la labor educativa, que se ve reflejada en las capacidades logradas por los estudiantes y el prestigio competitivo de la institución”²⁶. En otras palabras, la supervisión del desempeño docente es un control de los profesores para conocer la manera cómo manejan el aula, lo que garantiza que la educación ofrecida se encuentre acorde con lo que el alumnado solicita, es decir, que sea una educación participativa y de calidad.

25 GUADALUPE IVÁN MARTÍNEZ CHAIREZ, ALBERTICO GUEVARA ARAIZA y MARÍA MANUELA VALLES ORNELAS. “El desempeño docente y la calidad educativa”, *Revista Ra Ximhai*, vol. 12, n.º 6, 2016, pp. 123 a 134, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>], p. 129.

26 LUIS REYNALDO TANTALEÁN ODAR, MARIELA JANETH VARGAS VELÁSQUEZ y ÓSCAR LÓPEZ REGALADO, “El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente”, *Revista DIM*, vol. 11, n.º 33, 2016, pp. 1 a 11, disponible en [https://ddd.uab.cat/pub/dim/dim_a2016m3n33/dim_a2016m3n33a7.pdf].

En el caso de la educación primaria, esta requiere estrategias que ayuden a desarrollar las habilidades o capacidades del niño, como la expresión, y que además se sientan capaces de participar cuando se les solicite. Por otra parte, al ser un ambiente en el que el estudiante está adquiriendo conocimientos nunca antes vistos, se debe ser paciente y tener una didáctica activa al momento de enseñar. Por ello, la supervisión de docentes que enseñan en primaria debe ser realizada por un supervisor que tenga “una visión amplia [...], que lleve a sus docentes hacia el ejercicio eficaz de sus competencias, estableciendo el logro de los objetivos institucionales, con la finalidad de garantizar los derechos de los estudiantes a una educación de calidad”²⁷. De este modo, se asegura la formación de niños críticos, reflexivos e independientes, satisfaciendo sus necesidades educativas, mediante una metodología innovadora.

El docente, a su vez, debe comprometerse con el servicio educativo que brinda, al actualizar los temas que enseña y exponiendo sus ideas a los superiores para una mejora educativa, ya que a medida que pasa el tiempo, debe adoptar nuevas medidas. Una de ellas es la tecnología, la cual se ha incorporado en el proceso educativo de forma paulatina. En la era digital, los docentes deben tener en cuenta que las herramientas educativas pueden ser mejoradas con la tecnología, ya que mediante ella los estudiantes aumentan su capacidad creativa y perfeccionan sus habilidades, pues otorga un aprendizaje más interactivo y participativo.

Si bien el Estado no supervisa las escuelas y, por tanto, el desempeño del docente en las aulas, porque pretende que cada colegio se maneje de manera autónoma, es debido a esto que la educación brindada, en especial por los colegios públicos, no es la mejor; ello se observa cuando el estudiante tiene que recurrir a academias para ampliar sus conocimientos porque lo aprendido en el colegio no es suficiente para postular a una universidad.

Para el MINISTERIO DE EDUCACIÓN, si bien el Estado promueve la autonomía administrativa, institucional y pedagógica en las instancias de gestión educativa descentralizada, no excluye la necesidad del control, por el contrario, lo hace más

27 JHOEL RUBER MOTA FONSECA. “Supervisión vs. calidad educativa en educación primaria”, *Revista Scientific*, vol. 1, n.º 2, pp. 131 a 146, disponible en [<http://eprints.rclis.org/39629/1/8.%20Jhoel%20Ruber%20Mota%20Fonseca.pdf>], p. 139.

necesario para verificar y juzgar las prácticas en función de políticas educativas y normas legales pertinentes; procesos de aprendizaje en el aula e instrumentos pedagógicos; propuestas metodológicas; uso de materiales educativos (uso de recursos y materiales educativos); cumplimiento de horas efectivas de clase; cumplimiento del Plan Anual de Supervisión, entre otros²⁸.

Por último, el supervisor “debe ocuparse de lograr en los docentes los niveles más altos de desempeño, lo cual plantea el *coaching* como estrategia gerencial, y en consecuencia motivarlos para que alcancen sus metas”²⁹. En conclusión, la supervisión realizada al docente se efectúa con la finalidad de mejorar el sistema educativo y enmendar los errores cometidos en el pasado, como, por ejemplo, la memorización de los temas, ya que esta evaluación docente pretende instruir al profesor con nuevas medidas estratégicas que propicien un adecuado desarrollo en el aula.

III. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La oficina de Recursos Humanos de una institución es el departamento que recluta, selecciona, contrata y organiza a los trabajadores, además de ayudarlos a seguir desarrollándose en pro de la empresa. La gestión de recursos humanos –RR. HH.– es el proceso por el cual se administran las tareas de las personas que conforman la entidad. ESCOBAR, citada por FRANKLIN BRIAN ARMIJOS MAYON, AARON ISAAC BERMÚDEZ BURGOS y NORMAN VINICIO MORA SÁNCHEZ³⁰, manifiesta que la gestión de recursos humanos es una función dinámica y que varía de

28 MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Manual de Supervisión Pedagógica*, Lima, Área de Supervisión Educativa, Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa, 2009, disponible en [<https://ugelo1agp.files.wordpress.com/2011/04/manual-de-supervision-pedagogica-disde.pdf>], p. 7.

29 DERLING MENDOZA. “La gestión supervisora del directivo para el mejoramiento del desempeño docente”, en *SSRN*, vol. 3, n.º 7, 2018, pp. 17 a 25, disponible en [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3639439], p. 21.

30 FRANKLIN BRIAN ARMIJOS MAYON, AARON ISAAC BERMÚDEZ BURGOS y NORMAN VINICIO MORA SÁNCHEZ. “Gestión de administración de los recursos humanos”, *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 11, n.º 4, 2019, pp.

acuerdo con las necesidades y objetivos de la empresa, por lo cual se encuentra relacionada con el desarrollo, la flexibilización y los cambios del sistema de trabajo, al desarrollar planes de carácter estratégico, con el propósito de alcanzar objetivos institucionales e individuales. En consecuencia, la gestión de los recursos humanos es determinante, porque de ella depende que el ambiente laboral sea armonioso y los empleados muestren una actitud óptima en el trabajo.

La Oficina Internacional de Trabajo³¹ señala que, para tener una gestión de recursos humanos eficaz, la empresa debe contratar a personas adecuadas, que cumplan con las expectativas de la labor que tendrán cargo; además, deben ser muy productivas. Por otro lado, el entorno de trabajo tiene que ser saludable y seguro; por último, se deben abordar los problemas que presenten los empleados de manera rápida y eficaz. En este aspecto, la organización, a la vez que exige un buen rendimiento a los trabajadores, también vela por ellos, con la finalidad de que se alcancen las metas propuestas.

Así mismo, la gestión de recursos humanos busca mejorar el desarrollo de las personas involucradas en las instituciones, por ello, acorde con MAGDA CEJAS³², se orienta a incrementar la eficiencia de la dirección administrativa y de recursos humanos; proporcionar a la entidad, los recursos necesarios para llevar a cabo las labores, para alcanzar los objetivos presentados; adecuarse al uso de las tecnologías; mejorar la calidad de los recursos humanos, con el fin de desarrollar una mejor eficacia en la organización; y brindar planes formativos, de acuerdo con las necesidades de la institución.

En ese sentido, el personal que conforma la entidad tiende a desarrollarse y mejorar sobre la base de las capacitaciones que le ofrece la compañía, desarrollados por recursos humanos, ya que con ello se mejora no solo a la institución, sino también al docente, de manera que puede seguir creciendo en lo profesional.

163 a 170, disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163].

31 OFICINA INTERNACIONAL DE TRABAJO. *Mejore su negocio. El recurso humano y la productividad*, Oficina Internacional de Trabajo, 2016, disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf].

32 MAGDA CEJAS. "Gestión de los recursos humanos: Un enfoque estratégico en el marco de las competencias laborales", en *UTCiencias*, vol. 2, n.º 1, 2015, disponible en [<http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/20/22#>].

IV. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EDUCATIVO

La administración del personal que enseña en una institución educativa debe realizarse de acuerdo con las capacidades y habilidades que tiene el docente, es decir, si el profesor tiene un mejor manejo en el nivel primario, el o la encargada de recursos humanos deberá observar esas características e informar al líder, que es más adecuado darle una carga horaria para ese sector. Ello quiere decir que “la institución es autónoma de definir sus criterios de gestión más adecuados y encaminados a responder con las necesidades educativas resultantes de la comunidad, más las exigencias legales de corte nacional e internacional”³³. En este ámbito, la gestión del personal educativo contribuye al enriquecimiento de los procesos pedagógicos y promueve la formación integral del estudiante.

Se debe aclarar que la gestión del personal educativo prioriza las necesidades del estudiante, por lo cual se planea, evalúa y ejecuta la carga que debe tener el docente, teniendo en cuenta las decadencias que presenta el estudiante, además de determinar las estrategias que debe aplicar el docente para nivelar a los estudiantes.

V. EVALUACIÓN DEL PERSONAL SEGÚN LAS NORMAS ESTABLECIDAS

Se realizan evaluaciones al director, los administrativos y docentes, con el propósito de determinar si se lleva a cabo una gestión adecuada en beneficio de la calidad estudiantil. Por tal motivo, se requiere la evaluación, ya que, si el director, quien es el que dirige la institución, no muestra preocupación por ella, debe ser cambiado, debido a que un líder óptimo es aquel que produce cambios positivos para asegurar una educación de calidad. El mismo caso se presenta en el personal administrativo, como el de recursos humanos, el cual también debe velar por una educación idónea, mediante capacitaciones y orientación

33 ALEJANDRA DALILA RICO MOLANO. “La gestión educativa: hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia”, en *Sophia*, vol. 12, n.º 1, 2016, pp. 55 a 70, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5377716>], p. 57.

al docente que no esté cumpliendo su labor, acorde con las estrategias pedagógicas por las cuales ha optado la institución.

La evaluación es realizada a todos los miembros de la comunidad educativa, con la finalidad de mejorar el desempeño de los estudiantes en el aula y que, al momento de egresar del colegio, no tengan dificultades en la universidad. Esta evaluación se realiza sobre todo al docente, quien está en constante interacción con el estudiante y conoce las dificultades que existen en el aprendizaje.

Conforme con el Área de Acreditación y Evaluación Docente CPEIP, citada por MANUEL ENRIQUE CHENET ZUTA³⁴, los niveles de desempeño docente son cuatro: destacado, competente, básico e insatisfactorio. En el primer nivel, el profesor muestra dominio del contenido, además de relacionar los temas con la realidad y otros aspectos de la disciplina; en el segundo caso, el docente manifiesta tener conocimiento del tema, pero de manera exacta, a la vez que establece conexiones entre el tema y la realidad; en el nivel básico, el educador demuestra conocimiento básico de la materia, por lo que no puede establecer relaciones con la realidad; y en el nivel insatisfactorio, el profesor no enseña de manera clara el tema, en consecuencia, no puede saber si el estudiante comete errores en el curso.

VI. MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

La evaluación del desempeño docente se puede dar de diversas formas. NORMA ALICIA BENOIS MUÑOZ et al. sostienen que “las diferencias pueden estar determinadas por las políticas y el contexto de la institución en la que se lleva a cabo, los objetivos, uso de los resultados y los fines para los cuales fue creada”³⁵. En efecto, se

34 MANUEL ENRIQUE CHENET ZUTA, JOSÉ CARLOS ARÉVALO QUIJANO y FUSTER PALMA ALVINO. “Identidad cultural y desempeño docente en instituciones educativas”, *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, n.º 84, 2017, pp. 292 a 322, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6402373>].

35 NORMA ALICIA BENOIS MUÑOZ, FABIOLA ISABEL GÓMEZ CAUICH, MARITZA MINELLI BRICEÑO CABALLERO y JESSICA BETZABÉ ZUMÁRRAGA ÁVILA. “El programa de evaluación docente en la UADY: experiencia de la implementación”, *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, vol. 9, n.º 1, 2016, disponible en [<https://doi.org/10.15366/riee2016.9.1.010>], p. 163.

establecieron cuatro modelos de evaluación del desempeño para medir el rendimiento docente:

A. Modelo centrado en el perfil del maestro

Consiste en la evaluación del profesor de acuerdo con un perfil antes establecido por los directivos, colegas, padres de familia y estudiantes, en el que se detallan las características que debe tener un buen docente y, con base en ello, se aplica la evaluación para conocer si el docente cumple con los requerimientos de un educador ideal.

B. Modelo centrado en los resultados obtenidos

Este modelo “consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por los estudiantes. Se origina por la necesidad de revertir resultados negativos en el sistema educativo”³⁶. Cabe resaltar que los representantes de este modelo señalan al docente como responsable de los resultados que obtengan los estudiantes, ya sean positivos o negativos.

C. Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula

Dicho modelo “consiste en crear espacios favorables para el aprendizaje, que serán tabulados o medidos a través de la observación del comportamiento del docente”³⁷. Este modelo ha sido criticado porque la valoración del observador tiende a la subjetividad, lo cual perjudica a los evaluados.

D. Modelo de la práctica reflexiva

Según señala INGRID EUGENIA CERECERO MEDINA, este modelo sirve para que “los docentes logren resignificar su práctica, empoderándolos con nueva información que ellos mismos descubran e investiguen y

36 ERIC GÁLVEZ SUÁREZ y RICARDO MILLA TORO. “Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente”, en *Propósitos y Representaciones*, vol. 6, n.º 2, 2018, disponible en [<http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n2/aogv6n2.pdf>], p. 417.

37 *Ibid.*, p. 418.

que les permita estar en una constante prospección de elementos y hallazgos, a favor de una mejora personal y profesional continua”³⁸, es decir, se basa en la mejora del personal mediante recomendaciones para perfeccionar la calidad educativa.

En suma, el personal que compone la institución es evaluado de manera constante, para saber si están cumpliendo con su labor de forma adecuada y comprometida con la educación, dirigidos por un líder que presente nuevas estrategias, teniendo en cuenta la opinión de todo el personal de la entidad.

VI. GESTIÓN EDUCATIVA

Es un proceso que busca fortalecer, optimizar y perfeccionar los proyectos educativos, en vista de las necesidades del estudiante y el docente, cuyo objetivo es lograr una enseñanza de calidad. ÁNGELA FARFÁN TIGRE, OSWALDO MERO DELGADO y JESSICA SÁENZ GAVILANES sostienen que la gestión educativa “puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos”³⁹. De este modo, se resalta su importancia, porque la finalidad que se plantea es obtener una enseñanza de calidad por medio de un líder competente.

Para lograr que el sistema pedagógico mejore, se deben tomar en cuenta las características de la gestión educativa, la cual consta del trabajo en equipo, a través del cual se comparte la visión de la institución; la centralidad en lo pedagógico, ya que las escuelas organizan el sistema educativo acorde con la necesidad del estudiante; la apertura al aprendizaje y a la innovación, que se basa en “la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales”⁴⁰; por último, la intervención sistémica y estratégica,

-
- 38 INGRID EUGENIA CERECERO MEDINA. “Propuesta de un nuevo modelo. Práctica reflexiva mediada”, en *Innoeduca: International Journal of Technology and Educational Innovation*, vol. 4, n.º 1, 2018, pp. 44 a 53, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6704382>], p. 45.
- 39 ÁNGELA FARFÁN TIGRE, OSWALDO MERO DELGADO y JESSICA SÁENZ GAVILANES. “Consideraciones generales acerca de la gestión educativa”, en *Dominio de las Ciencias*, vol. 2, n.º 4, pp. 179 a 190, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802875>], p. 181.
- 40 OLGA GLORIA BARBÓN PÉREZ y JORGE WASHINGTON FERNÁNDEZ PINO. “Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia,

que supone elaborar y actualizar la metodología fundamentada en la situación educativa, para redireccionar el desarrollo escolar a favor de los estudiantes.

Del mismo modo, la gestión educativa presenta cuatro dimensiones, que deben ser consideradas para garantizar el logro de los objetivos:

- Dimensión organizacional: involucra a los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, quienes desarrollan de forma conjunta actividades educativas, como la creación de organigramas.
- Dimensión pedagógico-didáctica: son las actividades de la institución caracterizadas por “los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes”⁴¹.
- Dimensión comunitaria: invita a que todos los integrantes de la institución participen en la toma de decisiones relacionadas con los problemas y exigencias que demanda la entidad.
- Dimensión administrativa: está relacionada con el manejo de los recursos humanos o financieros, el cual es analizado para determinar si su uso es el adecuado.

En suma, la gestión educativa es una amplia tarea encargada de dirigir los proyectos educativos y aplicar técnicas para mejorar el aspecto pedagógico en la institución educativa.

la tecnología y la innovación en la educación superior”, en *Educación Médica*, vol. 19, n.º 1, 2017, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181317300013>], p. 53.

41 FARFÁN TIGRE, MERO DELGADO y SÁENZ GAVILANES. “Consideraciones generales acerca de la gestión educativa”, cit., p. 182.

