

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



**Sistema de evaluación para fortalecer la gestión institucional de la
Institución Educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019.**

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

Autor

Álvarez Infantas, Lourdes Elcira

Asesor

Berrospi Espinoza, Hernán

Código Orcid-Asesor

0000-0002-7030-1920

Chimbote – Perú

2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	iv
ÍNDICE DE ANEXOS	v
PALABRA CLAVE	vi
TÍTULO	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA	43
RESULTADOS	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
AGRADECIMIENTO	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	46
Distribución porcentual sobre el promedio de las cuatro preguntas referentes al liderazgo del equipo directivo en la gestión de calidad de los procesos	
Tabla 2	48
Distribución porcentual sobre el promedio de las tres preguntas relacionadas con la satisfacción del usuario	
Tabla 3	50
Distribución porcentual sobre el promedio de las tres preguntas relacionadas con el desarrollo personal	
Tabla 4	52
Distribución porcentual sobre el promedio de las cuatro preguntas relacionadas con la planificación educativa	
Tabla 5	54
Distribución porcentual sobre el promedio de las tres preguntas relacionadas con el manejo de la información	
Tabla 6	56
Distribución porcentual sobre el promedio de las cinco dimensiones relacionadas con el manejo de la información gestión institucional	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	46
Distribución porcentual sobre el promedio de las cuatro preguntas referentes al liderazgo del equipo directivo en la gestión de calidad de los procesos	
Figura 2	48
Distribución porcentual sobre el promedio de las tres preguntas relacionadas con la satisfacción del usuario	
Figura 3	50
Distribución porcentual sobre el promedio de las tres preguntas relacionadas con el desarrollo personal	
Figura 4	52
Distribución porcentual sobre el promedio de las cuatro preguntas relacionadas con la planificación educativa	
Figura 5	54
Distribución porcentual sobre el promedio de las tres preguntas relacionadas con el manejo de la información	
Figura 6	56
Distribución porcentual sobre el promedio de las cinco dimensiones relacionadas con el manejo de la información gestión institucional	

PALABRA CLAVE

Tema	Sistema de evaluación, gestión institucional.
Especialidad	Educación.

KEYWORDS

Theme	Evaluation system, institutional management.
Specialty	Education.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea de Investigación	Gestión de la educación.
Área	Ciencias sociales.
Subárea	Otras ciencias sociales.
Disciplina	Ciencias sociales e interdisciplinarias.

TÍTULO

**Sistema de evaluación para fortalecer la gestión institucional de la
Institución Educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019.**

TITLE

**Evaluation system to strengthen the institutional management of
Educational Institution No. 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019.**

RESUMEN

El trabajo de investigación fue llevado a cabo en la institución educativa N° 41006 Jorge Polar. Tomando en cuenta de que el tema desarrollado ha sido producto de nuestro interés por La necesidad de una evaluación institucional con miras a un instituto con calidad total. Es por ello que a través del desarrollo de esta investigación aspiramos contribuir con el logro de la eficiencia. La investigación se abordó de acuerdo al tipo de estudio descriptivo, con un diseño de campo; porque permitió interactuar con el objeto de estudio para analizar, caracterizar y describir la realidad; mediante la aplicación de un cuestionario, que fue aplicado a los docentes. Se ha optado por el enfoque de investigación cuantitativo, porque se ha hecho uso de la estadística para el procesamiento de la información obtenida. El objetivo fundamental de este tema de investigación es identificar la gestión Institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019. En las conclusiones en cuanto al objetivo general de caracterizar la gestión institucional, según los porcentajes son suficientes para certificar la deficiencia de un buen desarrollo en la gestión institucional. Donde solo 12 % de encuestados que es minoría, está totalmente de acuerdo con el buen desarrollo de la gestión institucional, un 22 % está de acuerdo, el 33 % que es la mayoría, está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18 % está en desacuerdo, y el 12 % está totalmente en desacuerdo.

ABSTRACT

The research work was carried out in the educational institution N ° 41006 Jorge Polar. Taking into account that the theme developed has been the product of our interest in The need for an institutional evaluation with a view to an institute with total quality. That is why through the development of this research we aspire to contribute to the achievement of efficiency. The investigation was approached according to the type of descriptive study, with a field design; because it allowed interacting with the object of study to analyze, characterize and describe reality; by applying a questionnaire, which was applied to teachers. The quantitative research approach has been chosen, because statistics have been used to process the information obtained. The fundamental objective of this research topic is to characterize the Institutional management of the educational institution N ° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019. In the conclusions regarding the general objective of characterizing the institutional management, according to the percentages are sufficient to certify the deficiency of a good development in the institutional management. Where only 12% of respondents are a minority, is totally in agreement with the good development of institutional management, 22% agree, 33% that is the majority, is neither in agreement nor in disagreement, 18% is in disagreement, and 12% strongly disagree.

INTRODUCCIÓN

1.- Antecedentes y Fundamentación científica

Internacionales

Cárdenas, Calderón, Pocaterro, y Restrepo, (2020), realizaron una investigación titulada “Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia”. donde el principal objetivo fue la explicación del vínculo existente entre la gestión y la sustentabilidad de las instituciones educativas de educación superior, para establecer los aspectos importantes que se requieren intervenir para la sostenibilidad y hacer más fácil la toma de decisiones. Los factores que requieren ser analizados son la económica, la calidad, la eficacia y eficiencia. El modelo de ecuaciones se aplicó a la base de datos cognitiva de 42 directores y subdirectores de IESP en Colombia en 2017. El resultado mostró que existe una relación entre la gestión y la sostenibilidad lo cual fue demostrado por el indicador de calidad. Por su parte, el indicador de económica tiene como factor influenciador el presupuesto y la inversión que se realiza en los empleados y la fábrica. Finalizamos con que la eficacia depende de la satisfacción de los docentes y personal así también del aspecto salarial.

López, García y Martínez (2019) desarrollaron para la Universidad Autónoma de Baja California. México” en donde el objetivo fue identificar las funciones que tienen los directores y equipos directivos para mejorar el clima organizacional. La metodología que se empleó fue la cualitativa, con un diseño descriptivo. La muestra fue de 2685 docentes y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Los resultados indicaron que el 85% de los encuestados sostiene que está en desacuerdo en la manera en que los directivos manejan la institución. La conclusión señala que una buena gestión directiva mejora de gran manera el clima organizacional y la convivencia.