CAPÍTULO TERCERO

Liderazgo educativo y planificación estratégica

El líder de la institución debe ser alguien capaz de transformar el sistema educativo, invitar a que todos participen de los proyectos, ser carismático y preocuparse por brindar una educación de calidad al alcance de todos. En este aspecto, un líder educativo se esmera en que todos den sus opiniones, sin la necesidad de imponer su autoridad para que ello suceda. Por otra parte, desempeña una función decisiva para mejorar la calidad educativa, al motivar y orientar al personal que trabaja para la institución.

Lo que caracteriza a un buen líder educativo no es solo su experiencia o el conocimiento abismal sobre los temas que domina, sino conocer el trabajo de todos los integrantes de la institución, así como la labor que realiza cada área y cada docente, además de comprender la situación de cada estudiante, ya que todos tienen los mismos recursos para acceder o mantener en los colegios.

En este aspecto, el líder, al conocer la situación de cada uno de los integrantes de la organización, elabora planes estratégicos con el apoyo de todo el personal de la entidad, escucha sus opiniones y las plasma, da las mejores soluciones posibles, para que tanto docentes

como estudiantes se sientan conformes con el servicio que se ofrece o recibe.

De esta manera, la planificación estratégica se realiza con el apoyo de todos, teniendo en cuenta el servicio que deben ofrecer, no por compromiso u obligación, sino para que el estudiante aprenda de manera amena los temas que se le imparte, ya que, si es una escuela pública o privada, ambos tienen que dar una educación que logre formar en lo profesional al estudiante y este pueda, con esos conocimientos, afrontar la realidad.

I. LIDERAZGO DIRECTIVO

El liderazgo es la capacidad y eficacia para dirigir un grupo de personas, con el objetivo de incentivarlas a laborar y cumplir con el fin propuesto. A su vez, es un conjunto de habilidades cuyas características son la inspiración, la comprensión hacia el personal que labora y la comunicación eficiente y responsable. En este sentido, el liderazgo directivo está conformado por “las personas o líderes que guían, enseñan y tienen una manera particular de dirigir una institución u organización, y ayudan a la obtención de buenos resultados”⁴², es decir, es un estilo mediante el cual, el líder va a dirigirse a los empleados para darles pautas del trabajo que tienen que realizar.

Por otra parte, se podría afirmar que el liderazgo directivo es sinónimo de liderazgo educativo, ya que el ejercicio de ambos recae sobre el director, cuyo objetivo es formar personas, de las cuales se espera que cumplan sus objetivos, situación que se ve reflejada en el aprendizaje de los estudiantes. Además, CRISTINA GUADALUPE ORDOÑEZ ESPINOZA⁴³ et al. indican que el liderazgo directivo es

42 SHIRLEY FIORELLA SIMBRÓN ESPEJO y FANNY MIRIAM SANABRIA BOUDRI. “Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente”, *Cienciamatria, Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, vol. 6, n.º 1, 2019, disponible en [<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295/353>], p. 63.

43 CRISTINA GUADALUPE ORDOÑEZ ESPINOZA, DEYSI CAROLINA CASTILLO CASTILLO, ANA LUISA DEL ROCÍO ORDOÑEZ LASO y MARIORY PRISILA ORBE GUARACA. “Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano”, en *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, vol. 4, n.º 1, 2020, disponible en [<http://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/40/104>].

primordial para dirigir los centros educativos, sobre todo si en la legislación se tiene como objetivo que la educación sea de calidad, por ello, el director debe tomar la responsabilidad y dirigir de manera eficaz a los trabajadores, indicándoles los cambios que se deben adoptar para mejorar el sistema educativo.

A su vez, el líder debe estar caracterizado por tener transparencia, integridad, confianza, empatía, enfoque e innovación, ya que mediante ello se puede dirigir al grupo desde diversas circunstancias, que le permitan salir triunfante y con nuevas visiones, que no solo enseñan al docente o personal administrativo a crecer de manera profesional, sino que innove los métodos de enseñanza, al destacarse entre los otros centros educativos.

Para formar un líder directivo se sigue una serie de pasos, ya que sería contradictorio afirmar que los líderes se forman de manera espontánea. ANDRÉS SAAVEDRA CASTELLANOS⁴⁴ et al. indican que el líder atraviesa cinco procesos: autoformación, investigación, tutoría, asesoría y educación posgraduada. La autoformación es la actividad por la cual los directivos toman conciencia de sus habilidades y saberes, que son reforzados y ampliados mediante la búsqueda de información, para perfeccionarse. El segundo proceso, la investigación, es una actividad que se orienta a la obtención de conocimientos nuevos mediante la búsqueda bibliográfica, con el fin de generar aportes innovadores que beneficien y mejoren al sector educativo.

La tutoría consiste en que los directivos sean responsables de orientar, guiar y asesorar a los miembros que conforman la organización, con la finalidad de complementar su formación. Por otro lado, la asesoría es realizada por un miembro de la organización o por un agente externo, que se caracteriza por tener habilidades, conocimientos, valores y capacidades con las cuales brindar el servicio adecuado; así mismo, se encarga de sugerir métodos que contribuyan a la organización en un ambiente cooperativo y de respeto.

Por último, se encuentra la educación postgraduada, que “es un proceso de formación permanente de directivos y profesionales que ostentan la calificación de graduados universitarios. Tiene como

44 ANDRÉS SAAVEDRA CASTELLANOS, MORAIMA BATCHELOR RAMOS y IDALMIS BARZÁGAS ROSALES. “El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional”, en *Olimpia*, vol. 15, n.º 52, 2018, pp. 35 a 47, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7007302>].

objetivo el desarrollo de competencias profesionales”⁴⁵. Entonces, la persona que asuma el cargo de director o directora debe estar seriamente comprometida con la educación, además de capacitar tanto al personal administrativo, como docente, para brindar un servicio que sea capaz de alcanzar las expectativas de los usuarios, es decir, un sistema educativo de calidad.

II. TRABAJO EN EQUIPO

Puede ser una de las maneras más efectivas para desarrollar un proyecto o investigación, ya sea en el ámbito educativo o laboral, aunque no siempre trae buenos resultados, ya que este depende de la organización de los que conforman el grupo, por ello, es imprescindible que los integrantes tengan compromiso, comunicación y confianza, para generar un entorno idóneo y se alcancen los objetivos propuestos.

VILLA y POBLETE, citados por JUAN MARIN GARCÍA, MARIBEL MARTÍNEZ VILLAESCUSA y TOMAS BONA VIA et al., señalan que:

Algunos de los comportamientos asociados a esta competencia son la participación activa en las tareas del equipo, el fomento de la confianza mutua, el contribuir a la cohesión, buen clima y desarrollo del equipo por medio de comunicación cordial con las otras personas integrándolas en las actividades del equipo, el tener una visión compartida de la tarea, el promover un rendimiento elevado y el fomentar el reparto equilibrado de tareas⁴⁶.

Entonces, si el trabajo en equipo se eleva al campo educativo, conseguiría buenos resultados, ya que se incrementaría la calidad del trabajo, además de tener un mayor conocimiento del tema; a su vez, los problemas serían abordados y resueltos desde nuevas perspectivas. En efecto, el director o directora deben fomentar el trabajo bajo esta

45 Ibid., p. 45.

46 JUAN MARIN GARCÍA, MARIBEL MARTÍNEZ VILLAESCUSA y TOMAS BONA VIA. “Protocolo: Cómo medir las competencias transversales de trabajo en equipo y red de trabajo”, en *Working Papers on Operations Management*, vol. 10, n.º 2, 2019, disponible en [<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/138437/Marin-Garcia?sequence=1>], pp. 56 a 57.

modalidad, incluyendo docentes y administrativos, quienes también pueden brindar ideas para la mejora educativa, ya que ambos, al ser cercanos al público, conocen las falencias que posee el centro educativo. HENRY TOVAR, en relación con lo expuesto, afirma lo siguiente:

La formación y desarrollo de un grupo de trabajo constituyen un proceso dinámico. Ellos siempre se encuentran en cambio; no obstante, un grupo debe transitar por una secuencia de procesos para consolidarse como equipo: formación, formación de subgrupos, conflictos y confrontación, diferenciación, realización y responsabilidad compartida⁴⁷.

En este sentido, el director debe fomentar el trabajo en equipo, teniendo en cuenta a los subdirectores, administrativos y docentes para mejorar el clima institucional y proponer nuevas metas.

III. LIDERAZGO GERENCIAL

Llamado también liderazgo empresarial, es la manera como se dirige la empresa, con un liderazgo carismático y cooperativo, sin infundir miedo a los que los rodean, por tanto, es un fenómeno mediante el cual el líder es capaz de guiar a los participantes para que logren la visión de la corporación. DRUKER, citado por TATIANA CELESTE VILLANUEVA PIMINCHUMO, indica que ser un líder gerencial implica “ser un líder del cambio utilizando la voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace en la empresa, así como hacer nuevas y diferentes cosas, y requiere de políticas para hacer que el presente sea futuro”⁴⁸, es decir, el líder es capaz de innovar y modificar las estrategias educativas y adoptar nuevas medidas para conseguir una mejor calidad educativa.

47 HENRY TOVAR. “El trabajo en equipo y la ACE”, *Revista Colombiana de Endocrinología, Diabetes y Metabolismo*, vol. 6, n.º 3, 2019, disponible en [<http://revistaendocrino.org/index.php/rcedm/article/view/528/683>], p. 152.

48 TATIANA CELESTE VILLANUEVA PIMINCHUMO. “Liderazgo gerencial y clima organizacional en una Universidad Privada de Lima, Lima 2020”, tesis de bachillerato, Lima, Universidad Peruana de las Américas, 2020, disponible en [<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/922/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACION%20-%20Villanueva.pdf?sequence=3&isAllowed=y>], p. 10.

De igual manera, el gerente educativo conduce a los integrantes de la institución mediante un proceso de planificación antes trazado, el cual implica diseñar y asignar tareas a cada individuo de la organización y, a su vez, monitorear que las actividades distribuidas se cumplan de manera apropiada. En ese sentido, “la gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar”⁴⁹.

En suma, el gerente educativo construye, mejora e innova la calidad educativa, además de tener la responsabilidad de guiar al personal administrativo, docentes y padres de familia para informar acerca de las estrategias pedagógicas que se llevan o llevarán a cabo. Por otro lado, debe fomentar el trabajo en equipo, de manera que todos sean partícipes y brinden sus opiniones, con la finalidad de mejorar el ámbito educativo, ya que la educación es la base para que toda persona pueda desarrollarse en la sociedad.

IV. LIDERAZGO MODELO PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Los líderes educativos se caracterizan por tener una visión clara de lo que se quiere lograr en el centro educativo; además, resuelven los problemas y buscan soluciones al trabajar en equipo, son innovadores y buscan que el ambiente de trabajo sea adecuado. GLORIA MARÍA SIERRA VILLAMIL señala que el líder educativo:

Se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organiza-

49 MUSA AMMAR MAJAD RONDÓN. “Gestión del talento humano en organizaciones educativas”, *Revista de Investigación*, vol. 40, n.º 88, 2016, disponible en [\[http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1010-2914201600020008&script=sci_arttext&tlng=en\]](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1010-2914201600020008&script=sci_arttext&tlng=en), p. 153.

cional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones⁵⁰.

Entonces, para ser un buen líder educativo no solo se debe tener conocimiento pedagógico, sino también administrativo; además, se debe tener experiencia en charlas educativas para padres de familia, con el objetivo de mejorar el servicio que se ofrece. Por otra parte, se afirma que “el liderazgo educativo, mostrando una gran vitalidad, ha sido capaz de incorporar las virtudes de los diferentes modelos de liderazgo desarrollados en la última mitad del siglo”⁵¹, ya que ha pasado por los liderazgos instructivo, autoritario y transformacional.

A todo ello, el líder educativo debe contar con una serie de estrategias que permitan alcanzar el objetivo propuesto, en consecuencia, debe adoptar un liderazgo modelo, el cual se caracteriza por incentivar al personal docente y administrativo, tener una cultura innovadora de aprendizaje, contar con la capacidad de escuchar, tomar decisiones certeras en situaciones complicadas, comunicar las metas de manera clara y objetiva, y promover un clima laboral de respeto.

Es necesario que el líder educativo proponga otros métodos de enseñanza, ya que la educación del siglo XXI, no solo en Perú sino en Latinoamérica, no ha progresado lo suficiente, ya que lo que se busca es que la persona ingrese al ámbito laboral; sin embargo, el sistema educativo no debe limitarse solo a ello, por el contrario, de acuerdo con SIERRA VILLAMIL “es necesario preparar a los jóvenes más que para la vida, para el vivir el mundo, para interpretarlo, para pensar, para soñar, para actuar de manera íntegra, para vivir felices, para encontrarse a sí mismos y al otro”⁵².

TONY BUSH indica que la trayectoria desde “la docencia de aula hasta la dirección escolar, suele implicar una acumulación gradual de

-
- 50 GLORIA MARÍA SIERRA VILLAMIL. “Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible”, *Rev. esc.adm.neg*, n.º 81, 2016, pp. 111 a 128, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>], p. 113.
- 51 MIREIA TINTORÉ y CASILDA GÜELL. *Hacia un modelo de liderazgo educativo transformacional y prosocial en la gobernanza de las instituciones educativas*, 2016, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/301891631_Hacia_un_modelo_de_liderazgo_educativo_transformacional_y_prosocial_en_la_gobernanza_de_las_instituciones_educativas], p. 7.
- 52 *Ibid.*, pp. 114 y 115.

responsabilidades de liderazgo asociadas con una disminución del rol docente”⁵³; debido a este aspecto, el líder suele olvidar, en determinados casos, la mejora del sistema educativo, ya que al ser director se enfoca solo en lo administrativo, al dejar de lado lo esencial. Por ello es importante el trabajo en equipo, ya que los docentes, al estar en el aula, conocen las falencias del sistema educativo y, por lo tanto, al manifestar sus ideas, pueden mejorar la calidad educativa.

Entonces, un líder educativo no se limita solo a dirigir de manera mecánica a los integrantes de la institución, al dar órdenes de acuerdo con lo que él crea correcto, sino que invita a todos a participar y a que aporten con sus ideas, de modo que la organización siga creciendo, con el propósito de que el estudiante no reciba una educación mecanizada basada en la memorización, sino que se prepare para afrontar la vida en la sociedad.

V. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Este se presenta cuando los líderes aspiran a idear y realizar cambios en beneficio de la empresa y, por tanto, conducen al resto del equipo a acatar las nuevas medidas, mediante la participación activa del personal, ya que el camino para lograr el propósito propuesto y aprender los nuevos modelos se da a través de la práctica, el ensayo y el error. LYRIA ESPERANZA PERILLA TORO y VIVIOLA GÓMEZ ORTIZ sostienen que este estilo de liderazgo “implica un proceso de influencia a través del cual, los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno”⁵⁴. De esta manera, tanto el líder como el personal que

53 TONY BUSH. “Cultivo del liderazgo educativo: principios fundamentales”, en *Como cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas*, 2018, disponible en [<https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Libro13miradas.pdf#page=24>], p. 25.

54 LYRIA ESPERANZA PERILLA TORO y VIVIOLA GÓMEZ ORTIZ. “Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder”, en *Journal of Work and Organizational Psychology*, n.º 33, 2017, disponible en [<http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v33n2/1576-5962-rpto-33-02-00095.pdf>], p. 96.

compone la institución trabajan de manera conjunta y en confianza para alcanzar los objetivos y el desarrollo individual de cada empleado.

A propósito de los elementos básicos del liderazgo transformacional, BASS, citado por ALINA DANET, INMACULADA GARCÍA ROMERO y JOAN CARLES MARCH CERDÀ⁵⁵, indica que se encuentra conformado por cuatro dimensiones:

- Influencia idealizada o carisma: se establece en la empatía con el grupo, es decir, es el grado de confianza que tienen los empleados con el líder, lo cual se encuentra ligado con la actitud que muestre el líder cuando se reúne con los trabajadores
- Motivación inspiradora: es la dimensión por la cual se comunica la visión de la institución; además, es el método que utiliza el líder para que se genere compromiso entre los involucrados mediante la motivación.
- Estimulación intelectual: vinculada con la búsqueda de soluciones a problemas y la capacidad de innovación por parte del líder y de la comunidad trabajadora de la institución.
- Consideración individualizada: acorde con ESTEBAN LÓPEZ ZAPATA, SANDRA MILENA HINCAPIÉ MONTOYA y YENNY CATALINA ZULUAGA CORREA⁵⁶, se relaciona con las capacidades y características de líder, que le permiten conocer las necesidades de cada empleado, lo cual ayuda a desarrollar las habilidades de cada una de las personas de la institución, de tal manera que se obtengan mejores resultados. En esta dimensión también se muestra el trato respetuoso entre compañeros.

55 ALINA DANET, INMACULADA GARCÍA ROMERO y JOAN CARLES MARCH CERDÀ. "Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica", *Revista de Comunicación y Salud: RCyS*, vol. 6, n.º 1, 2016, pp. 81 a 95, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5786978>].

56 ESTEBAN LÓPEZ ZAPATA, SANDRA MILENA HINCAPIÉ MONTOYA y YENNY CATALINA ZULUAGA CORREA. "Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes", *Revista Espacios*, vol. 38, n.º 57, 2017, pp. 1 a 16, disponible en [<https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>].

VI. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según GARCÍA GUILIANY et al.⁵⁷, es una herramienta con la que se realiza un diagnóstico puntual y, a partir de ello, se toman decisiones en relación con los objetivos de la institución. En otros términos, es el proceso mediante el cual se desarrolla, implementa y ejecuta una serie de planes, con el objetivo de lograr los propósitos presentados. La planificación estratégica es importante porque los líderes, como miembros de la organización, evalúan la situación, sea positiva o negativa, mediante la cual pasa la corporación, además de que se utiliza un lenguaje común y todos llegan a tener la misma información.

Los beneficios son múltiples, al priorizar la actuación de manera proactiva en la institución; además, facilita el intercambio de ideas entre los jefes y empleados, y mejora el uso de recursos financieros y humanos. Una de las desventajas que puede afectar la planificación estratégica es la inversión de tiempo, ya que es un proceso largo y requiere de todo el equipo para su elaboración, pero esto solo es un obstáculo que se supera con el aporte de cada uno y que, a futuro, traerá grandes beneficios. Por otro lado, cabe recalcar que cuando se habla de planificación estratégica, esta se refiere a:

Las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión, o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica⁵⁸.

Por ende, los ejes centrales para la elaboración de la planificación estratégica son la toma de decisiones, y la implementación y ejecución del plan, de acuerdo con las necesidades de la corporación.

57 GARCÍA GUILIANY, DURÁN, CARDEÑO PÓRTELA, PRIETO PULIDO, GARCÍA CALI y PAZ MARCANO. "Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad", cit.

58 XAVIER BASURTO ZAMBRANO. "Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias", en *Dominio de las Ciencias*, vol. 2, n.º 3, 2016, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761614>], p. 8.

A. Tipos de planificación estratégica

JESSICA PACHAS HUAMÁN⁵⁹ plantea siete tipos de planificación estratégica: táctica, operacional, académica, administrativa, de recursos humanos, escolar y de la demanda educativa. La planificación táctica es dirigida solo por los jefes de un área específica, cuya finalidad es conseguir, en un tiempo determinado, los objetivos fijados al utilizar los recursos necesarios. La planificación operacional es conducida por jefes, pero de un menor rango jerárquico, que se encargan de asignar tareas específicas entre los integrantes que conforman su sección.

En cuanto a la planificación académica, está referida a la organización de las actividades y al diseño de la malla curricular, mientras que la planificación administrativa comprende actividades vinculadas con el presupuesto financiero. La planificación de recursos humanos determina la cantidad de personal que se necesitará en la organización en un futuro y, por último, la planificación de la demanda educativa, se encuentra relacionada con la calendarización escolar, calificaciones, actividades, entre otros.

B. Planificación estratégica según Minedu

El Ministerio de Educación –Minedu– es un organismo nacional que se encarga de dirigir y evaluar la política educativa en coordinación con los Gobiernos regionales; además diseña las mallas curriculares y los programas dirigidos a estudiantes, profesores y directores.

En el 2016, el Minedu realizó el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016-2021, en el cual se detalla el sistema educativo que se quiere alcanzar, ya que se ha evidenciado que en las zonas rurales no hay una adecuada infraestructura educativa, además de que no todos terminan de estudiar, porque los insumos que necesitan para ir a una escuela no son suficientes y, por ende, trabajan desde temprana edad sin tener una educación apropiada.

59 JESSICA PACHAS HUAMÁN. “La planificación estratégica y su importancia en las instituciones educativas”, tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2019, disponible en [http://168.121.45.184/bitstream/handle/20.500.11818/4669/TRABSUFICIENCIA_PACHAS_JESSICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

En consecuencia, el Ministerio de Educación⁶⁰ se planteó cinco objetivos estratégicos: incrementar la equidad y la calidad de los aprendizajes, y del talento de los niños y adolescentes; garantizar una oferta de educación superior técnica y universitaria, que cumpla con condiciones básicas de calidad; incrementar las competencias docentes para el efectivo desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje; mejorar la seguridad, calidad y funcionalidad de la infraestructura educativa y deportiva, así como de su mobiliario y equipamiento; y fortalecer la gestión sectorial a nivel de instituciones educativas e instancias intermedias y nacionales.

El primer objetivo, incrementar la equidad y la calidad de los aprendizajes, y del talento de los niños y adolescentes, “busca asegurar que los estudiantes de educación básica alcancen los logros de aprendizaje que les permitan desarrollarse en el contexto en el cual se desenvuelven”⁶¹. Para ello desarrolló una serie de acciones estratégicas que consistían en la ampliación e implementación de servicios y recursos educativos, como libros físicos y digitales, de acuerdo con el grado de enseñanza.

El segundo objetivo, garantizar una oferta de educación superior y técnico-productiva, que cumpla con condiciones básicas de calidad, “busca garantizar a todos los jóvenes del país, la oportunidad de acceder a un servicio educativo de calidad que forme profesionales y técnicos de manera integral”⁶². Las acciones estratégicas tomadas para este objetivo consisten en verificar que las instituciones educativas de educación superior aseguren una calidad educativa óptima para el estudiante, así como fomentar la investigación en docentes y estudiantes.

El tercer objetivo, incrementar las competencias docentes para el efectivo desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje, implica que se incremente la calidad del servicio, además de que se revalorice a los docentes, brindándoles mejores condiciones laborales. A raíz de ello, se propusieron acciones estratégicas que buscaron mejorar la calidad de los programas de formación docente y hacer más atractiva esta carrera, con el fin de revalorizarla.

60 MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016-2021*, Minedu, 2016, disponible en [<http://www.dreapurimac.gob.pe/inicio/images/ARCHIVOS2017/PESEM-EDUCACION-DREAPURIMAC-2016-2021.pdf>].

61 *Ibíd.*, p. 16.

62 *Ibíd.*, p. 19.

El cuarto objetivo, mejorar la seguridad, calidad y funcionalidad de la infraestructura educativa y deportiva, así como de su mobiliario y equipamiento, tiene como fin que “la seguridad y calidad del espacio escolar contribuyan con el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje en todos los niveles educativos. Esto implica contar con una adecuada infraestructura, equipamiento y mobiliario, así como con todos los servicios básicos”⁶³.

Por último, el objetivo de fortalecer la gestión sectorial a nivel de instituciones educativas e instancias intermedias y nacionales, busca brindar un servicio de calidad, por lo cual tiene como acciones estratégicas el fortalecimiento de la capacidad de gestión en los centros educativos, es decir, que los directivos no solo se dediquen a la parte administrativa, sino también al sector pedagógico, con el objetivo de mejorar los programas y la oferta educativa.

En conclusión, el Minedu, en el periodo de tiempo comprendido desde el 2016 hasta el 2020, ha buscado optimizar la calidad educativa mediante la mejora de la implementación en los centros educativos, así como a través de la revalorización de la carrera docente, al fomentar la igualdad educativa, en especial en zonas rurales, cuya población no puede acceder a los colegios por motivos económicos.

CAPÍTULO CUARTO

Análisis de la gestión de calidad del personal directivo en la Institución Educativa Humberto Luna de Cusco, Perú

Una adecuada gestión en los centros educativos conlleva a mejorar la calidad de enseñanza, por ello se debe tener en cuenta que tanto el personal administrativo, docentes y directores tienen que estar involucrados en la mejoría de la institución donde enseñan o dirigen con el fin de brindar servicio adecuado al alumnado.

Este desempeño por parte de las autoridades se refleja en las estrategias adoptadas para luego ser aplicada en el aula, por ellos los directores y subdirectores cuando asumen el cargo deben estar comprometidos con reformar la educación en caso se encuentre desfasada y mejorarla si aún no se ha logrado un sistema de educación idóneo.

En este aspecto, se realizó un estudio dedicado a la gestión de calidad del personal directivo de acuerdo al criterio administrativo e institucional, investigación llevada a cabo en la Institución Educativa Humberto Luna de Cusco. En este estudio se tomó en cuenta al director y subdirectores, quienes fueron evaluados por el personal docente con el propósito de conocer como han llevado la gestión educativa durante el año 2016. Esta evaluación se realizó mediante cuestionarios

al tomar en cuenta cuatro indicadores: administración de personal, liderazgo, planeación estratégica y supervisión y monitoreo.

Este estudio, por otro lado, se ejecutó con el propósito de mostrar las debilidades, fortalezas y necesidades que tenía la institución para que, con las recomendaciones propuestas, resolvieran las problemáticas institucionales y, por ende, mejoraran su gestión, ya que una institución que no es evaluada nunca sabrá las deficiencias que presenta y, en consecuencia, nunca habrá una mejora a futuro. Cabe resaltar que esta investigación fue propuesta con la finalidad de mejorar la calidad de gestión de la institución, la cual fue tomada de manera positiva por el director.

I. OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión de calidad del personal directivo en la Institución Educativa Humberto Luna de Cusco, según el criterio Gestión Administrativo e Institucional.

II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la gestión de calidad del personal directivo, según el criterio Gestión Administrativo en el indicador administración de personal.
- Describir la gestión de calidad del personal directivo, según el criterio Gestión Institucional en el indicador liderazgo.
- Describir la gestión de calidad del personal directivo, según el criterio Gestión Institucional en el indicador planeación estratégica.
- Describir la gestión de calidad del personal directivo, según el criterio Gestión Institucional en el indicador supervisión y monitoreo.

III. HIPÓTESIS GENERAL

Es probable que la gestión de calidad del personal directivo de la Institución Educativa Humberto Luna de Cusco, según el criterio administrativo e institucional, no haya sido el más óptimo, eficiente o adecuado.

IV. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- La gestión de calidad del personal directivo, en su función administrativa de personal, quizás no haya sido el más óptimo, eficiente o adecuado.
- La gestión de calidad del Liderazgo del personal directivo, quizás no haya sido el más óptimo, eficiente o adecuado.
- La gestión de calidad de la planeación estratégica del personal directivo, quizás no haya sido el más óptimo, eficiente o adecuado.
- La gestión de calidad de la supervisión y monitoreo del personal directivo, quizás no haya sido el más óptimo, eficiente o adecuado.

V. SISTEMA DE VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Indicadores	Sub indicadores
Gestión de calidad del Personal Directivo según el criterio Administrativo. <i>(Se suele abordar el concepto de calidad a través de dos aproximaciones diferentes: la primera procura discutirlo y definirlo en forma constitutiva o conceptual y la segunda se centra en la Operacionalización de la calidad y se refiere más propiamente al nivel de logros en educación).</i>	Administración de personal	Evaluación de personal según las normas establecidas. Normativas de contratación de personal administrativo y docente. Desempeño del personal.

Variable	Indicadores	Sub indicadores
Gestión de calidad del Personal Directivo según el criterio Institucional <i>(Se suele emplear este enfoque relacionado al término "calidad" como sinónimo de otros conceptos afines, tales como efectividad y eficiencia).</i>	Liderazgo	Reconocimiento y respaldo de la comunidad educativa. Capacidad de dirección en la institución educativa. Opinión hacia los miembros de la comunidad. Problemas internos de la institución educativa. Desarrollo de competencia y habilidades de los miembros de la comunidad educativa.
	Planeación estratégica	Debilidades y fortalezas de la institución educativa. Oportunidades y amenazas de la institución educativa. Desarrollo de la visión y misión de la institución educativa. Desarrollo de objetivos estratégicos de la institución educativa.
	Supervisión y monitorio	Criterios e indicadores como instrumentos para el desempeño administrativo y docente. Elaboración de cronograma de supervisión. Socialización de experiencias de la supervisión y monitorio. Observaciones de la supervisión para el mejoramiento continuo.

VI. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo y documental.

VII. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo y cuantitativo.

VIII. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

No experimental.

IX. POBLACIÓN

Estuvo constituida por el total del personal docente de la Institución Educativa: 53 docentes.

X. MUESTRA

La muestra estuvo compuesta por 53 docentes de diversas especialidades.

Tabla 2. Docentes de la Institución Educativa Humberto Luna de Cusco

Docentes por especialidades	N.º de docentes
Ciencias histórico sociales	11
Comunicación	13
Ciencia, tecnología y ambiente	8
Matemática	9
Educación artística	3
Inglés	3
Educación física	3
Educación religiosa	3
Total docentes:	53

XI. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A. Técnicas

Entrevista, a partir de recolección de información.

B. Instrumentos

Para la recolección de la información se hizo uso de un cuestionario estructurado para obtener información de cada personal directivo,

tomado de la autora LASTENIA SALAZAR SALDAÑA⁶⁴, la cual fue adaptada y validada para este estudio.

1. Instrumento documental

Se validó el instrumento de Cédulas de Preguntas para evaluar la percepción sobre la calidad de los servicios, a la luz del total del personal docente, con lo que se confirmó la confiabilidad satisfactoria del instrumento.

2. Instrumento mecánico

Se utilizó el programa SPSS como procesador de datos y el programa Microsoft Office Excel 2013 para rediseñar los gráficos y tablas.

C. Estrategias de recolección de datos

a. Recursos humanos: el investigador Jaime Lovatón Huillca como asesor metodológico y estadístico.

b. Recursos institucionales: material bibliográfico (biblioteca de la institución), documentos administrativos y archivos de la institución.

XII. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para este caso se realizó una validación cuantitativa, la cual se ejecutó mediante medidas métricas hechas con prueba estadística, al demostrar el índice de consistencia interna.

64 LASTENIA SALAZAR SALDAÑA. “Calidad de gestión del personal directivo en la Institución Educativa Rosa Agustina Donayre de Morey-Iquitos, 2009”, tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2010, disponible en [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2393/Salazar_sl.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

XIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

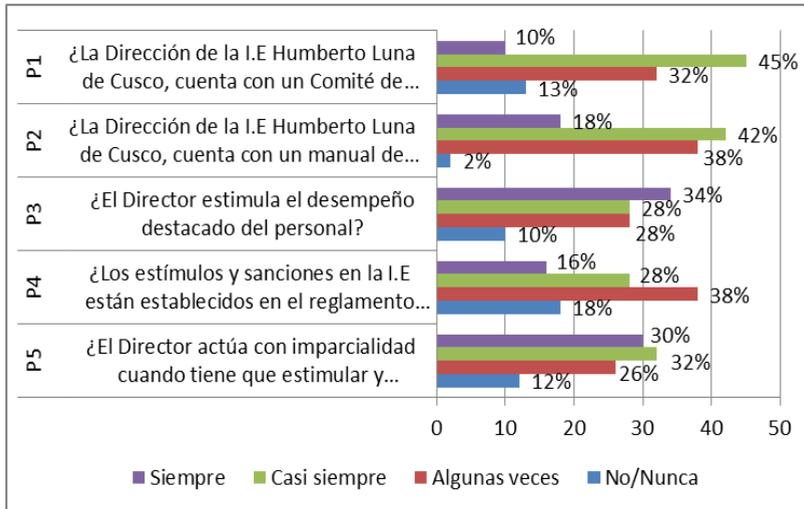
A. Información sobre el Director

1. Nivel de gestión administrativa

Este nivel se basó en principio en el cumplimiento de normas establecidas a partir del propio reglamento institucional tanto del Ministerio de Educación como la elaborada en la propia institución educativa porque rige el tratamiento que se debe tener el personal que labora, incluso desde su captación.

Tabla 3. Administración de Personal por parte del Director

Ítems	Alternativas								Total	
	No/ Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿La Dirección de la I. E. Humberto Luna de Cusco, cuenta con un Comité de Evaluación del personal según las normas establecidas?	7	13	17	32	24	45	5	10	53	100
2. ¿La Dirección de la I.E. Humberto Luna de Cusco, cuenta con un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?	1	2	20	38	22	42	10	18	53	100
3. ¿El Director estimula el desempeño destacado del personal?	5	10	15	28	15	28	18	34	53	100
4. ¿Los estímulos y sanciones en la I. E. están establecidos en el reglamento interno?	10	18	20	38	15	28	8	16	53	100
5. ¿El Director actúa con imparcialidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?	6	12	14	26	17	32	16	30	53	100
Media aritmética	6	11	17	32	19	35	11	22	53	100

Figura 1. Administración de Personal por parte del Director

De la tabla 3 y figura 1 se analizó que el 35% de los profesores encuestados pusieron de manifiesto que la administración del personal por parte de los directivos en la Institución Educativa casi siempre tuvo un mayor porcentaje, esto dio aviso de que regularmente se realizaba una buena administración.