Quintana (2018) en su investigación realizada con un enfoque cualitativo, indica que la gestión escolar es una herramienta de gobierno en Colombia para las políticas públicas que pretenden asegurar la calidad de la educación. El autor utilizó la revisión documental como método para estudiar diversos documentos y sintetizarlos según el objetivo de estudio. Los principales resultados en la investigación indican que la

calidad educativa se debe entender o visualizar como un objetivo de las instituciones educativas entendiendo su realidad o situación, por lo que no se debe estandarizar o pretender homogeneizar el mismo nivel de calidad educativa para todas las instituciones educativas de un país o región. Cada institución educativa vive una realidad escolar diferente, según el contexto, el nivel de pobreza monetaria, área urbana o rural, tipo de familia al que pertenece el alumno y un sinnúmero de variables que determinan la condición del proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos se debe determinar un estándar de calidad educativa. En tal sentido la gestión educativa debe ser una herramienta para tomar decisiones, teniendo en claro la realidad por la que atraviesa cada institución educativa del país.

Nacionales

Luna (2020) en su trabajo de investigación propuso como objetivo identificar la relación entre la gestión institucional y la calidad educativa en los estudiantes del centro pre universitario de la Universidad Agraria La Molina. Metodología: tipo cuantitativo, diseño descriptivo correlacional. La población fue de 120 docentes, y la muestra quedó conformado por 35 docentes que fueron seleccionados mediante el muestreo probabilístico. Como técnica se empleó la encuesta y como instrumento el cuestionario. La conclusión del estudio menciona que la gestión institucional se relaciona de manera directa y significativa con la calidad educativa.

Zamalloa (2020) en su trabajo de investigación tuvo como propósito general determinar en qué medida la autoevaluación institucional se relaciona con la gestión educativa de la Institución Educativa Trilce de La Molina. Como tipo de investigación se eligió el no experimental y como diseño se escogió el descriptivo correlacional. La muestra fue de 410 miembros de la institución educativa antes mencionada. Los instrumentos de recolección de datos fueron los cuestionarios. Los resultados fueron los siguientes: el 54% de los docentes sostuvo que la gestión educativa es regular. El 66% afirmó que el liderazgo por parte de los directivos está en nivel regular. Y el 57% sostuvo que la planificación también se encuentra en nivel regular.

Quispe (2019) desarrolló una tesis en donde tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la autoevaluación institucional y la gestión de la calidad en las

instituciones educativas públicas del Cercado de Lima. El tipo de investigación fue básico y el diseño no experimental correlacional. La muestra estuvo comprendida por 205 docentes de la Red 03 de la UGEL 03 de Lima Metropolitana quienes fueron seleccionados de manera no probabilística. La técnica empleada para recolectar los datos fue la encuesta y su instrumento el cuestionario. Los resultados indicaron que el valor de la correlación es de 0.798, por lo que existe una relación positiva entre la autoevaluación y la gestión de la calidad.

Alfaro y Mendoza (2018). Comprobaron en su investigación descriptiva correlacional y a través de sus encuestas aplicadas que un 43% de los padres de los alumnos del colegio Juan Pablo II de Trujillo, se encuentran insatisfechos con la gestión del director. El 56.7% mostraron conformidad con el trabajo del directivo y la eficacia del trabajo educativo de los maestros. En conclusión diremos que una tercera parte afirma que esta es positiva y el porcentaje restante la desaprueba. En cuanto a las correlaciones específicas entre las variables gestión institucional y capacitación personal, el trabajo pedagógico del docente, el clima institucional arrojan una fluctuación entre 35% y 43% de encuestados insatisfechos, los restantes están satisfechos. La variable calidad del servicio educativo un 35.8% están disconformes. Las variables en estudio no están relacionados debido a que su nivel de significación es (0,678) es mayor en su nivel de significancia. Las cifras que arrojaron los instrumentos en este estudio evidencian el grado de importancia que tiene contar en una Institución Educativa un líder con una gestión adecuada: su trabajo y proyección a la sociedad está directamente ligada al desempeño de sus docentes y los logros que se van obtener.

Mori (2016) en su investigación correlacional donde compara las variables gestión directiva y calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Fausa Sapina, departamento de San Martín, demuestra una relación estadísticamente positiva verificando que un 58% del trabajo docente recibe una influencia positiva de la gestión institucional. El estudio realizado con una cantidad de 13 profesores de la Institución quienes respondieron a la encuesta de la primera variable donde se observa que un 21% de docentes la calificaron como “mala”, el 50% la calificaron de “regular” y el

29% la percibieron como “buena”. En cuanto a la segunda variable las respuestas al cuestionario determinaron que la eficiencia del servicio que brinda la institución es regular.

Gestión Institucional

Según Pozner (2000), es una manera de entender, estructurar y orientar, los sistemas educativos como la institución escolar. Sin embargo, esto solo es posible si los cálculos contextuales y las transformaciones estratégicas se reconocen como uno de sus fundamentos que antecede a la acción pedagógica, la proyecta y acompaña para que se logre un resultado práctico en la labor docente cotidiana proceso que genera decisiones específicas y comunicación.

Según la teoría de la organización del Instituto Internacional de Planificación Educativa (Buenos Aires), la organización educativa es un lineamiento de prácticas teóricas que se integran horizontal y verticalmente en el sistema educativo obligaciones sociales.

La Organización educativa puede considerarse a manera de acción construida por administradores, que gestionan un gran espacio organizativo. Es un conocimiento integral que puede conectar el conocimiento y el comportamiento, la ética, la eficacia, la política y la gobernanza en los procesos que conducen la mejora continua de las actividades educativas, explora y utiliza todas las posibilidades de la innovación como proceso constante.

Morel, J (2007). Otros lo conceptualizan como "una serie de El proceso teórico y práctico de integración horizontal y vertical, sistema educativo cumple con sus obligaciones sociales."

Este modelo es "un conocimiento global que puede conectar el conocimiento con la acción, la ética con la eficacia y la política con la gobernanza en proceso que conduce a la mejora continua de prácticas educativas".

Para Ortiz y Pedroza (2006) gestión es de origen francés y es traducido el verbo gestionar como las tareas de hacer diligencias para conseguir una cosa.

Ospina (1993) con respecto a la gestión señala que es un contiguo de operaciones para resolver creativamente los problemas de una organización, haciendo uso de la innovación. La gestión se refiere al manejo eficiente de la organización, así como de sus integrantes.

Ospina (1993) con respecto a la gestión señala que es un contiguo de operaciones para resolver creativamente los problemas de una organización, haciendo uso de la innovación. La gestión se refiere al manejo eficiente de la organización, así como de sus integrantes.

Las estructuras, procesos y culturas de las unidades organizativas se encuentran entre los puntos de partida más importantes para la gestión institucional. Es particularmente importante formular estructuras de información, comunicación y toma de decisiones a nivel de las unidades organizativas descentralizadas. Además de estas estructuras, también es fundamental revisar los procesos, es decir, cambios en las relaciones de comunicación, dinámica de toma de decisiones y estilo de gestión. Para iniciar el cambio, primero se debe determinar la dirección en la que la cultura organizacional existente está tomando a sus miembros. El cambio real requiere al menos un cambio gradual en la cultura organizacional, es decir, en las opiniones, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización albergan sobre su trabajo.