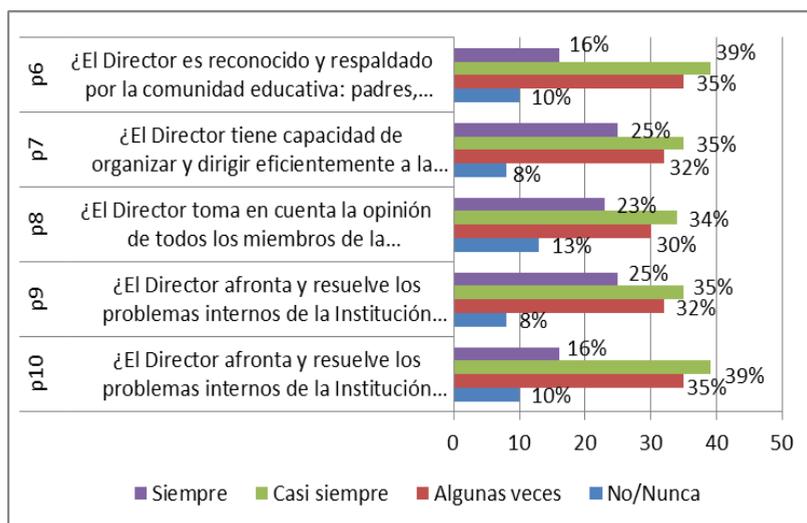
El reflejo de estos manifiestos de los docentes se basó en particular en que la Dirección Educativa de la I. E. Humberto Luna de Cusco contó con un Manual de Procedimientos, propicio para la contratación del personal docente y administrativo, también tuvo un comité conformado por docentes y directivos para la evaluación del personal, según las normas establecidas; además fue posible afirmar que la estimulación al desempeño del personal con justa equidad y la aplicación de sanciones se rigieron al Reglamento Interno de la institución. Por lo que, esta situación generó en algunos docentes un clima de descontento hacia la gestión de la Dirección, en vista que no existió un clima de cumplimiento de las reglas establecidas.

2. Nivel de gestión institucional

Este tema abarcó la capacidad de alcance que tuvo el director con el personal, en el manejo estratégico y la observación sobre los procesos que se ejecutaron o se ejecutarán a futuro.

Tabla 4. Liderazgo del Director

Ítems	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿El Director es reconocido y respaldado por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones?	5	10	19	35	21	39	8	16	53	100
7. ¿El Director tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I. E.?	4	8	17	32	19	35	13	25	53	100
8. ¿El Director toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa?	7	13	16	30	18	34	12	23	53	100
9. ¿El Director afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera adecuada?	8	16	14	26	20	38	11	20	53	100
10. ¿Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa?	5	10	20	38	18	34	10	18	53	100
Media aritmética	6	11	17	32	19	36	11	20	53	100

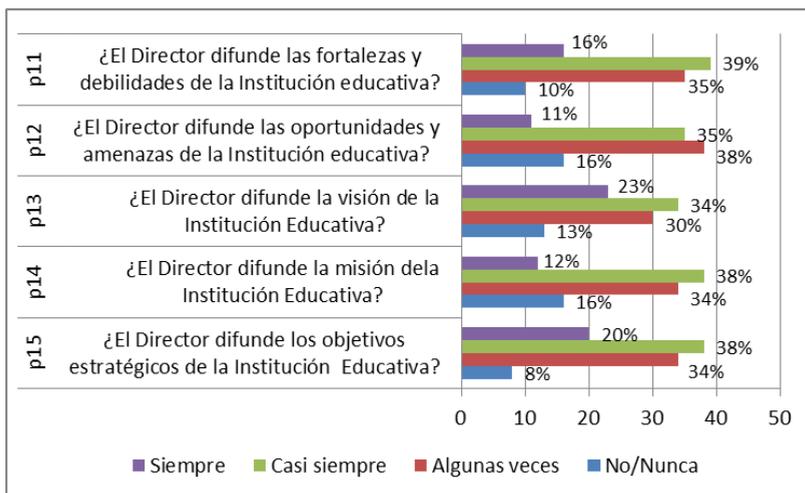
Figura 2. Liderazgo del Director

Los resultados obtenidos en la tabla 4 y figura 2 demostraron que la capacidad de liderazgo por parte del Director de la Institución Educativa en mención fue regularmente eficiente, ya que el 36% adujo que el ejercicio del liderazgo se dio *Casi siempre*, por lo que se evidenció que sí había considerado la opinión de todos los integrantes de la comunidad educativa para realizar las actividades y resolver los problemas tanto internos como externos de la Institución.

Tabla 5. Planeación estratégica del Director

Ítems	Alternativas								Total	
	No/ Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿El Director difunde las fortalezas y debilidades de la I. E.?	5	10	19	35	21	39	8	16	53	100
12. ¿El Director difunde las oportunidades y amenazas de la I. E.?	8	16	20	38	19	35	6	11	53	100
13. ¿El Director difunde la visión de la I. E.?	7	13	16	30	18	34	12	23	53	100
14. ¿El Director difunde la misión de la I. E.?	8	16	18	34	20	38	7	12	53	100
15. ¿El Director difunde los objetivos estratégicos de la I. E.?	4	8	18	34	20	38	11	20	53	100
Media aritmética	6	13	18	34	20	37	9	16	53	100

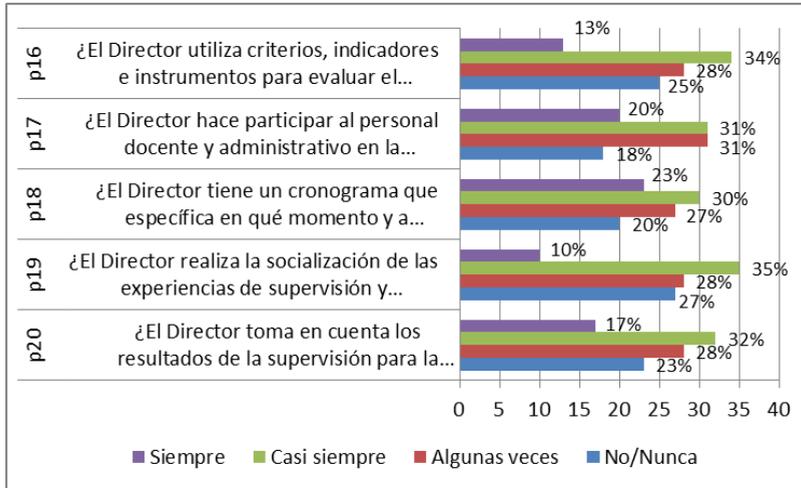
Figura 3. Planeación estratégica del Director



De la tabla 5 y figura 3 se pudo analizar que el 37% de los docentes encuestados manifestaron que la Planeación Estratégica por parte del Director en la Institución Educativa, se dio *casi siempre* porque consideró o difundió las oportunidades, amenazas, las fortalezas y debilidades de la Institución Educativa. También, se socializó la misión y visión, así como los objetivos estratégicos trazados por los entes correspondientes de la I. E., lo que genera que se tuviese una identidad institucional bajo un clima laboral eficiente.

Tabla 6. Supervisión y monitoreo del Director

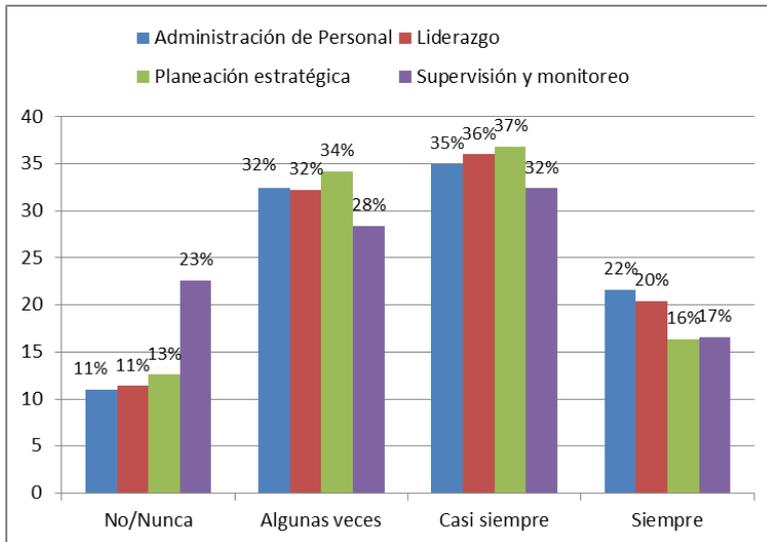
Ítems	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿El Director utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?	13	25	15	28	18	34	7	13	53	100
17. ¿El Director hace participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión?	10	18	16	31	16	31	11	20	53	100
18. ¿El Director tiene un cronograma que especifica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión?	11	20	14	27	16	30	12	23	53	100
19. ¿El Director realiza la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo?	14	27	15	28	19	35	5	10	53	100
20. ¿El Director toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo?	12	23	15	28	17	32	9	17	53	100
Media aritmética	12	23	15	28	17	32	9	17	53	100

Figura 4. Supervisión y monitoreo del Director

En la tabla 6 y figura 4 se pudo evidenciar que el 32% de los docentes encuestados escogieron la opción *casi siempre*, al demostrar que la Supervisión y Monitoreo por parte del personal directivo de la I. E. Humberto Luna de Cusco tuvo alto índice de aceptación. Esto pudo deberse a que la mayoría de los docentes encuestados consideraron que el Director utilizó criterios e instrumentos adecuados para evaluar el desempeño docente y administrativo, por lo que hace participar al personal docente en la determinación de los mismos. De igual forma, poseyó un cronograma que especificaba el momento y las personas a quienes se les realizó la supervisión. Al considerar estos resultados, se diseñará la implementación de acciones de mejora continua.

Tabla 7. Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Director

Resultados/Análisis	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Administración de Personal	6	11	17	32	19	35	11	22	53	100
Liderazgo	6	11	17	32	19	36	11	20	53	100
Planeación estratégica	6	13	18	34	20	37	9	16	53	100
Supervisión y monitoreo	12	23	15	28	17	32	9	17	53	100
Media aritmética	8	14	17	32	19	35	10	19	53	100

Figura 5. Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Director

En el resumen de la tabla 7 y figura 5 se percibió que el porcentaje mayoritario en la dimensión administración del personal fue 35%, que correspondió a la alternativa *casi siempre* respectivo al nivel de gestión administrativo; el porcentaje mayoritario en liderazgo fue 36% de planeación estratégica, 37% en supervisión y monitoreo 32%, coincidiendo todos en la opción *casi siempre* correspondiente al nivel de gestión institucional; esto confirmó que el Director ha realizado una labor aceptable, puesto que se tuvo un manejo administrativo del personal, liderazgo, planeación estratégica y monitoreo, la coordinación con docentes, la consulta, etc., al demostrar una gestión aceptable.

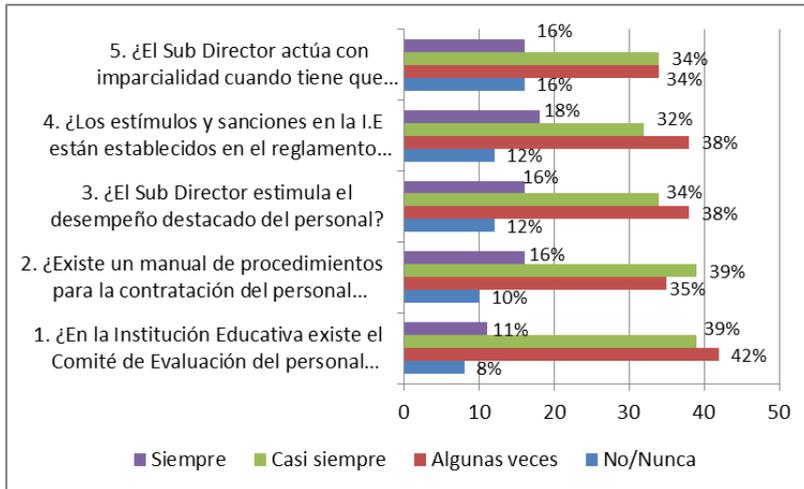
B. Información sobre la Subdirectora de Formación General - Turno mañana

1. Nivel de gestión administrativa

Tabla 8. Administración de Personal por parte del Subdirector (a) turno mañana

Ítems	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿En la I. E. existe el Comité de Evaluación del personal según las normas establecidas?	4	8	22	42	21	39	6	11	53	100
2. ¿Existe un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?	5	10	19	35	21	39	9	16	53	100
3. ¿El Subdirector estimula el desempeño destacado del personal?	7	12	20	38	18	34	8	16	53	100
4. ¿Los estímulos y sanciones en la I.E. están establecidos en el reglamento interno?	6	12	20	38	17	32	10	18	53	100
5. ¿El Subdirector actúa con imparcialidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?	8	16	18	34	18	34	9	16	53	100
Media aritmética	6	12	20	37	19	36	8	15	53	100

Figura 6. Administración de Personal por parte del Subdirector(a) del turno mañana



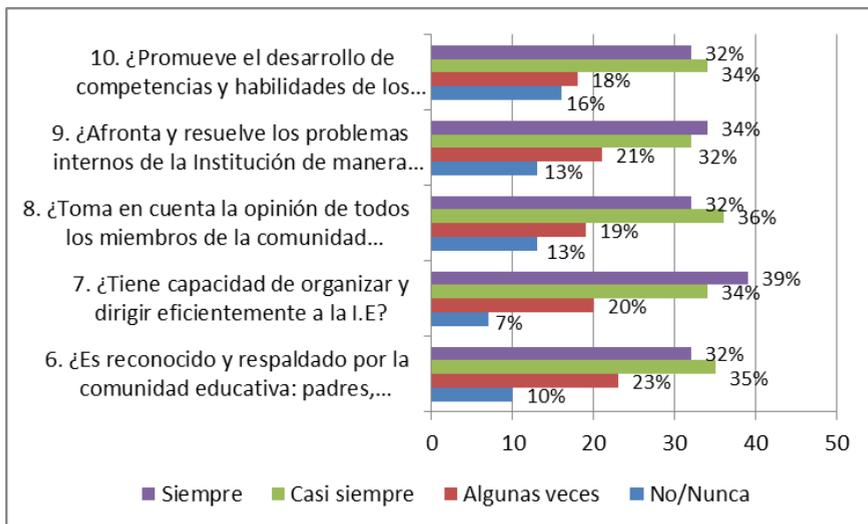
La tabla 8 y figura 6 evidenció que el 37% fue el porcentaje mayoritario correspondiente a la alternativa *algunas veces*, lo cual indicó que la Subdirección no mostró un trabajo de gestión eficiente en vista que no coordinó con el Director o no participó de las acciones del colegio, ya que se evidenciaron discrepancias entre autoridades. La coordinación de la Subdirección con la Dirección casi fue nula porque no brindó muestras del trabajo de lo que ha realizado, además, no asistió a la conformación del Comité de Evaluación, no respondió al manual de contratación de personal por lo mismo que no hubo coordinación con el director, además, que no se estimuló al personal al ponderar o sancionar cuando es debido, por ende, hubo un nivel bajo de aceptación.

2. Nivel de gestión institucional

Se ha empleado este enfoque en relación al término *calidad* como sinónimo de otros conceptos afines, tales como efectividad y eficiencia.

Tabla 9. Liderazgo por parte del Subdirector(a) del turno mañana

Ítems	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Es reconocido y respaldado por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones?	5	10	12	23	19	35	17	32	53	100
7. ¿Tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I. E.?	3	7	11	20	18	34	21	39	53	100
8. ¿Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa?	7	13	10	19	19	36	17	32	53	100
9. ¿Afronta y resuelve los problemas internos de la institución de manera adecuada?	6	13	11	21	17	32	18	34	53	100
10. ¿Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa?	8	16	10	18	18	34	17	32	53	100
Media aritmética	6	12	11	20	18	34	18	34	53	100

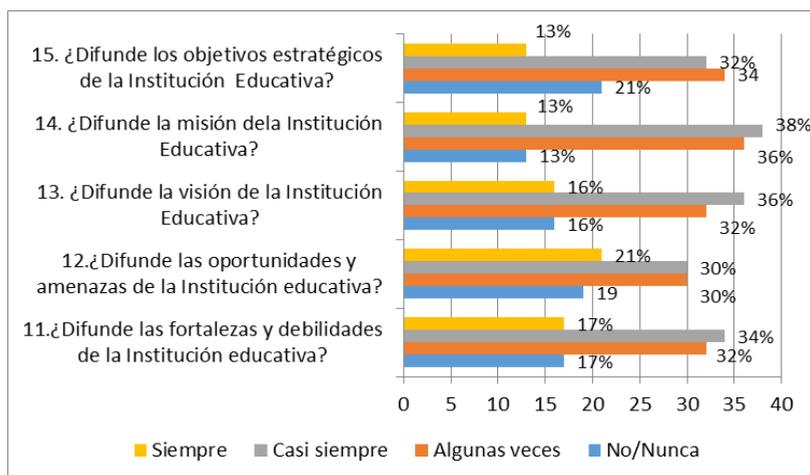
Figura 7. Liderazgo por parte del Subdirector(a) del turno mañana

En la tabla 9 y figura 7 se pudo analizar que existió un 34% de respuestas mayoritarias en la alternativa *casi siempre* con tendencia a *siempre*. Al considerar las preguntas, un significativo porcentaje del 12% manifestó la opción *No/Nunca*, lo que indicó que la capacidad de gestión fue de regular a bien. Esto pudo ser un indicador para que la Subdirección desarrolle una mejor labor.

Tabla 10. Planeación estratégica por parte del Subdirector(a) del turno mañana

Ítems	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿Difunde las fortalezas y debilidades de la I. E.?	9	17	17	32	18	34	9	17	53	100
12. ¿Difunde las oportunidades y amenazas de la I. E.?	10	19	16	30	16	30	11	21	53	100
13. ¿Difunde la visión de la I. E.?	8	16	17	32	19	36	9	16	53	100
14. ¿Difunde la misión de la I. E.?	7	13	19	36	20	38	7	13	53	100
15. ¿Difunde los objetivos estratégicos de la I. E.?	11	21	18	34	17	32	7	13	53	100
Media aritmética	9	17	17	33	18	34	9	16	53	100

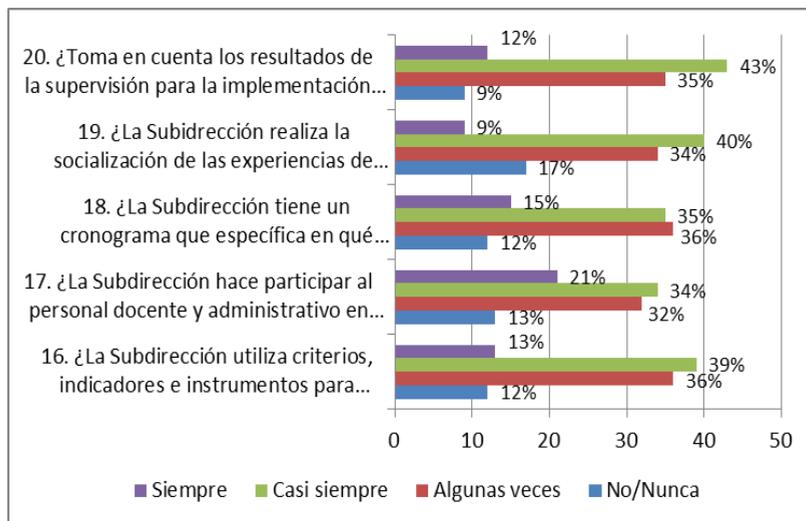
Figura 8. Planeación estratégica por parte del Subdirector(a) del turno mañana



La tabla 10 y figura 8 expuso que el 34% de la alternativa *casi siempre* y *algunas veces* con 33% fueron muy cercanos en vista que la subdirectora en ciertas ocasiones difundió las fortalezas y debilidades de la institución, habló de la visión y misión, así como de los objetivos y las oportunidades, esto debido a la ausencia del director, mas no se manifestó un trabajo coordinado.

Tabla 11. Supervisión y monitoreo del Subdirector(a) del turno mañana

Ítems	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿La Subdirección utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?	6	12	19	36	21	39	7	13	53	100
17. ¿La Subdirección hace participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión?	7	13	17	32	18	34	11	21	53	100
18. ¿La Subdirección tiene un cronograma que especifica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión?	6	12	19	36	20	35	8	15	53	100
19. ¿La subdirección realiza la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo?	9	17	18	34	21	40	5	9	53	100
20. ¿Toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo?	5	9	20	35	22	43	6	12	53	100
Media aritmética	7	13	19	35	20	38	7	14	53	100

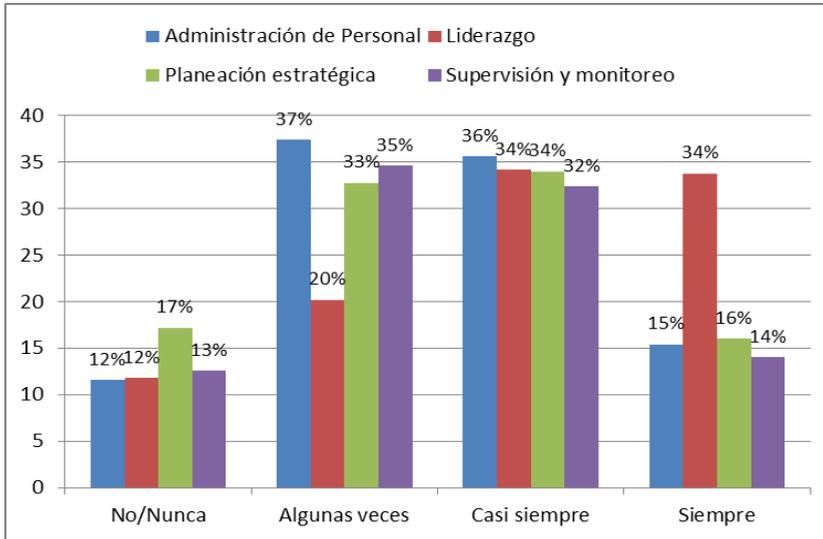
Figura 9. Supervisión y monitoreo del Subdirector(a) del turno mañana

De la tabla 11 y figura 9 se analizó que el *casi siempre* (38%) junto al *algunas veces* (35%) tuvieron cierta cercanía pudiendo lograr un equilibrio entre ser aceptada y rechazada, entonces, se podría afirmar que, solo teniendo en cuenta ambos elementos, el resultado estuvo bien, ya que no consideró los factores de los resultados para el mejoramiento continuo y uso del cronograma específico para la visita de una supervisión, sin embargo, se utilizó los componentes de los criterios de evaluación, y de socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo.

Tabla 12. Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector(a) del turno mañana

Resultados/Análisis	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Administración de Personal	6	12	20	37	19	36	8	15	53	100
Liderazgo	6	12	11	20	18	34	18	34	53	100
Planeación estratégica	9	17	17	33	18	34	9	16	53	100
Supervisión y monitoreo	7	13	19	35	20	38	7	14	53	100
Media aritmética	7	14	17	31	19	36	11	20	53	100

Figura 10. Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector(a) del turno mañana



El resumen de la tabla 12 y figura 10 permitió el análisis de la aceptación regular de la subdirectora, debido a que hubo una contraposición en la actuación de la gestión administrativa con la gestión institucional al interior de la institución porque el porcentaje mayoritario en la dimensión administración de personal fue 37%, que correspondió a la alternativa *algunas veces*; en tanto que el porcentaje mayoritario en liderazgo fue 34%, en forma simultánea en la alternativa *casi siempre* y *siempre*. En planeación estratégica el porcentaje fue 34% para la alternativa *casi siempre* y, por último, en supervisión y monitoreo fue 38% en la alternativa *casi siempre*. En efecto, existe una dejadez parcial por parte del Subdirector(a) en el cumplimiento de sus funciones.

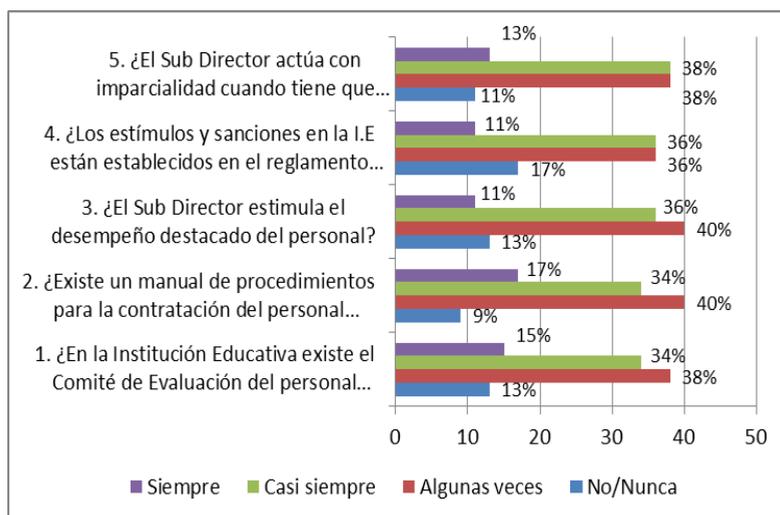
C. Información sobre el Sub director de Formación General - Turno tarde

1. Nivel de gestión administrativa

Tabla 13. Administración del Personal del Subdirector del turno tarde

Ítems	Alternativas								Total	
	No/ Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿En la I. E. existe el Comité de Evaluación del personal según las normas establecidas?	7	13	20	38	18	34	8	15	53	100
2. ¿Existe un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?	5	9	21	40	18	34	9	17	53	100
3. ¿El Subdirector estimula el desempeño destacado del personal?	7	13	21	40	19	36	6	11	53	100
4. ¿Los estímulos y sanciones en la I. E. están establecidos en el reglamento interno?	9	17	19	36	19	36	6	11	53	100
5. ¿El Subdirector actúa con imparcialidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?	6	11	20	38	20	38	7	13	53	100
Media aritmética	7	13	20	38	19	36	7	13	53	100

Figura 11. Administración del personal del Subdirector del turno tarde

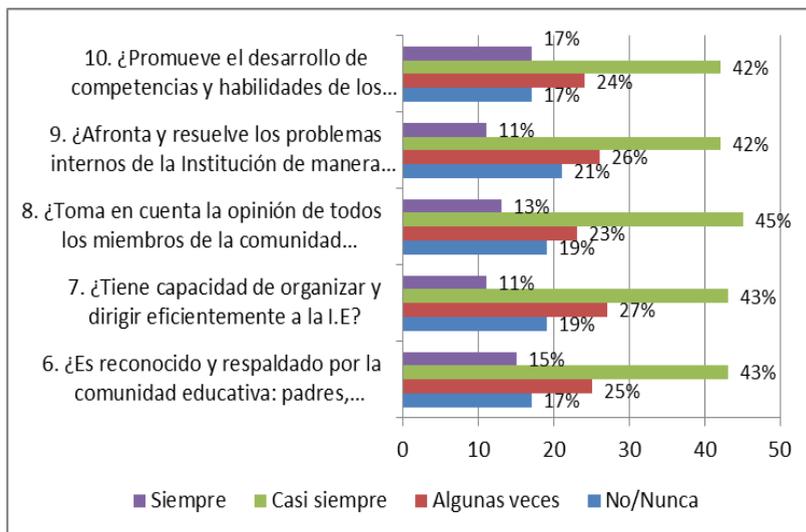


En la tabla 13 y figura 11 se concluyó que el nivel obtenido fue 38% respecto a la alternativa *algunas veces* y 36% en *casi siempre*, las cuales se contraponen en vista que el subdirector del turno tarde de la I. E., no estimula o sanciona con equidad al personal docente, esto ha reflejado que no se cumple con el reglamento interno de estimulaciones y sanciones; sin embargo, cumple con el Comité de Evaluación Docente y con el manual que este emana.

2. Nivel de gestión institucional

Tabla 14. Liderazgo del Subdirector del turno tarde

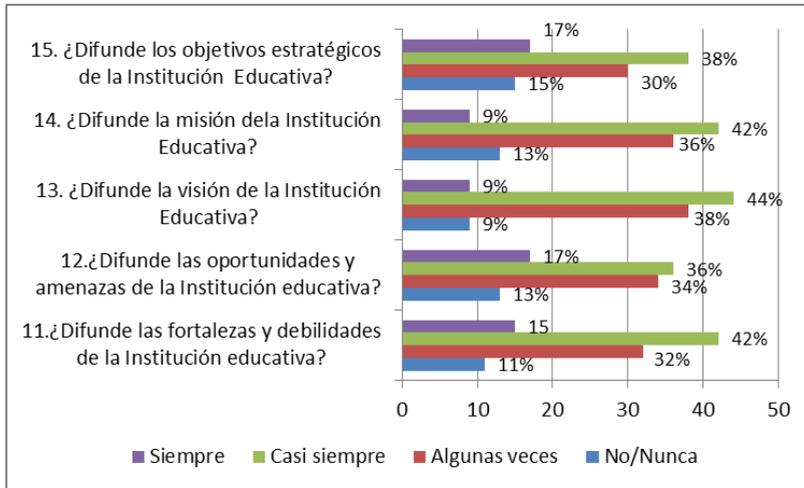
Ítems	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Es reconocido y respaldado por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones?	9	17	13	25	23	43	8	15	53	100
7. ¿Tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I. E.?	10	19	14	27	23	43	6	11	53	100
8. ¿Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa?	10	19	12	23	24	45	7	13	53	100
9. ¿Afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera adecuada?	11	21	14	26	22	42	6	11	53	100
10. ¿Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa?	9	17	13	24	22	42	9	17	53	100
Media aritmética	10	19	13	25	23	43	7	13	53	100

Figura 12. Liderazgo del Subdirector del turno tarde

En la tabla 14 y figura 12 se percibió que el 43% dio muestra que el Subdirector del turno tarde alcanzó un nivel elevado de aceptación, lo que quiere decir que existió un reconocimiento a su liderazgo, ya que tuvo influencia en el personal docente y en ser reconocido por la comunidad educativa, puesto que organizó y dirigió bien, además, tomó en cuenta la opinión de los demás –en especial de padres de familia–, afrontó los problemas de la Institución y desarrolló las competencias.

Tabla 15. Planeación estratégica del Subdirector del turno tarde

Ítems	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿Difunde las fortalezas y debilidades de la I. E.?	6	11	17	32	22	42	8	15	53	100
12. ¿Difunde las oportunidades y amenazas de la I. E.?	7	13	18	34	19	36	9	17	53	100
13. ¿Difunde la visión de la I. E.?	5	9	20	38	23	44	5	9	53	100
14. ¿Difunde la misión de la I. E.?	7	13	19	36	22	42	5	9	53	100
15. ¿Difunde los objetivos estratégicos de la I. E.?	8	15	16	30	20	38	9	17	53	100
Media aritmética	7	12	18	34	21	40	7	13	53	100

Figura 13. Planeación estratégica del Subdirector del turno tarde

En la tabla 15 y figura 13 se pudo analizar que los porcentajes más altos oscilaron entre *algunas veces* con 34% y *casi siempre* con 40%, teniendo una diferencia significativa, pero este último componente indicó que estuvo más cerca de un nivel de aceptación más óptimo (siempre), aunque los porcentajes extremos no variaron mucho. Esto es un dato que se ha debido considerar para mejorar las oportunidades y fortalezas, así como el sentido de la visión y misión institucional.

Tabla 16. Supervisión y monitoreo del Subdirector del turno tarde

Ítems	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿La subdirección utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?	8	15	12	23	23	43	10	19	53	100
17. ¿La subdirección hace participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión?	7	13	14	27	24	45	8	15	53	100

18. ¿La subdirección tiene un cronograma que especifica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión?	9	17	15	28	22	42	7	13	53	100
19. ¿La subdirección realiza la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo?	8	15	14	27	24	45	7	13	53	100
20. ¿Toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo?	7	13	11	21	21	40	14	26	53	100
Media aritmética	8	15	13	25	23	43	9	17	53	100

Figura 14. Supervisión y monitoreo del Subdirector del turno tarde

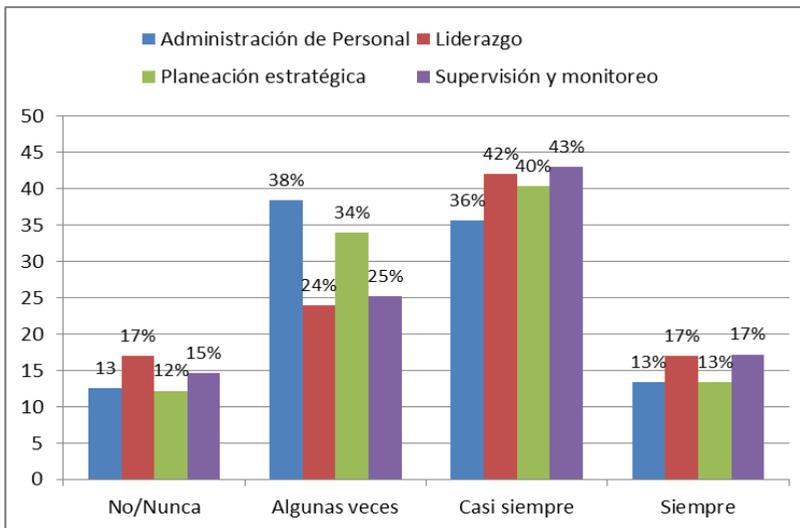


En la tabla 16 y figura 12 se manifestó que el 43% marcó la alternativa *casi siempre*, lo cual indicó que el subdirector utilizó criterios de supervisión y monitoreo. Además de hacerles participar en esta determinación de criterios, cumplió con el cronograma de supervisión; sin embargo, no socializó ni tomó en cuenta la implementación de acciones del cumplimiento continuo.