Propósitos:

Como señaló Yulk (2002), los objetivos básicos del modelo de gestión estratégica de la educación es promover habilidades colectivas y una gestión institucional innovadora, brindando así las condiciones para mejores resultados para los estudiantes. Prácticas, escuelas y docencia donde cada integrante de la escuela cumple con su compromiso con la educación de calidad este modelo educativo ha producido un proceso de mejora continua, partiendo del esfuerzo colectivo, la sistematización y aplicación constituyen sus conceptos básicos.

Su diversidad admite una participación seria en las actividades educativas. Necesita ser sintetizado, abstraído y matemático a través de elementos complejos,

únicos, diversos y distintivos. En este sentido, el modelo de gestión estratégica de la educación ofrece elementos, previsiones e impactos.

Así como posibles correlaciones tratando de introducir nuevas vías en la educación.

Es decir, la huella cultural en constante cambio que avanza en las instituciones, las escuelas y la administración educativa empeora los resultados educativos. Su razón de ser en las escuelas y los grupos, la vida cotidiana está organizada, renovada y abierta al aprendizaje para desarrollar las tareas fundamentales de la educación para la vida.

Este enfoque tiene como objetivo promover nuevo estilo de gestión prácticas educativas y construcción de participación social que puedan cambiar el funcionamiento de la cultura organizacional y las instituciones educativas públicas.

La estrategia es apoyar acciones donde las escuelas decidan renovar localidad de los servicios educativos y los resultados académicos al realinear la administración de las agencias federales y estatales para aumentar el margen de toma de decisiones.

Asesoramiento y apoyo de expertos para enriquecer la transición de la escuela. Espacio abierto Participación social y provisión de recursos gestionados directamente por la escuela.

Por eso, un prototipo de organización estratégica de la educación genera prácticas innovadoras, fomenta el trabajo colaborativo centrado en resultados con metas precisas, considera las evaluaciones como base para la mejora continua y avanza. Las escuelas son instituciones educativas dinámicas que crean oportunidades diferenciadas para todos los estudiantes. Aprendizaje apropiado en el presente y el futuro.

Encontramos en nuestra investigación que el liderazgo como factor social también depende de la gestión educativa construirlo, “El liderazgo es el valor, el ideal y el intercambio de ideas. (Pág. 19).

Componentes de la Gestión Institucional

Se proponen los siguientes elementos para el proceso de mejora continua del plan escolar de calidad para cada centro educativo (México): Co-liderazgo:

Cuando se trata de cuestiones de liderazgo, está vinculado al gerente. Se basa en una encuesta realizada por personas que lo hacen habitualmente, más concretamente por directivos.

Sin embargo, en estas encuestas citadas por Loera (2003), las "buenas escuelas" son "un buen director", más bien, su éxito está vinculado a la estrategia que adopta, las actitudes y la forma particular en que gestiona la organización, independientemente de su presencia real en una actividad específica para la escuela. Es decir, se asigna la responsabilidad, comparten compromisos y otros tienen el poder de actuar e intervenir. (Página 88).

Además, Rosales (1997) alienta a los líderes a utilizar todas sus habilidades lógicas intuitivas, mejorar la satisfacción, el desempeño y la efectividad de los empleados, al tiempo que sirven como motivadores y agentes de cambio. Citó a Ferrer, quien dijo que se activaría.

Hampton (1983), define y describe este estilo de liderazgo como liderazgo participativo enfatizando tanto las tareas como las personas.

Para Bolívar (2001), el liderazgo es participativo por parte del miembro de la escuela y permite la responsabilidad compartida de las acciones tomadas al establecer una cultura escolar calidad de grupo en beneficio mutuo con parámetros internos aumenta.

Esto no significa que los directores pierdan liderazgo, pero será más efectivo si todos participan por igual. Implica una relación cambiante entre poder y dominio social en la aprobación de decisiones. Mejora el autocontrol y autoaprendizaje empoderar a las instituciones de aprendizaje para que mejoren. (página 93).

En resumen, según Audirac (2002), la comunicación y participación activa de empleados se utilizan para superar las resistencias a una organización con el fin de promover la cooperación entre los individuos que integran la organización ante el cambio.

En el caso de Senge (2005), la práctica de la visión compartida presupone no un simple hecho, sino la capacidad de componer una futura visión compartida para

fomentar un compromiso genuino, una visión común no es una idea, sino una fuerza en el corazón de las personas que pueden construir un vínculo común en torno a misiones importantes.

Trabajo cooperativo:

La colaboración se refiere a demostrar una cultura de apoyo eficaz. Su objetivo es proporcionar una comprensión común del destino de las instituciones educativas y los conceptos y principios de la educación que desean sembrar. (Sep. México. 2009: 63).

El trabajo colaborativo se entiende como una combinación de esfuerzos de las instituciones educativas. Para lograr el objetivo común en el marco de una cultura de unidad efectiva, y hacer realidad la visión común de este componente, se necesita una comunicación abierta y compartir de opiniones y el uso de múltiples estrategias, y una estricta secuencia profesional.

Esta composición resalta el dinamismo de un trabajo característico y se enorgullece del equipo. Va más allá de las consecuencias y desdibuja el aspecto cultural. Este modelo de gestión estratégica de educación incluye la cooperación y sus accesorios como un precedente para sentar las bases, y la justificación para crear una perspectiva de desarrollo colectivo es convincente. Es la base del proceso de mejora continua.

Planificación estratégica:

La planificación estratégica surge de la autoevaluación y se define como un proceso de mejora continua de gestión. Esto orienta el comportamiento del grupo hacia el escenario de mediano plazo deseado.

Involucrar a estudiantes, padres, maestros, directores, supervisores, líderes de la industria o la educación, otras partes interesadas en el diseño, implementación y supervisión del plan.

La planificación y estrategia es el proceso de diseño y desarrollo para gestionar un proyecto de intervención que conecta los objetivos y capacidades de una organización con las necesidades y oportunidad, este es un proyecto que parte de la situación actual, apunta a metas y objetivos con una visión clara, teniendo en cuenta

el desempeño y evaluación de todos los que participan responsablemente en la sociedad:

La participación social comienza con la visión de la sociedad y sus instituciones como asesores de políticas públicas y puede modificarse o recrearse ejerciendo una presión constante por el bien público.

Para las escuelas, se trata de la participación de padres, comunidades y organizaciones interesadas en los eventos del Centro Educativo, que colaboran se desarrollan e implementan con la universidad en la determinación y ejercicio del control social.

Las instituciones públicas que inspiran esta relación a través de las escuelas son, entre otras, el (CEPS) y la (APAFA). Se reconoce que esta no es la única forma de coordinación entre educadores, pero es necesaria para llegar a consensos en beneficio de la comunidad escolar (pàg.100).