Tabla 17. Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector(a) del turno tarde

Resultados/Análisis	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Administración de Personal	7	13	20	38	19	36	7	13	53	100
Liderazgo	9	17	13	24	22	42	9	17	53	100
Planeación estratégica	7	12	18	34	21	40	7	3	53	100
Supervisión y monitoreo	8	15	13	25	23	43	9	17	53	100
Media aritmética	8	14	16	30	21	40	8	15	53	100

Figura 15. Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector (a) del turno tarde



El resumen de la tabla 17 y figura 15 permitió analizar y comprobar que el Subdirector del turno tarde laboró con una aceptación alta en su gestión, aunque una de las debilidades que tuvo fue en el tema de planeación estratégica, pues alcanzó un porcentaje del 34% en *casi siempre* y en supervisión, monitoreo y liderazgo obtuvo 43% que es sobresaliente, esto quizás debido a la independencia de su función, puesto que por la tarde el Subdirector es la autoridad máxima de la Institución.

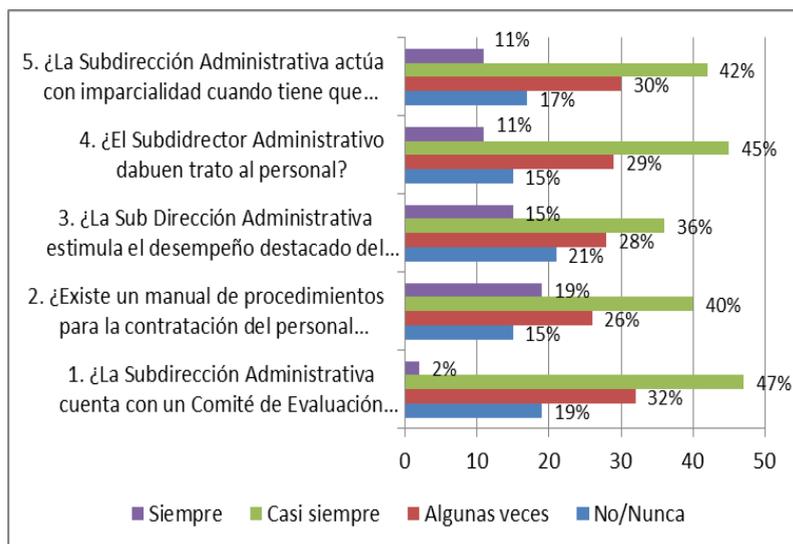
D. Información sobre el Subdirector Administrativo

1. Nivel de gestión Administrativa

Tabla 18. Administración del personal del Subdirector Administrativo

Ítems	Alternativas								Total	
	No/ Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿La Subdirección Administrativa cuenta con un Comité de Evaluación del personal según las normas establecidas?	10	19	17	32	25	47	1	2	53	100
2. ¿Existe un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?	8	15	14	26	21	40	10	19	53	100
3. ¿La Sub Dirección Administrativa estimula el desempeño destacado del personal?	11	21	15	28	19	36	8	15	53	100
4. ¿El Subdirector Administrativo da buen trato al personal?	8	15	15	29	24	45	6	11	53	100
5. ¿La Subdirección Administrativa actúa con imparcialidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?	9	17	16	30	22	42	6	11	53	100
Media aritmética	9	17	15	29	22	42	6	12	53	100

Figura 16. Administración del personal del Subdirector Administrativo

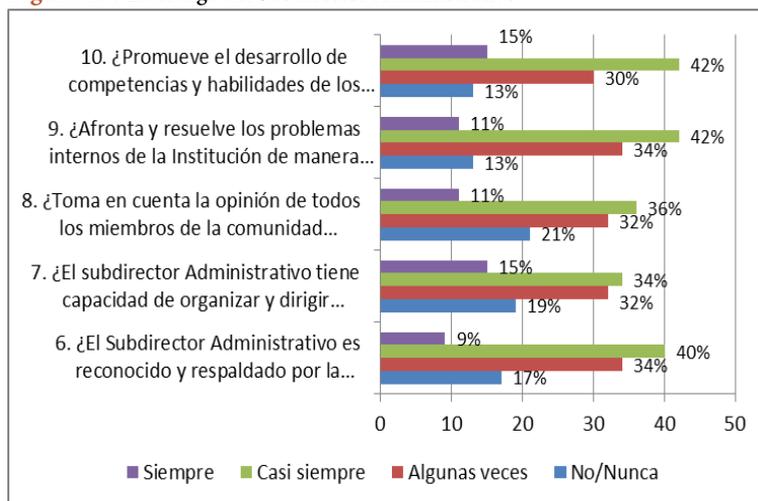


En la tabla 18 y figura 16 se pudo observar que la denominación *casi siempre* ha sobresalido con 42%, además, este indicador dio cuenta que existió relativa aceptación por parte del personal, ya que se dio un buen trato, estimuló y sancionó con equidad; pero, en lo referido al manual de contratación de personal y el Comité de Evaluación de Personal no se cumplió de manera adecuada con su trabajo porque dejaron sus labores al Director y Subdirector.

2. Nivel de gestión institucional

Tabla 19. Liderazgo del Subdirector Administrativo

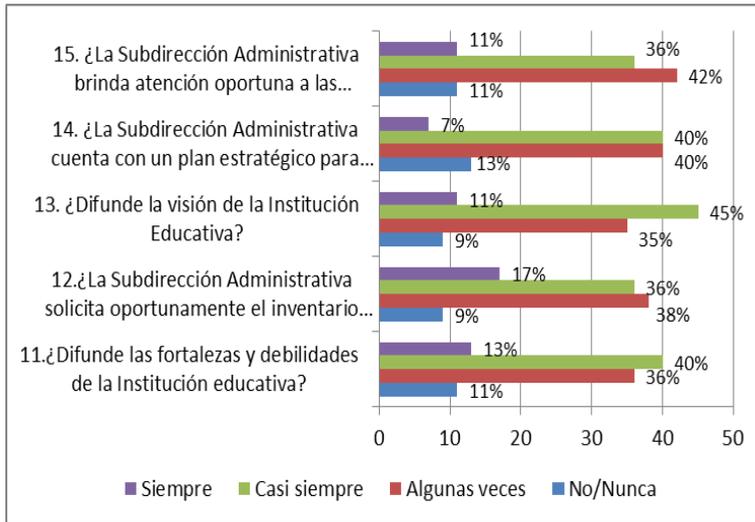
Ítems	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿El Subdirector Administrativo es reconocido y respaldado por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones?	9	17	18	34	21	40	5	9	53	100
7. ¿El subdirector administrativo tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I. E.?	10	19	17	32	18	34	8	15	53	100
8. ¿Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa?	11	21	17	32	19	36	6	11	53	100
9. ¿Afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera adecuada?	7	13	18	34	22	42	6	11	53	100
10. ¿Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa?	7	13	16	30	22	42	8	15	53	100
Media aritmética	9	17	17	32	20	39	7	12	53	100

Figura 17. Liderazgo del Subdirector Administrativo

La tabla 19 y figura 17 evidenció que existió una disputa entre los indicadores *algunas veces* con 32% y un *casi siempre* con 39%, esto fue traducido como una serie de falencias que si bien se estuvo incumpliendo en el liderazgo, no fue reconocido o respaldado por la comunidad educativa, no tuvo la capacidad de organizar y dirigir la administración, no recibió opiniones de los miembros de la comunidad educativa; sin embargo, afrontó los problemas que se presentaron en la I. E., y de alguna manera, promovió el desarrollo de competencias de los miembros.

Tabla 20. Planeación estratégica del Subdirector Administrativo

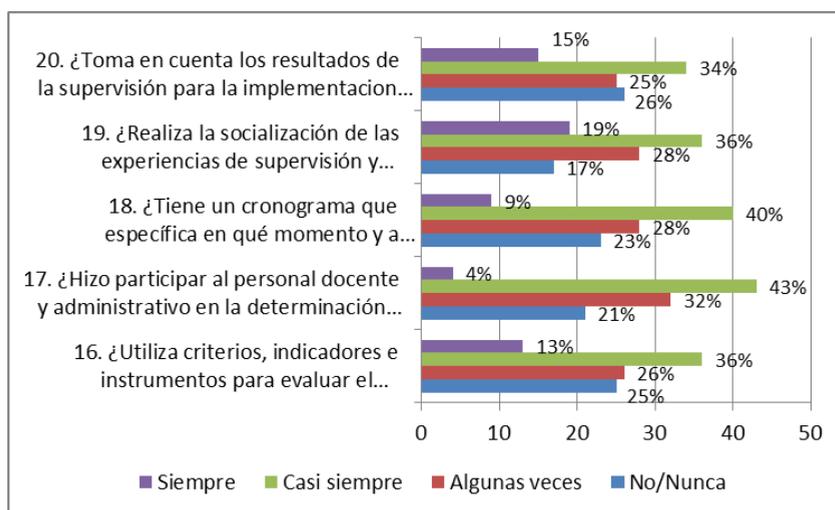
Ítems	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿Difunde las fortalezas y debilidades de la I. E.?	6	11	19	36	21	40	7	13	53	100
12. ¿La Subdirección Administrativa solicita oportunamente el inventario de los talleres de la I. E.?	5	9	20	38	19	36	9	17	53	100
13. ¿Difunde la visión de la I. E.?	5	9	18	35	24	45	6	11	53	100
14. ¿La Subdirección Administrativa cuenta con un plan estratégico para todo el año?	7	13	21	40	21	40	4	7	53	100
15. ¿La Subdirección Administrativa brinda atención oportuna a las necesidades de cada área?	6	11	22	42	19	36	6	11	53	100
Media aritmética	6	11	20	38	21	39	6	12	53	100

Figura 18. Planeación estratégica del Subdirector Administrativo

De la tabla 20 y figura 18 se concluyó que el subdirector administrativo alcanzó una aceptación ligera de sus actividades como estrategia en planeación educativa, pues un porcentaje mayoritario se concentró en la alternativa *algunas veces* con un 38% y sus debilidades fueron la no difusión de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la I.E., además que no solicitó de forma oportuna el inventario de los talleres, no difundió la misión y visión de la I. E., sin embargo, poseyó un plan estratégico para todo el año y atendió de manera regular las necesidades de cada área en forma oportuna.

Tabla 21. Supervisión y monitoreo del Subdirector Administrativo

Ítems	Alternativas								Total	
	No/ Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿Utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?	13	25	14	26	19	36	7	13	53	100
17. ¿Hizo participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión?	11	21	17	32	23	43	2	4	53	100
18. ¿Tiene un cronograma que específica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión?	12	23	15	28	21	40	5	9	53	100
19. ¿Realiza la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo?	9	17	15	28	19	36	10	19	53	100
20. ¿Toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de mejoramiento continuo?	14	26	13	25	18	34	8	15	53	100
Media aritmética	12	22	15	28	20	38	6	12	53	100

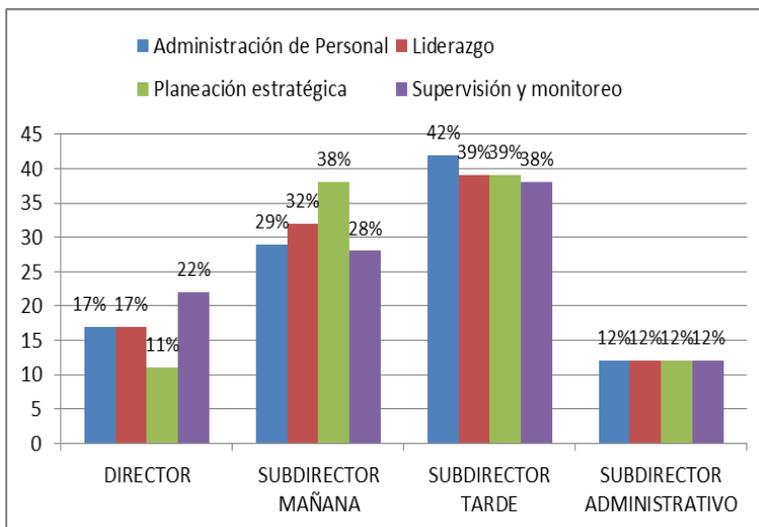
Figura 19. Supervisión y monitoreo del Subdirector Administrativo

En la tabla 21 y figura 19 se pudo percibir que la denominación *casi siempre* fue la más alta con 38%, ya que utilizó criterios e indicadores de evaluación del desempeño docente, también hizo participar al docente en la determinación de criterios e indicadores para la supervisión, tomó en cuenta los resultados de la supervisión para mejorarlo sin parar; pero no socializó las experiencias adquiridas de la supervisión y monitoreo y no tuvo un cronograma que especificase quienes realizarían la supervisión.

Tabla 22. Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector Administrativo

Resultados/Análisis	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Administración de Personal	9	17	15	29	22	42	6	12	53	100
Liderazgo	9	17	17	32	20	39	7	12	53	100
Planeación estratégica	6	11	20	38	21	39	6	12	53	100
Supervisión y monitoreo	12	22	15	28	20	38	6	12	53	100
Media aritmética	9	17	17	32	21	40	6	12	53	100

Figura 20. Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector Administrativo



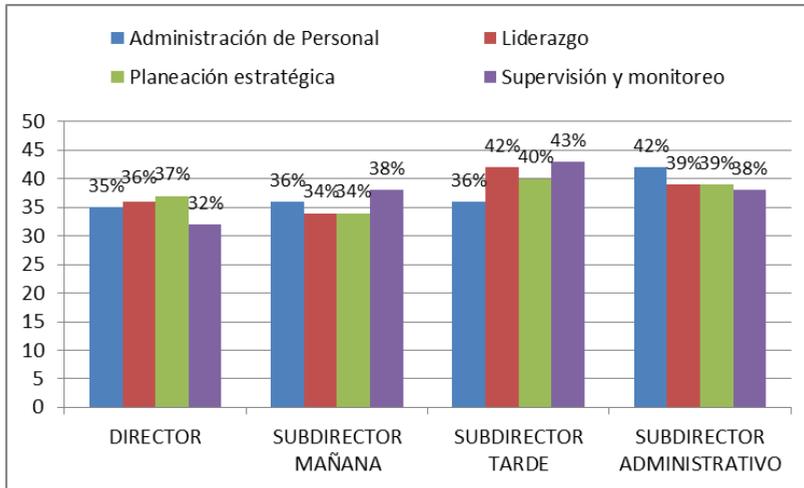
En la tabla 22 y figura 20 se analizó de nuevo el criterio *casi siempre*, el cual primó en la opinión de los docentes sobre la gestión del Subdirector Administrativo, lo que indicó que obtuvo una buena aceptación con ciertas bajas en liderazgo, con un significativo 32% supervisión y monitoreo con un significativo 28%, debido a que existió una contraposición con el Director quien delegó sus funciones al Subdirector.

E. Información sobre la Gestión Administrativa e Institucional del Director, Subdirector(a) del turno mañana, Subdirector del turno tarde y del Subdirector Administrativo

Tabla 23. Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Director y Subdirectores correspondientes

Resultados de los criterios administrativo e institucional	Cargos directivos								Total general	
	Director		Subdirector Turno mañana		Subdirector Turno tarde		Subdirector Administrativo			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Administración de personal	19	35	19	36	19	36	22	42	20	37
2. Liderazgo	19	36	18	34	22	42	20	39	20	38
3. Planeación estratégica	20	37	18	34	21	40	21	39	20	38
4. Supervisión y monitoreo	17	32	20	38	23	43	20	38	20	38
Media aritmética	19	35	19	36	21	40	21	40	20	38

Figura 21. Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Director, Subdirector turno mañana, Subdirector del turno tarde y del Subdirector Administrativo



De la tabla 23 y figura 21 se observó que en el criterio Gestión Administrativa, el Subdirector administrativo obtuvo el más alto porcentaje en administración de personal con un 42% en comparación con los demás directivos, ubicándose con menor porcentaje el Director del colegio (35%), y ambos subdirectores del turno mañana y tarde alcanzaron igual resultado (36%). En cuanto al criterio Gestión Institucional en la Dimensión Liderazgo, el Subdirector del turno tarde tuvo el más alto porcentaje con un 42% frente a los demás directivos; posicionándose en menor porcentaje la Subdirectora del turno mañana con un 34% frente al Director que estimó un 36% ambos con menor liderazgo que el Subdirector administrativo que obtuvo un 39%.

En la dimensión Planeación Estratégica, el Subdirector del turno tarde alcanzó el más alto porcentaje (40%) frente a los demás directivos; al estar en menor porcentaje la Subdirectora del turno mañana con un 34% frente al Director que logró un 37%, ambos con menor porcentaje frente al Subdirector administrativo que obtuvo un 39%. Por último, en la dimensión Supervisión y monitoreo, el Subdirector del turno tarde adquirió el más alto porcentaje con un 38%, al igual que la Subdirectora del turno mañana y el Subdirector administrativo al estar en desventaja el Director con un 32%, quien consiguió el más bajo porcentaje en este indicador.

A nivel general, representado por todo el personal directivo, se analizó que la administración de personal obtuvo un 37% que correspondió al criterio administrativo y, en liderazgo, planeación estratégica y supervisión/monitoreo alcanzaron un 38% que correspondió al criterio institucional, es decir, estuvieron por debajo del 50% que equivale a 20 docentes encuestados de un total de 53, por tanto, hubo un nivel de calidad en ambas funciones que no fue del todo óptimo, eficiente o adecuado.

XIV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Respecto a la dimensión Administración de personal del criterio Gestión Administrativa y según lo descrito en las tablas correspondientes, se comprobó que del total de encuestados, solo un 37% (20) optó por la alternativa *casi siempre* en los ítems: los directivos cuentan con un comité de evaluación del personal según las normas establecidas, cuentan con un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo, estimulan el desempeño destacado del personal, que los estímulos y sanciones en la I. E. están establecidos en el reglamento interno y que actúan con imparcialidad cuando tienen que estimular y sancionar al personal docente y administrativo; por lo tanto, en el año 2016 la calidad de gestión en administración de personal no fue el más adecuado, óptimo o eficiente.

JOSÉ CASTILLO⁶⁵ manifestó que la adaptación de los procesos de mejoramiento continuo de la productividad exige una fuerza laboral de calidad, es decir, muy motivada y entrenada. No importa lo que la alta gerencia decida, los resultados no serán los deseados sin la excelencia humana de sus colaboradores. Esto quiere decir que el componente integral de las personas involucradas en la dirección sin una adecuada preparación y motivación y con fines de no caer en aspectos rutinarios tendrá como resultados la realización de un trabajo direccional óptimo, reflejándose en cada uno de los componentes de la comunidad educativa. En este sentido, el propósito de la Administración de Personal Moderna es establecer las

65 JOSÉ CASTILLO. *Administración de los Recursos Humanos*, Bogotá, ECOE, 2006.

condiciones sociales de potencialidad laboral, las cuales deben atender las exigencias del mercado.

De igual modo, la Administración de recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y del desempeño operativo de la empresa. Si es que no se toma en cuenta el trabajo en equipo, resultaría problemático para la dirección de cualquier institución educativa. Según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación “trabajar en equipo implica desarrollar actitudes, valores y virtudes, es allí donde se conoce a los compañeros, pues se observa el nivel de compromiso”⁶⁶. Con ello es posible poder alcanzar objetivos comunes, porque en un ambiente de trabajo en equipo se debe tomar en cuenta que lo más resaltante y efectivo es el adecuado liderazgo, pero además es importante la armonía, creatividad, cooperación, organización, responsabilidad y voluntad entre cada uno de los miembros. También, el equipo como grupo humano debe estar monitoreado y vigilado por un líder, el cual debe coordinar las acciones encomendadas a sus integrantes, las mismas que deben ser cumplidas bajo ciertas normas establecidas.

En la dimensión Liderazgo del criterio Gestión Institucional y de acuerdo a lo descrito en las tablas correspondientes, se concluyó que del total de encuestados, solo un 38% (20) optó por la alternativa *casi siempre* en los ítems: son reconocidos y respaldados por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones; tienen capacidad de organizar y dirigir de manera eficiente a la I. E.; toman en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa; afrontan y resuelven los problemas internos de la Institución de manera adecuada y promueven el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa. En consecuencia, la calidad de gestión en Liderazgo en el año 2016 no fue el más eficiente, óptimo o adecuado.

Según MARÍA ANGÉLICA SALAZAR, el liderazgo es un vocablo que “ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones educativas y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste

66 INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN. *Trabajo en equipo*, Buenos Aires, Editorial del Ministerio de Educación de la Nación, 2010, p. 18.

estaba ligado a los rasgos y características del líder”⁶⁷. Del mismo modo, es la tendencia para ir más allá de los modelos técnicos, jerárquicos y racionales con el objetivo de priorizar facetas culturales, morales y simbólicas, características de liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo es carismático, visionario, flexible, inclusivo, entre otros.

En la dimensión planeación estratégica del criterio Gestión Institucional y según lo descrito en las tablas correspondientes, se percibió que del total de encuestados, solo un 38% (20) optó por la alternativa *casi siempre* en los ítems: difunden las fortalezas y debilidades de la I. E., difunden las oportunidades y amenazas de la I. E., difunden la visión de la I. E., difunden la misión de la I. E. y difunden los objetivos estratégicos de la I. E.; por lo tanto, la calidad de gestión en planeación estratégica durante el año 2016 no fue el más adecuado, óptimo o eficiente.

Según CASTILLO⁶⁸, la planificación estratégica establece la direccionalidad que debe tener una empresa para lograr sus objetivos de corto y mediano plazo. Es un proceso basado en el análisis permanente tanto del medio como del ambiente interno de la empresa, lo que permite prever situaciones futuras, conocimientos o inconvenientes y adaptar a la institución para dar respuestas. El director de la Institución Educativa es el que conduce el proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional y, a la vez convoca y orienta su planificación; además tiene la obligación de conciliar con las autoridades de la comunidad, instituciones representativas, padres de familia, docentes, trabajadores administrativos y de servicio.

En la dimensión supervisión y monitoreo del criterio Gestión Institucional y acorde a lo descrito en las tablas correspondientes, se percibió que del total de encuestados, solo un 37% (20) escogió la alternativa *casi siempre* en los ítems: utilizan criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo; hacen participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios; indicadores e instrumentos de supervisión; tienen un cronograma que especifica en qué momento

67 MARÍA ANGÉLICA SALAZAR. “El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?” *UNIREVISTA*, vol. 1, n.º 3, 2006, pp. 1 a 12, disponible en [<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>], p. 1.

68 *Ibíd.*

y a quiénes realizarán la supervisión; realizan la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo y toman en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo. Por consiguiente, la calidad de gestión en supervisión y monitoreo durante el año 2016 no fue el más eficiente, óptimo o adecuado.

Según LEO JOHN BRUECKNER y GUY BOND⁶⁹, la supervisión educativa es un servicio que tiene el objetivo de mejorar los factores relacionados con el crecimiento y desarrollo del niño, además, es un proceso por el cual un individuo adquiere una serie de conocimientos o saberes y experiencia. Por otro lado, el vocablo *monitoreo*, según FRANCISCO FARRO CUSTODIO⁷⁰, consiste la medición de resultados con los cuales se procede a realizar ajustes y, de esta manera, hacer el seguimiento sistemático teniendo en cuenta la gestión educativa. De esta manera, la supervisión debe ser permanente, cercana, transparente y técnica con el fin de verificar los errores que se comenten y poder enmendarlos. Además, es necesario e importante la elaboración y aplicación de una reglamentación de políticas pedagógicas y administrativas para que exista una cultura donde se cumplan las normas y se dé una mejora continua.

En conclusión, la calidad de la gestión Administrativa e Institucional de la I. E. Humberto Luna de la ciudad del Cuzco durante el año 2016 no fue la más adecuada, óptima y/o eficiente, al quedar comprobada la hipótesis planteada.

CONCLUSIONES

- En el criterio Gestión Administrativa, la gestión de calidad del personal directivo en la I.E. “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, obtuvo un 37% (20) en el indicador Administración de personal; mientras que en el criterio Gestión Institucional, todo el personal directivo obtuvo un 38% (20) en los indicadores de *liderazgo*, *planeación estratégica* y *supervisión/monitoreo*, puntuación por de-

69 LEO JOHN BRUECKNER y GUY BOND. *Diagnóstico y tratamiento de las dificultades en el aprendizaje*, Madrid, RIALP, 1969.

70 FRANCISCO FARRO CUSTODIO. *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*, Lima, Udeggraf, 2001.

bajo del 50% probablemente porque fue el más adecuado, óptimo o eficiente.

- En el criterio Gestión Administrativa, el subdirector administrativo fue quien obtuvo un mayor porcentaje (39%) en el indicador *administración de personal* con respecto a los otros directivos que obtuvieron 38% (20), durante el periodo 2016.
- En el criterio Gestión Institucional, el subdirector de la tarde fue el que obtuvo un mayor porcentaje, exactamente el 42% (21) en el indicador *liderazgo* frente a un bajo 34% (18) de la subdirectora del turno mañana, durante el periodo 2016.
- En el criterio Gestión Institucional, el subdirector de la tarde fue el que obtuvo un mayor porcentaje, el 40% (21) en el indicador *planeación estratégica* frente a un bajo 34% (18) de la subdirectora del turno mañana, durante el periodo 2016.
- En el criterio Gestión Institucional, el subdirector de la tarde y el subdirector administrativo fueron los que obtuvieron un mayor porcentaje con 43% (23) en el indicador *supervisión y monitoreo* frente a un bajo 32% (17) del director durante el periodo 2016.

RECOMENDACIONES

- A la Dirección de la I. E. “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, se le recomienda implementar dentro del organigrama los comités de trabajo según las normas establecidas, del mismo modo, elaborar el documento de gestión denominado *Manual de procedimientos administrativos* para mejorar la calidad de atención al usuario, así como implementar charlas referidas a la productividad del talento humano, habilidades sociales y de gestión de la información para procurar un clima institucional favorable al trabajo productivo y lograr la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, organizar círculos de mejora que contribuyan a planificar estratégicamente el trabajo organizacional y optar por descubrir las competencias y/o habilidades del personal que tiene a su cargo en dicha organización.
- A la Subdirección del turno mañana de la I. E. “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, para que mejore las relaciones humanas con su personal a través de la comunicación efectiva, asistiendo a un curso de coaching y participar en los eventos dentro de la organización que

procuren posicionarla en un liderazgo transformacional que requieran los trabajadores de su líder.

- A la Subdirección del turno tarde de la I. E. “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, para que fortalezca su liderazgo, planeación estratégica y supervisión/monitoreo a través de jornadas de reflexión, que son espacios para evaluar los resultados de la gestión con participación de sus docentes y trabajadores que contribuyan a fortalecer la gestión administrativa e institucional que dirige con éxito.
- A la Subdirección Administrativa de la I. E. “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, para que fortalezca su liderazgo, planeación estratégica y supervisión/monitoreo a través de talleres y pasantías con otras Instituciones Educativas de la zona que contribuyan a estrechar alianzas estratégicas a favor de la organización.

CAPÍTULO QUINTO

Eficiencia de gestión de calidad del personal educativo, según el criterio administrativo e institucional

En la actualidad, todas las personas buscan una educación de calidad, acorde con sus expectativas, ya que las exigencias del mundo laboral son cada vez mayores; sin embargo, el nivel de calidad no supera el promedio, debido a que el currículo nacional no se encuentra actualizado y los docentes no reciben capacitaciones que los ayuden a ampliar su repertorio pedagógico y, por ende, mejorar su desempeño.

En este aspecto, el Estado debe brindar apoyo a las instituciones, para mejorar la calidad educativa; caso contrario, los estudiantes tendrán un conocimiento limitado al momento de egresar. A raíz de ello, en la última década se ha implementado en Perú, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa –SINEACE–, con la finalidad de garantizar un servicio educativo de calidad, para que los estudiantes egresados sean competentes y eficientes en el ámbito de su desarrollo.

Por otra parte, el Estado no es el único que debe participar en la obtención de una educación de calidad, sino que también se encuentran involucrados los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. Así, los directivos tienen un rol fundamental en la

institución, porque deben ser líderes que innoven, que generen cambios mediante el trabajo en equipo y que dirijan de forma eficiente al personal que tengan a su cargo, de lo contrario no se podría cumplir con los objetivos planteados.

Además, el líder debe mostrar empatía, confianza y comprensión con los trabajadores, padres de familia o estudiantes, para saber cuáles son sus necesidades y en qué aspectos deben mejorar; por ello, debe trabajar en equipo con los empleados de la entidad, ya que estos, al estar más cerca del usuario, conocen cuáles son sus expectativas. Así, teniendo en cuenta este aspecto, se puede elaborar mejores estrategias para ofrecer un servicio educativo que cumpla con los requerimientos de los clientes.

Como se ha podido observar, el líder debe estar atento a todas las necesidades de la institución, para idear un conjunto de estrategias que apunten a una mejor educación, ya que un buen director identifica la problemática de la entidad y, de esta manera, organiza ambientes que supongan una mejora y refuercen lo aprendido en clases; además, junto con el equipo docente, perfecciona el material y las estrategias pedagógicas, a la vez que se crea un clima escolar favorable para que los estudiantes puedan aplicar y desarrollar todas sus habilidades.

Un centro educativo representa grandes desafíos no solo para el director, ya que debe actualizarse y proponer nuevos escenarios de aprendizaje, sino también para el docente, quien interactúa de manera directa con los estudiantes. En el caso de los profesores, deben aplicar las mejores estrategias para que el estudiante comprenda los temas de una manera rápida y eficaz, ya que algunos de ellos pueden presentar dificultades en el aprendizaje.

Por otra parte, cuando se contrata a un docente, se debe evaluar que tenga un amplio conocimiento del tema que va a enseñar y que, además, tenga la motivación de aprender durante su estadía como profesor, ya que todo educador, antiguo o nuevo, necesita pasar por un proceso de formación o capacitación con la finalidad de prepararse frente a nuevas situaciones; esto permitirá que brinden un apoyo adecuado a los estudiantes que tienen problemas de aprendizaje.

Otro aspecto a resaltar es la revalorización de la profesión docente, por la cual se ha luchado durante tantos años, ya que la condición en la que se encuentra no es la más adecuada. Esto se evidencia en la cantidad excesiva de estudiantes que se tiene por aula, lo que imposibilita la creación de un ambiente educativo apto, a la vez que

se hace difícil asegurar que todos los estudiantes estén aprendiendo, debido a que no se puede dar una atención personalizada.

Un factor a considerar es el salario, que afecta en gran medida al profesor, en especial en lo relacionado con su hogar, ya que el sueldo no es suficiente para mantener su vivienda, y también en el ámbito profesional, pues al tener un salario que solo le permite subsistir en el día a día, no tiene la opción de estudiar y, por lo tanto, no pueden ampliar sus conocimientos, lo que sería de gran utilidad para aplicarlos en clases.

Por otro lado, para comprobar su desempeño, el docente es evaluado de manera constante. Por dicho motivo existen cuatro indicadores para determinar la situación en la que se encuentra el docente: insatisfactorio, básico, competente y destacado. Si el docente obtiene una calificación insatisfactoria significa que no se esfuerza por brindar una educación de calidad, lo que debe ser señalado por los directivos, con la finalidad de evitar el mismo error; en el nivel básico, el profesor debe tener una visión más amplia de los temas que explica y no limitarse a enseñar solo lo que él considera necesario. En los dos últimos casos, el educador va por buen camino, pero se puede mejorar mediante capacitaciones brindadas por el centro educativo.

Estas capacitaciones son organizadas por la oficina de Recursos Humanos, que es la encargada de confeccionar organigramas y seleccionar al personal que laborará en la entidad; además, el rol más importante que realiza esta área es preparar y formar al docente para mejorar su rendimiento. Las capacitaciones son necesarias porque tanto docentes como administrativos pueden obtener nuevas ideas que permitirán prosperar a la entidad.

Así, por el lado del docente, los beneficios se evidencian tanto en educadores antiguos como nuevos, ya que permite retroalimentar y actualizar el conocimiento obtenido en el proceso de formación; a su vez, se busca intercambiar experiencia que aporte a la calidad educativa de los estudiantes y utilizar de manera creativa las herramientas de aprendizaje, que contribuyan a que los estudiantes desarrollen un pensamiento crítico. Por la parte administrativa, la capacitación constante permite reintroducir los objetivos de la organización, además, mejora la relación entre líderes y empleados y la toma de decisiones se realiza de manera conjunta.

En este sentido, para lograr una educación de calidad es necesario que todos los actores estén involucrados en el proceso educativo: los directivos y docentes, mediante la implementación de capacitaciones

al personal, elaboración de estrategias innovadoras y actualización de materiales; padres de familia, por medio de la asistencia a reuniones y actividades escolares; y estudiantes, asistiendo de manera puntual a las clases y siendo partícipes cuando se solicite su opinión.

En conclusión, aún se está lejos de lograr una calidad educativa, como la que se observa en otros países; sin embargo, ya se ha dado el primer paso al implementar modos de evaluación a docentes y directores a cargo del Minedu, con la finalidad de comprobar la eficiencia en los cargos que manejan. En los directores, la exigencia es mayor, porque se verifica que desarrollen una política educativa que incluya la mejora del personal adscrito y del equipo docente, y no se basen solo en ejercer sus labores, de acuerdo con lo que ellos consideren más conveniente.