Evaluación de mejora continua:

La evaluación como herramienta para verificar el proceso y los resultados a nivel del sistema en el aula, la escuela, la comunidad o la industria debe permitir, discutir, acordar y lograr el desarrollo de estrategias e intervenciones específicas para cada situación. satisfacción colectiva basada en mejoras significativas.

Esto requiere una comparación del punto de partida y las posibles mejoras para reconocer el logro de la meta como una meta del ciclo y la evaluación inicial como una evaluación de seguimiento y final.

La evaluación de la mejora continua es particularmente relevante porque se considera como la principal fuente de información, entonces, en la fase de obtener decisiones, seguimiento oportuno de las acciones planificadas y los ejercicios de evaluación formativa o procesos deben realizarse a mitad de año. Con un plan que se puede ejecutar con el programa de trabajo anual (PAT).

En el modelo de gestión estratégico de educación, la valoración es un elemento importante de la planificación es imposible diseñarlo sin evaluar y medir su progreso e impacto de mejora, al mismo tiempo ejercicios de evaluación y planificación

desempeño de liderazgo, colaboración, participación de los padres y otras partes externas, y todo lo anterior se hace de forma que permita la toma de decisiones responsable, la transparencia de la rendición de cuentas (página 106).

Dimensiones de la Gestión Institucional

Manes (2004) estableció como dimensiones para la gestión institucional las siguientes:

a) Liderazgo directivo

El líder directivo guía apropiadamente el rumbo de la institución que confiando en él para que con su experiencia, carisma y tolerancia obtenga los objetivos planificados. El liderazgo directivo también debe garantizar que los estándares de calidad y evaluación sean razonablemente transparentes. En la medida de lo posible, la organización debe enviar señales inequívocas a los miembros de la organización sobre cuáles son las áreas centrales de desempeño dependiendo de las diversas funciones de los miembros.

Cavalcante (2004), sustenta que el director de las instituciones educativas públicas debe tener iniciativa, realizar cuestionamientos, capacidad para resolución de problemas y tomas decisiones, ayudándose en la autonomía, el trabajo cooperativo, comunicación, creatividad, adaptándose rápidamente a los cambios incluso de las nuevas tecnologías.

b) Planificación estratégica

Aquí se establecen los retos y oportunidades, las fortalezas internas y externas, en una dinámica que desenvuelve las capacidades de la organización y que se utilizarán para conseguir el objetivo de la planificación (Ministerio de Educación, 2016). Por lo que debe ser una planificación que identifique las potencialidades de sus participantes y externamente el soporte de instituciones aliadas.

Manes (2004), la planificación es primordial en la gestión de la institución pues en ella está trazada las metas, los objetivos, los recursos, los tiempos, lo que hará posible, la marcha eficaz eficiente de la institución y está basado en lo siguiente: diagnóstico, priorización de problemas y elaboración de proyectos.

c) Clima institucional

El clima institucional es una noción que percibe el personal. El clima organizacional tiene un impacto en la productividad, motivación y conducta de quienes integran una organización. Representa las percepciones que comparten los integrantes de una institución con respecto a su entorno laboral y a la institución, así como en relación al rol que desempeñan dentro. También se refiere a una serie de características psicológicas internas que diferencian una organización de otra y que afectan los comportamientos de los miembros de una organización; a menudo incluye niveles de comportamientos de poder del director y comportamientos de los maestros (Ministerio de Educación, 2017).

El liderazgo institucional influye en el clima organizacional, ya que promueve la "autoestima académica" en las instituciones educativas y estimula procesos de interpretación e integración social. Si los mitos obsoletos impiden la asimilación y el aprendizaje, los líderes que se toman el tiempo para comprender las formas y actividades simbólicas pueden desarrollar alternativas creativas para que sus instituciones educativas aborden las demandas actuales. En términos de introducir procesos de reforma y cambio permanente, los directores de las institucionales pueden moldear el clima organizacional a través de sus experiencias, sus comentarios y la forma en que manejan los conflictos y crean roles.

d) Evaluación institucional

Para Manes, (2004) la evaluación institucional un esfuerzo continuo y concertado de los actores interesados, que acuerdan formalmente analizar y evaluar, total o parcialmente, el cumplimiento de la misión educativa de su institución para adaptarse continuamente a un entorno en constante cambio.

Es decir, es necesaria la evaluación para conocer los avances, las deficiencias de lo desarrollado, servirá para corregir, subsanar, retroalimentar.

Cruz (2016) menciona que este proceso debe integrarse en las funciones administrativas y educativas de la institución. Se basa en información cualitativa

y cuantitativa que se considera relevante para una evaluación del logro de objetivos acordados colectivamente, que concuerde con el proyecto y plan de acción institucional. Esencialmente, se trata de un proceso de autoevaluación, destinado a otorgar a los actores involucrados el poder de tomar las medidas necesarias para cumplir con la misión educativa de la institución. La evaluación institucional debe, por tanto, proporcionar los medios necesarios no solo para decidir y actuar, sino también para corregir las situaciones problemáticas lo antes posible y dirigir la acción para lograr los resultados deseados.

Gestión educativa

En lo que respecta a esta primera variable es una labor encaminada a producir y apoyar a la institución educativa, tanto en la pedagogía como en la administración.

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

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

Ahora en la actualidad los grandes retos de la gestión educativa, pide un cambio cultural en los directivos y un convenio, acuerdo con sus colaboradores en la cual, debe cambiarse el esquema verticalista a un esquema participativo, en donde todos los integrantes de la institución se involucren en la participación de toma de decisiones,

hacer cambios del esquema formal, a una no formal pero eficaz, de un armazón institucional a un armazón sectorial, un armazón que inicie del compromiso de la comunidad como un todo, que tenga un jefe competente en su labor diaria en grupo y en su entrega de cuentas, siendo un gran desafío de la gestión educativa y también una gran responsabilidad para los que asumen el rol de líder en las I. E. Guillen (2015).

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

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

Teoría de la Organización

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

Elton Mayo (1949), citado por Chiavenato (2007) aportó a la doctrina organizacional centrándose una perspectiva desde la forma del comportamiento del hombre, se basó en relaciones humanas. Concibió experimentaciones en empresas y se observó que algunos empleados estaban aislados, y no era porque querían estar solos sino porque su trabajo no les permitía estar en contacto con sus compañeros. Él lo consideraba que era una colectividad infecciosa. Este autor sostiene que la conducta

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

Justificación

La necesidad de una evaluación institucional con miras a un instituto con calidad total como planteamiento básico en la justificación, llevan a la necesidad de constituir un programa permanente de acopio y análisis de información generada por las distintas áreas de la institución, con la finalidad de proveer a la misma de estudios realizados que sirven de base para la toma de dediciones a corto, mediano y largo plazo, para la creación de nuevas políticas de desarrollo institucional que permita generar profesionales de calidad con perfiles definidos en su área de estudio para establecer las características generales necesarias para un mayor desarrollo profesional vinculado al entorno socio económico del país que permita competir con otros Institutos que egresan profesionales en áreas del conocimiento similares.

Problema

La variable gerencia educativa es uno de los aspectos que se establece como diferencia entre las instituciones privadas y las oficiales; sin embargo, en estos procesos se observa una carencia de indicadores de calidad que definan la gerencia educativa y sobre los cuales se puedan establecer comparaciones.

De igual manera, se habla de baja o alta calidad de la educación, pero no existe una definición precisa de ella y tampoco de los aspectos que se consideran en ella, los indicadores que la definen y la constituyen. Así los señalamientos o comentarios se convierten en juicios personales que obedecen a especificidades, experiencias que limitan las decisiones generales que deben tomarse en este sentido. (Araujo, M. 2001)

Generalmente, en educación superior se establecen indicadores administrativos como: la matrícula, repitencia, deserción y prosecución. Estos indicadores se corresponden a una gerencia por resultados, donde ya no puede hacerse nada para mejorar los procesos. La gerencia educativa hasta ahora, ha estado dirigida a las situaciones, a las emergencias, actuar de acuerdo a las circunstancias, esto limita al estudio de los procesos y las formas de expresar los comportamientos que estos tienen.

La necesidad de una acreditación para la obtención de presupuestos por parte de las Instituciones de educación superior, plantea la necesidad de modelos que aseguren la calidad y evalúen las gestiones.

Como respuesta a esta interrogante se propone la siguiente investigación:

¿Cómo diseñar un sistema de evaluación institucional para fortalecer la gestión Institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019?

Conceptualización y operacionalización de la variable

Variable	Dimensión	Indicadores
Gestión Institucional.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo de Dirección. ▪ Valores de la institución. ▪ Compromiso de Gestión. ▪ Relaciones públicas.
	Satisfacción del usuario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades y expectativas de estudiantes y padres. ▪ Demanda de mercado laboral ▪ Servicios y compromisos con los estudiantes.
	Desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades y expectativas del personal ▪ Reconocimiento al desempeño ▪ Capacitación y entrenamiento.
	Planificación educativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación enfocada en los estudiantes ▪ Planificación de los procesos principales en la educación

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de procesos de apoyo ▪ Planificación financiera.
	Manejo de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de información ▪ Sistema de tecnología informática ▪ Sistema de tecnología de instrucción.

Hipótesis

Por ser un estudio descriptivo, no se plantea hipótesis

Objetivos

Objetivo general

Identificar la gestión institucional en la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el desarrollo del liderazgo en la gestión institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019.
- Caracterizar la satisfacción del usuario en la gestión institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019.
- Reconocer las características del desarrollo del personal en la gestión institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019.
- Identificar el proceso de planificación educativa en la gestión institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019.
- Caracterizar el manejo de la información en la gestión institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019.

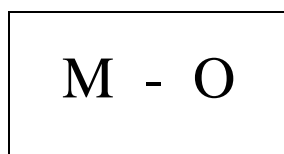
METODOLOGIA

Tipo y diseño de investigación

Para el caso de estudio, fue de tipo descriptivo y de campo. Tamayo (2005, p.54) sostiene que este tipo de investigación comprende la descripción, análisis e interpretación del fenómeno. Esto se hace para una persona, grupo o cosa que conduce o funciona en el futuro.

En caso del diseño, de acuerdo con la naturaleza de la investigación, esta se definió como no experimental - descriptiva ya que el propósito fundamental fue describir la variable comunicación organizacional. Hernández et al. (2003, p.163) plantean que la investigación no experimental es realizada sin manipular deliberadamente la variable, y en los que sólo se observan los fenómenos tal y como se presenta en el contexto natural para después analizarlos.

Diseño descriptivo cuyo diagrama es el siguiente.



Dónde:

M = Muestra

O = Encuesta (observación)

Población y muestra

Población

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2015) la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, y en donde las unidades de dicha población tienen al menos una característica en común.

Para este estudio la población fue de 20 docentes.

Muestra

No fue necesario establecer una muestra, considerando el tamaño de la población, debido a que se representa la totalidad de la población, por esta razón fue necesario realizar un censo poblacional que permitió recolectar datos o información pertinentes a la investigación. Según Sabino (1995, p. 32) el censo poblacional es el análisis de las unidades que confirman el universo de estudio. La población posee características de accesibilidad, ya que haciendo uso del mismo medio de trabajo se pudo acceder a la población y verificar la información necesaria para poder analizar el caso de estudio. Para el estudio, la muestra es la misma que la población. Es decir, 20 docentes.

3.- Técnicas e instrumentos de investigación

Técnica

Se aplicó una encuesta que consiste en una serie de preguntas que permitió reunir datos para determinar una opinión sobre un asunto y de esta manera obtener las apreciaciones de los estudiantes en función a su percepción del proceso de aula invertida. (Hernández-Sampieri, y Mendoza, 2018).

Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario con 17 preguntas, con cinco alternativas, tipo Likert.

Procesamiento y análisis de la información

Con referente al procesamiento y análisis de la información; por un lado, entre las técnicas de procesamiento se empleó a la estadística descriptiva para darnos a conocer mediante la tabla de frecuencia absoluta, porcentual y porcentual acumulada información objetiva después de aplicada la ficha de observación. Además, se empleó el programa Excel para organizar la información y para la elaboración de las figuras estadísticas que se procesaron con apoyo del software SPSS versión 22.

RESULTADOS

Tabla 1

Distribución porcentual referente al liderazgo del equipo directivo

ALTERNATIVAS	fi	%
1.- Totalmente de acuerdo	4	20
2.- De acuerdo	5	25
3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30
4.- En desacuerdo	3	15
5.- Totalmente en desacuerdo	2	10
Totales	20	100

FUENTE: Elaboración propia

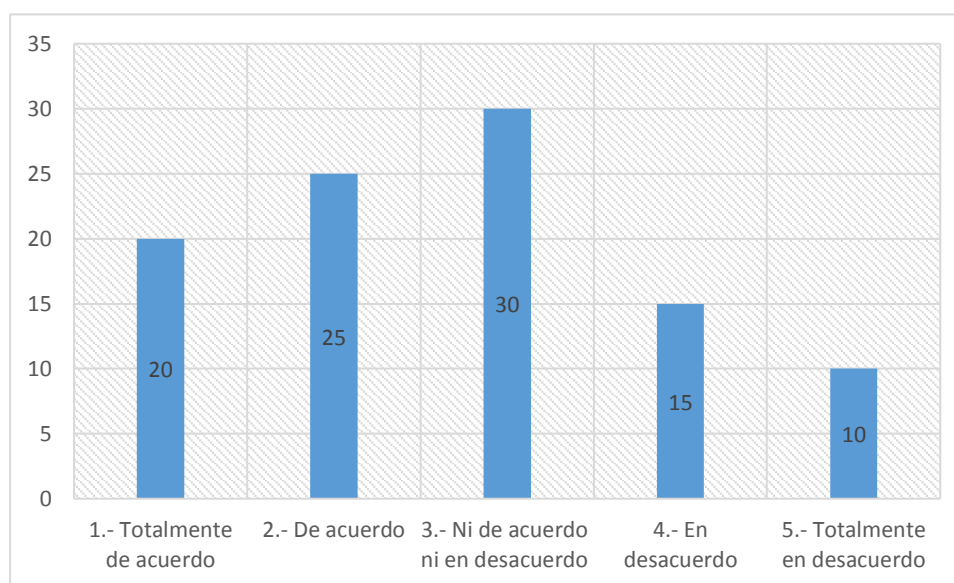


Figura 1: Distribución porcentual referente al liderazgo del equipo directivo

Interpretación

En la gráfica 1, se refleja el resultado de las encuestas en cuanto al promedio de las cuatro preguntas sobre liderazgo del cuerpo directivo de la institución en la gestión de calidad, donde el 20 % está totalmente de acuerdo con la existencia de un buen liderazgo, aunque un 10 % está totalmente en desacuerdo, el 30 % está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo 15 % de acuerdo un 25 %.

Tabla 2

Distribución porcentual sobre la satisfacción del usuario

ALTERNATIVAS	fi	%
1.- Totalmente de acuerdo	4	20
2.- De acuerdo	5	25
3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25
4.- En desacuerdo	3	15
5.- Totalmente en desacuerdo	3	15
Totales	20	100

FUENTE: Elaboración propia

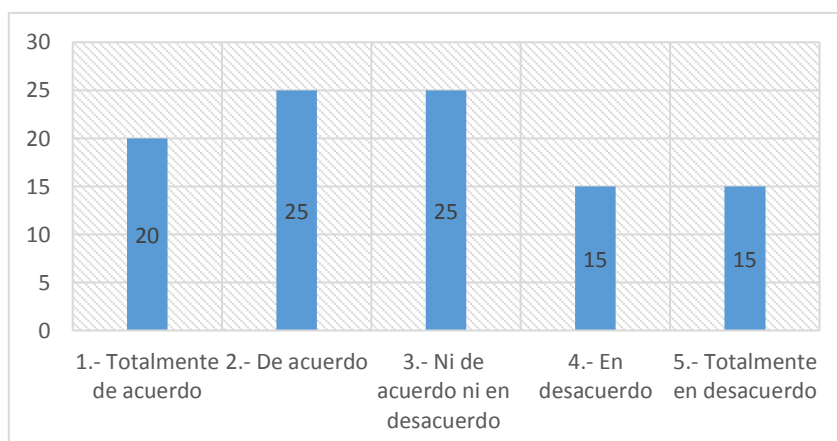


Figura 2: Distribución porcentual sobre la satisfacción del usuario

Interpretación

En la gráfica 2, se refleja el resultado de las encuestas en cuanto al promedio de respuestas relacionadas con la satisfacción del usuario, el 20% está totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos en la institución, aunque un 15 % está totalmente en desacuerdo, el 25 % está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15 % está en desacuerdo y el 25 % está de acuerdo.

Tabla 3

Distribución personal sobre el desarrollo personal

ALTERNATIVAS	fi	%
1.- Totalmente de acuerdo	2	10
2.- De acuerdo	6	30
3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35
4.- En desacuerdo	3	15
5.- Totalmente en desacuerdo	2	10
Totales	20	100

FUENTE: Elaboración propia.

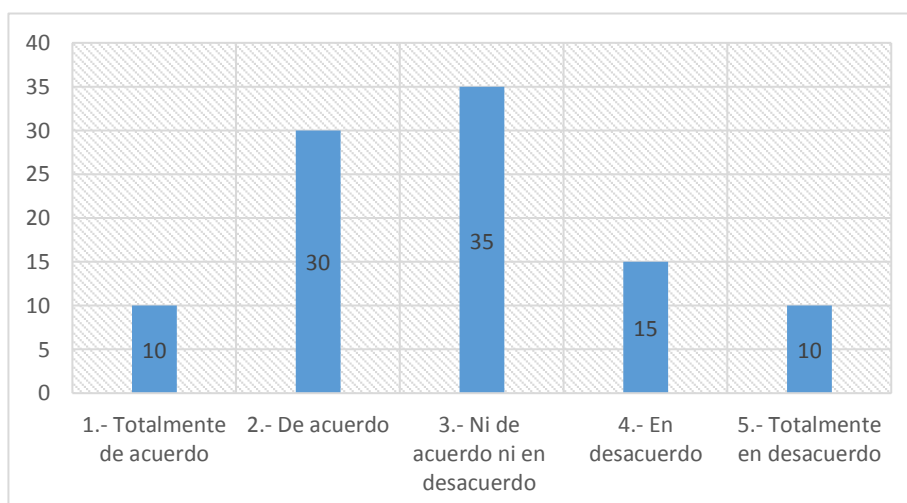


Figura 3: Distribución personal sobre el desarrollo personal

Interpretación

En la gráfica 3, se refleja el resultado de las encuestas en promedio de las preguntas relacionadas con el desarrollo del personal de la institución, el 10 % está totalmente de acuerdo en el buen desarrollo del personal, aunque otro 10% está totalmente en desacuerdo, el 35 % está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30 % está de acuerdo y el 15 % está en desacuerdo.

Tabla 4

Distribución porcentual sobre la planificación educativa

ALTERNATIVAS	fi	%
1.- Totalmente de acuerdo	3	15
2.- De acuerdo	2	10
3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	40
4.- En desacuerdo	5	25
5.- Totalmente en desacuerdo	2	10
Totales	20	100

FUENTE: Elaboración propia

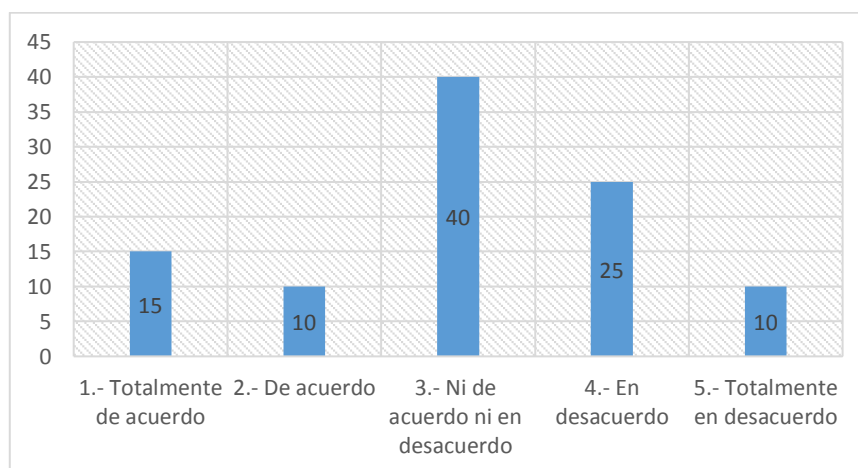


Figura 4 Distribución porcentual sobre la planificación educativa

Interpretación

En la gráfica 4, se refleja el resultado de las encuestas en cuanto al promedio de las preguntas relacionadas con la planificación educativa, el 15% está totalmente de acuerdo con el buen desarrollo de la planificación educativa en la institución, aunque un 10 % está totalmente en desacuerdo, el 40 % está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 % está de acuerdo, y el 25 % está en desacuerdo.

Tabla 5

Distribución porcentual sobre el manejo de la información

ALTERNATIVAS	fi	%
1.- Totalmente de acuerdo	2	10
2.- De acuerdo	4	20
3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35
4.- En desacuerdo	4	20
5.- Totalmente en desacuerdo	3	15
Totales	20	100

FUENTE: Elaboración propia.

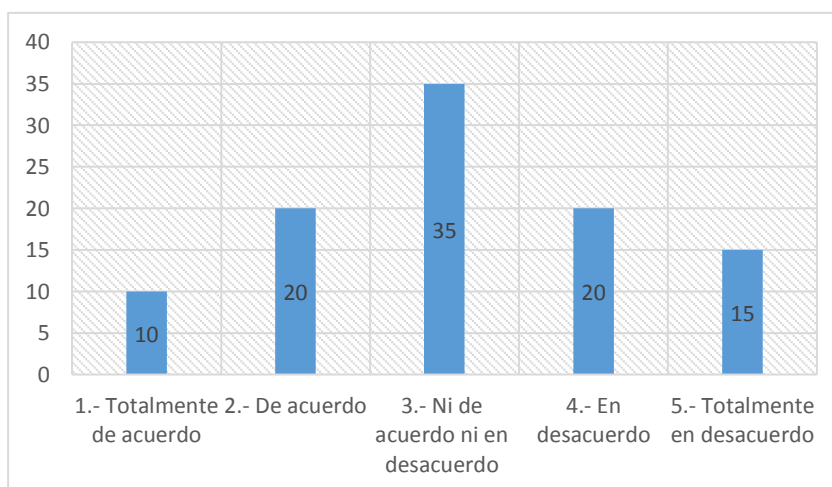


Figura 5: Distribución porcentual sobre el manejo de la información

Interpretación

En la gráfica 5, se refleja el resultado de las encuestas en cuanto al promedio de las preguntas relacionadas con el manejo de información, el 10 % está totalmente de acuerdo en el buen manejo de la información en la institución, aunque un 15 % está totalmente en desacuerdo, el 35 % está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20 % está de acuerdo, y otro 20 % está en desacuerdo.

Tabla 6

Distribución porcentual sobre las dimensiones de la gestión institucional

DIMENSIONES	TA	DA	NDA NED	ED	TD
LIDERAZGO	20	25	30	15	10
SATISFACCIÓN DEL USUARIO	20	25	25	15	15
DESARROLLO PERSONAL	10	30	35	15	10
PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	15	10	40	25	10
MANEJO DE INFORMACIÓN	10	20	35	20	15
TOTALES	15	22	33	18	12

FUENTE: Elaboración propia.

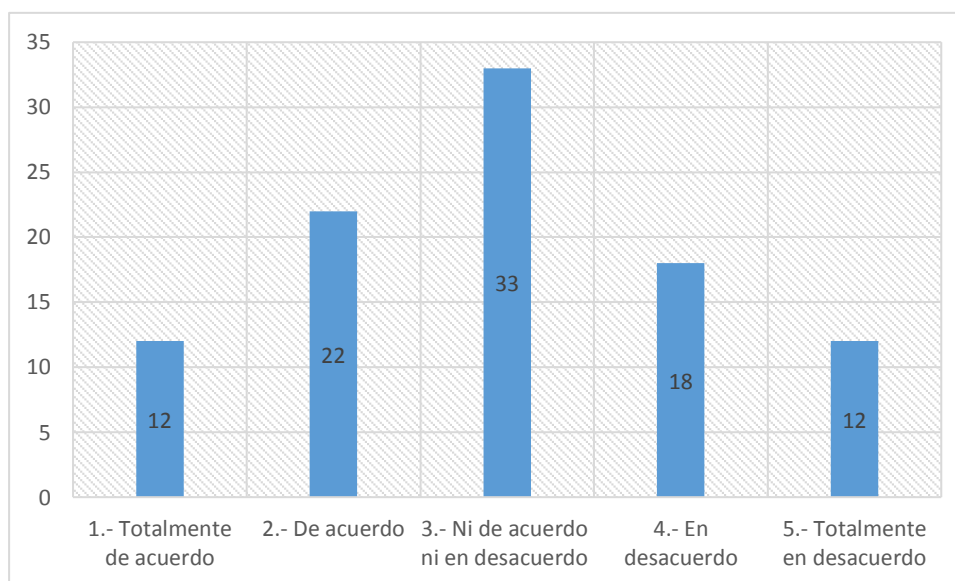


Figura 6: Distribución porcentual sobre las dimensiones de la gestión institucional

Interpretación

En la tabla 6, se presentan los datos promedios de las encuestas realizadas en cuanto a los resultados de las 5 dimensiones obteniéndose en forma general porcentajes, estos porcentajes son suficientes para ratificar la deficiencia de un buen desarrollo en la gestión institucional. Donde solo 12 % de encuestados que es minoría, está totalmente de acuerdo con el buen desarrollo de la gestión institucional, un 22 % está de acuerdo, el 33 % que es la mayoría, está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18 % está en desacuerdo, y el 12 % está totalmente en desacuerdo.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como objetivo principal identificar el nivel de gestión institucional en la Institución Educativa N° 41006 Jorge Polar, de la ciudad de Arequipa. Frente a ello, se hallaron diversos resultados que permiten hacer algunas comparaciones con trabajos previamente señalados.

En la tabla 1, se observa las repuesta sobre el cuerpo directivo y el liderazgo de la institución en la gestión de calidad, donde el 20 % está totalmente de acuerdo con la existencia de un buen liderazgo, aunque un 10 % está totalmente en desacuerdo, el 30 % está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo 15 %, de acuerdo un 25 %. Estos resultados no guardan relación con el estudio de López, García y Martínez (2019) quienes en su trabajo de investigación hallaron como resultados que el 85% de los encuestados sostiene que está en desacuerdo en la manera en que los directivos manejan la institución. Es decir, existe un pronunciado manejo del liderazgo institucional.

De acuerdo a la tabla 2, sobre la satisfacción del usuario, el 20% está totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos en la institución, aunque un 15 % está totalmente en desacuerdo, el 25 % está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15 % está en desacuerdo y el 25 % está de acuerdo. Estos resultados coinciden con el trabajo de Alfaro y Mendoza (2018) quienes encontraron la siguiente información: El 56.7% mostraron conformidad con el trabajo del directivo y la eficacia del trabajo educativo de los maestros. En conclusión, una tercera parte afirma que esta es positiva y el porcentaje restante la desaprueba. Además, entre 35% y 43% de encuestados insatisfechos, los restantes están satisfechos. Es decir, el nivel de satisfacción también se encuentra en nivel regular.

En la tabla 6, con respecto a la gestión institucional, el 12 % de encuestados que es minoría, está totalmente de acuerdo con el buen desarrollo de la gestión institucional, un 22 % está de acuerdo, el 33 % que es la mayoría, está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18 % está en desacuerdo, y el 12 % está totalmente en desacuerdo. Estos resultados coinciden con el estudio de Mori (2016) quien en su trabajo realizado

con una cantidad de 13 profesores de la Institución quienes respondieron a la encuesta de la primera variable donde se observa que un 21% de docentes la calificaron como “mala”, el 50% la calificaron de “regular” y el 29% la percibieron como “buena”.

También se encontró cierta relación con el trabajo de Zamalloa (2020) donde sus resultados fueron los siguientes: el 54% de los docentes sostuvo que la gestión educativa es regular. El 66% afirmó que el liderazgo por parte de los directivos está en nivel regular. Y el 57% sostuvo que la planificación también se encuentra en nivel regular.

Finalmente, se puede decir que ante una mejor gestión institucional mejor serán los resultados de la calidad educativa, mejor será el desempeño docente, y mejor será el rendimiento académico de los estudiantes. Tal como lo mencionó Luna (2020) en sus conclusiones del trabajo de investigación: la gestión institucional se relaciona de manera directa y significativa con la calidad educativa.

CONCLUSIONES

- Se concluye que no hay un liderazgo directivo que maneje la institución en cuanto a la gestión de calidad de los procesos, no mantiene un compromiso con esta gestión, ni se establecen suficientes convenios con entes gubernamentales o del sector privado de la región. Solo el 20 % está totalmente de acuerdo con la existencia de un buen liderazgo, aunque un 10 % está totalmente en desacuerdo, el 30 % está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo 15 %, de acuerdo un 25 %.
- Se concluye que la satisfacción del usuario no es la que se esperaba, puesto que no cubren las expectativas. Solamente el 20% de los encuestados está totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho en la institución, mientras que el 15% está totalmente en desacuerdo, el 25% ni en acuerdo ni desacuerdo, y el 15% está en desacuerdo.
- Se concluye que el personal de la institución no se desarrolla ya que los directivos no promueven la capacitación del mismo, y tampoco se reconoce el esfuerzo laboral. Los resultados indican que el 10% está totalmente de acuerdo con el buen desarrollo del personal, mientras que también el 10% está totalmente en desacuerdo, otro 35% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% está de acuerdo, y el 15% está en desacuerdo.
- Se concluye que la planificación estratégica no cumple con las expectativas de las demandas de los estudiantes. Solamente el 15% está totalmente con el buen desarrollo de la planificación, el 10% está totalmente en desacuerdo, el 40% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 10% está de acuerdo, y el 25% está en desacuerdo.
- Se concluye que el manejo de la información, no se utilizan los canales adecuados y continuos para el manejo de la información, los sistemas de informática no son los idóneos ni suficientes a la demanda de los usuarios, la instrucción tecnológica no se hace de acuerdo a los avances de última generación. Solo el 10 % está totalmente de acuerdo en el buen manejo de la

información en la institución, aunque un 15 % está totalmente en desacuerdo, el 35 % está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20 % está de acuerdo, y otro 20 % está en desacuerdo.

- Se concluye que en cuanto al objetivo general de caracterizar la gestión institucional, según los porcentajes son suficientes para certificar la deficiencia de un buen desarrollo en la gestión institucional. Donde solo 12 % de encuestados que es minoría, está totalmente de acuerdo con el buen desarrollo de la gestión institucional, un 22 % está de acuerdo, el 33 % que es la mayoría, está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18 % está en desacuerdo, y el 12 % está totalmente en desacuerdo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda incentivar más investigaciones sobre este tema ya que es necesario conocer y mejorar la gestión institucional para el beneficio de toda la comunidad educativa.
- Se recomienda tomar algunas medidas con la finalidad de mejorar la comunicación entre todos los trabajadores de la institución.
- Se recomienda a las autoridades de la institución a reflexionar y replantear los objetivos institucionales y a cumplir sus funciones encomendadas.
- Se recomienda a los directivos a realizar permanentes eventos y charlas sobre gestión municipal, plan estratégico y comunicación interna que sirva de beneficio para toda la comunidad.
- Se recomienda a los directivos a mejorar los lineamientos y la políticas de las instituciones, con una realidad más acorde a las necesidades y objetivos que se tengan.

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento a las autoridades, docentes y no docentes de la Institución Educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Afcha, K. (1992). Estadística Elemental Prentice-Hall. 2da edición. México.
- Aguerredondo, I. (2001). La calidad de la Educación; ejes para su definición y Evaluación: disponible en agency@iacd.oas.org
- Alfaro, L. y Mendoza, M. (2018) *Relación entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa N° 88014 Juan Pablo II de la ciudad de Trujillo.* Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11748/alfaro_hl.pdf?sequence=1
- Alvarado, O. 1998. Gestión Educativa Enfoques y Procesos. Editorial de la Universidad de Lima. Perú
- Antúnez y otros. 1996. Del proyecto educativo a la programación de aula.
- Antúnez, S. (1993) "Hacia una gestión autónoma del centro escolar", en: *Claves para la organización de centros escolares.* ICE/ Horsori Barcelona.
- Araujo, M. (2001). Indicadores de calidad para evaluar los procesos gerenciales en la educación básica Venezolana. Revista Kaledoscopio, volumen 2, número 4, julio-diciembre 2005.
- Arias, F.(1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración Editorial Epistemes Oriol Ediciones. Caracas.
- Bacovich, J.C. (1994). Líder exitoso, siete claves estratégicas. Editorial Universitaria. Santiago de Chile.
- Balbi, A. (2004). La ciencia de la acción como una teoría crítica. Copérnico. 1(1). 5-12.
- Balestrini, M. (1998). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Editorial O.B.L. Caracas.

- Ballesteros, B. (2003). Investigación en educación social. Agora Digital. N° 6. Disponible: http://www.uhu.es/agora/digital/numeros_ppal.htm [Consulta: 2005, Mayo 25]
- Benítez, J. (2000). Criterios para hacer de la Evaluación un instrumento de mejoramiento Institucional. *Prospectiva* 2(2). 21-23.
- Berry, T. (1992). Como gerenciar la transformación hacia la calidad total. McGraw Hill. Bogota.
- Burgos, F. (2000). La Evaluación Institucional en la Universidad de Carabobo. *Prospectiva* 2(2). 24