En el caso de la supervisión docente realizada dentro de las instituciones, es necesario aplicar medidas que ayuden a dirigir al profesor e incentivarlo a seguir creciendo de manera profesional, así como no amonestarlos por causas que pueden ser corregidas mediante recomendaciones, para que el clima laboral no sea insatisfactorio sino agradable, tanto para el personal que labora en la entidad como para los estudiantes, porque un buen liderazgo y trabajo en equipo se ve reflejado en una educación de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMIJOS MAYON, FRANKLIN BRIAN; AARON ISAAC BERMÚDEZ BURGOS y NORMAN VINICIO MORA SÁNCHEZ. “Gestión de administración de los recursos humanos”, *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 11, n.º 4, 2019, pp. 163 a 170, disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163].
- BARBÓN PÉREZ, OLGA GLORIA y JORGE WASHINGTON FERNÁNDEZ PINO. “Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior”, en *Educación Médica*, vol. 19, n.º 1, 2017, pp. 51 a 55, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181317300013>].
- BASURTO ZAMBRANO, XAVIER. “Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias”, en *Dominio de las Ciencias*, vol. 2, n.º 3, 2016, pp. 3 a 14, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761614>].
- BECERRA LOIS, FRANCISCO ÁNGEL; ADRIÁN MANUEL ANDRADE ORBE y LIDIA INÉS DÍAZ GISPERT. “Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador”, *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 19, n.º 1, 2019, disponible en [<https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-571.pdf>].
- BENOIS MUÑOZ, NORMA ALICIA; FABIOLA ISABEL GÓMEZ CAUICH, MARITZA MINELLI BRICEÑO CABALLERO y JESSICA BETZABÉ ZUMÁRRAGA ÁVILA. “El programa de evaluación docente en la UADY: experiencia de la implementación”, *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, vol. 9, n.º 1, 2016, disponible en [<https://doi.org/10.15366/riee2016.9.1.010>].
- BRUECKNER, LEO JOHN y GUY BOND. *Diagnóstico y tratamiento de las dificultades en el aprendizaje*, Madrid, RIALP, 1969.
- BUSH, TONY. “Cultivo del liderazgo educativo: principios fundamentales”, en *Como cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas*, 2018,

disponible en [<https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Libro13miradas.pdf#page=24>].

- CASAS MONTEGRO, JESÚS MARTÍN y JAHAIRA EULALIA MORALES ANGASPILCO. “Estrategia de autoevaluación para mejorar la calidad del desempeño docente en el Colegio Militar Elías Aguirre”, *Revista Epistemia*, vol. 4, n.º 2, 2020, disponible en [<http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1317/1245>].
- CASTILLO, JOSÉ. *Administración de los Recursos Humanos*, Bogotá, ECOE, 2006.
- CEJAS, MAGDA. “Gestión de los recursos humanos: Un enfoque estratégico en el marco de las competencias laborales”, en *UTCiencias*, vol. 2, n.º 1, 2015, disponible en [<http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/20/22#>].
- CERECERO MEDINA, INGRID EUGENIA. “Propuesta de un nuevo modelo. Práctica reflexiva mediada”, en *Innoeduca: International Journal of Technology and Educational Innovation*, vol. 4, n.º 1, 2018, pp. 44 a 53, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6704382>].
- CHACÓN CANTOS, JAVIER y SUSANA RUGEL KAMAROVA. “Artículo de revisión. Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad”, *Revista Espacios*, vol. 39, n.º 50, 2018, p. 14, disponible en [<http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>].
- CHENET ZUTA, MANUEL ENRIQUE; JOSÉ CARLOS ARÉVALO QUIJANO y FUSTER PALMA ALVINO. “Identidad cultural y desempeño docente en instituciones educativas”, *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, n.º 84, 2017, pp. 292 a 322, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6402373>].
- DANET, ALINA; INMACULADA GARCÍA ROMERO y JOAN CARLES MARCH CERDÀ. “Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica”, *Revista de Comunicación y Salud: RCyS*, vol. 6, n.º 1, 2016, pp. 81 a 95, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5786978>].

- DAZA SÁNCHEZ, FRANK LEONARDO. “Marco de buen desempeño docente: herramienta de mejoramiento continuo en una institución educativa de Valledupar”, *Revista Assensus*, vol. 2, n.º 2, 2017, pp. 71 a 82, disponible en [<https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/assensus/article/view/1322/1619>].
- DÍAZ ROSAS, FRANCISCO; MERCEDES CUEVAS LÓPEZ, MANUEL FERNÁNDEZ CRUZ, JOSÉ GIJÓN PUERTA, EMILIO JESÚS LIZARTE SIMÓN, PILAR IBÁÑEZ CUBILLAS, MOHAMED EL HOMRANI, INMACULADA ÁVALOS RUIZ y ROBERTO RODRÍGUEZ MUÑOZ. “Liderazgo y calidad en la Educación Superior”, *Edmetic, Revista de Educación Mediática y TIC*, vol. 8, n.º 2, 2019, pp. 52 a 72, disponible en [<https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12120>].
- FARFÁN TIGRE, ÁNGELA; OSWALDO MERO DELGADO y JESSICA SÁENZ GAVILANES. “Consideraciones generales acerca de la gestión educativa”, en *Dominio de las Ciencias*, vol. 2, n.º 4, 2016, pp. 179 a 190, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802875>].
- FARRO CUSTODIO, FRANCISCO. *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*, Lima, Udegraf, 2001.
- FERNÁNDEZ SOLO DE ZALDÍVAR, ISABEL. “Mejora de competencias: introducción de la gestión de calidad en nuevas metodologías educativas”, *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 21, n.º 2, 2017, pp. 279 a 308, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/567/56752038016.pdf>].
- FLORES OCAMPO, JETZABEL DOMY. “La importancia de la evaluación para la mejora de la educación y así obtener calidad educativa”, *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 2017, disponible en [<https://www.eumed.net/rev/atlante/2017/09/evaluacion-mejora-educacion.html>].
- GÁLVEZ SUÁREZ, ERIC y RICARDO MILLA TORO. “Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente”, en *Propósitos y Representaciones*, vol. 6, n.º 2, 2018, pp. 407 a 452,

disponible en [<http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n2/a09v6n2.pdf>].

GARCÍA GUILIANY, JESÚS; SONIA DURÁN, EDWIN CARDEÑO PÓRTELA, RONALD PRIETO PULIDO, ERNESTO GARCÍA CALI y ANNHERYS PAZ MARCANO. “Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad”, *Revista espacios*, vol. 38, n.º 52, 2017, pp. 1 a 16, disponible en [<http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2150/Proceso%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].

GIRALDO, JUAN CAMILO; WILDER PERDOMO, JORGE ALONSO LOPERA y DIANA MARÍA MONTOYA. “Método para auditorías de sistemas de gestión de calidad aplicando ingeniería de conocimiento”, en *Ingenierías USBMed*, vol. 7, n.º 2, 2016, pp. 54 a 60, disponible en [<http://www.revistas.usb.edu.co/index.php/IngUSBmed/article/view/2037/2385>].

GONZÁLEZ CRUZ, EBIR; YADIRA GARCÍA RODRÍGUEZ, JOSÉ JULIÁN GARCÍA MUÑOZ y GILBERTO HERNÁNDEZ PÉREZ. *La cultura de la calidad como impacto de la acreditación de un programa de excelencia*, 2016, disponible en [<https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/12299>].

GONZÁLEZ ORTIZ, ÓSCAR CLARET y JAIME ALFONSO ARCINIEGAS ORTIZ. *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*, Bogotá, ECOE ediciones, 2015, disponible en [<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/09/Sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-calidad.pdf>].

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. *Trabajo en equipo*, Editorial del Ministerio de Educación de la Nación, Buenos Aires, Argentina, 2010.

JIMÉNEZ ROJAS, NATHALIE. “Innovación y calidad en formación directiva”, tesis de especialidad, Bogotá, Fundación Universidad de América, 2019, disponible en [<http://52.0.229.99/handle/20.500.11839/7508>].

- LÓPEZ ZAPATA, ESTEBAN; SANDRA MILENA HINCAPIÉ MONTOYA y YENNY CATALINA ZULUAGA CORREA. “Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes”, *Revista Espacios*, vol. 38, n.º 57, 2017, pp. 1 a 16, disponible en [<https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>].
- LÓPEZ, SOLEDAD y JOFFRE HUAMÁN NÚÑEZ. “Gestión de calidad y satisfacción de necesidades en la Universidad Nacional ‘Micaela Bastidas’”, en *Investigación y Postgrado*, vol. 33, n.º 2, 2018, pp. 193 a 208, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6736287>].
- MAJAD RONDÓN, MUSA AMMAR. “Gestión del talento humano en organizaciones educativas”, *Revista de Investigación*, vol. 40, n.º 88, 2016, pp. 148 a 165, disponible en [http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1010-29142016000200008&script=sci_arttext&tlng=en].
- MARIN GARCÍA, JUAN; MARIBEL MARTÍNEZ VILLAESCUSA y TOMAS BONAVIA. “Protocolo: Cómo medir las competencias transversales de trabajo en equipo y red de trabajo”, en *Working Papers on Operations Management*, vol. 10, n.º 2, 2019, pp. 55 a 68, disponible en [<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/138437/Marin-Garcia?sequence=1>].
- MARTÍN CILLEROS, MARÍA VICTORIA y MARÍA CRUZ SÁNCHEZ GÓMEZ. “Análisis cualitativo de tópicos vinculados a la calidad de vida en personas con discapacidad”, en *Ciencia & Saúde Coletiva*, vol. 21, n.º 8, 2016, pp. 2.365 a 2.374, disponible en [<https://doi.org/10.1590/1413-81232015218.04182016>].
- MARTÍNEZ CHAIREZ, GUADALUPE IVÁN; ALBERTICO GUEVARA ARAIZA y MARÍA MANUELA VALLES ORNELAS. “El desempeño docente y la calidad educativa”, *Revista Ra Ximhai*, vol. 12, n.º 6, 2016, pp. 123 a 134, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>].
- MARTÍNEZ, LEANDRO y OMAR EL KADI. “Logística integral y calidad total, filosofía de gestión organizacional orientadas al cliente”,

Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, vol. 4, n.º 7, 2018, pp. 202 a 232, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062704>].

- MARTÍNEZ RUIZ, SANDRA ISABEL y JORGE LUIS LAVÍN GARCÍA. “Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación”, *Congreso Nacional de Investigación Educativa*, 2017, disponible en [<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>].
- MENDOZA, DERLING. “La gestión supervisora del directivo para el mejoramiento del desempeño docente”, en *SSRN*, vol. 3, n.º 7, 2018, pp. 17 a 25, disponible en [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3639439].
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Manual de Supervisión Pedagógica. Área de Supervisión Educativa*, Lima, Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa, 2009, disponible en [<https://ugelo1agp.files.wordpress.com/2011/04/manual-de-supervision-pedagogica-disde.pdf>], p. 7.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016-2021*, Minedu, 2016, disponible en [<http://www.dreapurimac.gob.pe/inicio/images/ARCHIVOS2017/PESEM-EDUCACION-DREAPURIMAC-2016-2021.pdf>].
- MOTA FONSECA, JHOEL RUBER. “Supervisión vs. calidad educativa en educación primaria”, *Revista Científica*, vol. 1, n.º 2, 2016, pp. 131 a 146, disponible en [<http://eprints.rclis.org/39629/1/8.%20Jhoel%20Ruber%20Mota%20Fonseca.pdf>].
- NOVILLO MALDONADO, ERNESTO; EUDORO PARRA OCHOA, DOLORES ISABEL RAMÓN RAMÓN y MELVIN LEONARDO LÓPEZ FRANCO. *Gestión de calidad: un enfoque práctico*, Guayaquil, Grupo Compás, 2017.
- OFICINA INTERNACIONAL DE TRABAJO. *Mejore su negocio. El recurso humano y la productividad*, Oficina Internacional de Trabajo, 2016, disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_

[emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf](#)].

ORDOÑEZ ESPINOZA, CRISTINA GUADALUPE; DEYSI CAROLINA CASTILLO CASTILLO, ANA LUISA DEL ROCÍO ORDOÑEZ LASO y MARIORY PRISILA ORBE GUARACA. “Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano”, en *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, vol. 4, n.º 1, 2020, disponible en [<http://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/40/104>].

PACHAS HUAMÁN, JESSICA. “La planificación estratégica y su importancia en las instituciones educativas”, tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2019, disponible en [http://168.121.45.184/bitstream/handle/20.500.11818/4669/TRABSUFICIENCIA_PACHAS_JESSICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

PERILLA TORO, LYRIA ESPERANZA y VIVIOLA GÓMEZ ORTIZ. “Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder”, en *Journal of Work and Organizational Psychology*, n.º 33, 2017, pp. 95 a 108, disponible en [<http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v33n2/1576-5962-rpto-33-02-00095.pdf>].

QUINTANA TORRES, YENY EMILCE. “Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica”, en *Educación y Educadores*, vol. 21, n.º 2, 2018, pp. 259 a 281, disponible en [<https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/9067/4869>].

RICO MOLANO, ALEJANDRA DALILA. “La gestión educativa: hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia”, en *Sophia*, vol. 12, n.º 1, 2016, pp. 55 a 70, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5377716>].

RIVEROS DÁVALOS, MIRIAM. “Supervisión, monitoreo, acompañamiento para fortalecer el desempeño docente de la I. E. I. n.º 05 “Angelitos de la Guarda” de Tamburco-Abancay, 2018”, tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco,

Repositorio UNSAAC, 2019, disponible en [<http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/4199>].

- ROBLES ACOSTA, CARLOS; EDIM MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, LAURA EDITH ALVITER ROJAS y ANTONIO OSWALDO ORTEGA REYES. “Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios”, en *Acta Universitaria*, vol. 28, n.º 2, 2016, pp. 77 a 92, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/416/41645659010.pdf>].
- SAAVEDRA CASTELLANOS, ANDRÉS; MORAIMA BATCHELOR RAMOS y IDALMIS BARZÁGAS ROSALES. “El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional”, en *Olimpia*, vol. 15, n.º 52, 2018, pp. 35 a 47, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7007302>].
- SALAZAR SALDAÑA, LASTENIA. “Calidad de gestión del personal directivo en la Institución Educativa Rosa Agustina Donayre de Morey-Iquitos, 2009”, tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2010, disponible en [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2393/Salazar_sl.pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- SALAZAR, MARÍA ANGÉLICA. “El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?”, *UNIREVISTA*, vol. 1, n.º 3, 2006, pp. 1 a 12, disponible en [<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>].
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *El modelo educativo 2016. El planteamiento pedagógico de la Reforma Educativa*, Secretaría de Educación Pública –SEP–, 2016, disponible en [http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sites/edu.jalisco.gob.mx.cepse/files/modelo_educativo_2016.pdf].
- SIERRA VILLAMIL, GLORIA MARÍA. “Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible”, *Rev. esc.adm. neg.*, n.º 81, 2016, pp. 111 a 128, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>].

- SIMBRÓN ESPEJO, SHIRLEY FIORELLA y FANNY MIRIAM SANABRIA BOUDRI. “Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente”, *Cienciamatria, Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, vol. 6, n.º 1, 2019, pp. 59 a 83, disponible en [<https://cienciamatriarevista.org/ve/index.php/cm/article/view/295/353>].
- TANTALEÁN ODAR, LUIS REYNALDO; MARIELA JANETH VARGAS VELÁSQUEZ y ÓSCAR LÓPEZ RAGALADO. “El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente”, *Revista DIM*, vol. 11, n.º 33, 2016, pp. 1 a 11, disponible en [https://ddd.uab.cat/pub/dim/dim_a2016m3n33/dim_a2016m3n33a7.pdf].
- TINTORÉ, MIREIA y CASILDA GÜELL. *Hacia un modelo de liderazgo educativo transformacional y prosocial en la gobernanza de las instituciones educativas*, 2016, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/301891631_Hacia_un_modelo_de_liderazgo_educativo_transformacional_y_prosocial_en_la_gobernanza_de_las_instituciones_educativas].
- TOVAR, HENRY. “El trabajo en equipo y la ACE”, *Revista Colombiana de Endocrinología, Diabetes y Metabolismo*, vol. 6, n.º 3, 2019, pp. 152 a 153, disponible en [<http://revistaendocrino.org/index.php/rcedm/article/view/528/683>].
- VÁSQUEZ OLIVERA, GABRIELA. “La calidad de la educación. Reformas educativas y control social en América Latina”, *Revista de Estudios Latinoamericanos*, n.º 60, 2015, pp. 93 a 124, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64039200004>].
- VILLANUEVA PIMINCHUMO, TATIANA CELESTE. “Liderazgo gerencial y clima organizacional en una Universidad Privada de Lima, Lima 2020”, tesis de bachillerato, Lima, Universidad Peruana de las Américas, 2020, disponible en [<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/922/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACION%20-%20Villanueva.pdf?sequence=3&isAllowed=y>].
- VILLARROEL CANDIA, EVA; ERNESTO VEGA y MAURICIO SOTO. “Buscando la calidad de la educación a través de la gestión educativa”, en

J. health med. sci., vol. 6, n.º 3, 2020, pp. 173 a 175, disponible en [<http://www.johamsc.com/wp-content/uploads/2020/09/JOHAMSC-6.3-173-175-VILLARROEL-028-20-CORR.pdf>].

YAO, FENG. “Los factores que influyen en la calidad de la educación”, en *Itinerario Educativo*, n.º 67, 2015, pp. 217 a 225, disponible en [<https://doi.org/10.21500/o1212753.2898>].



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en enero de 2022

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia

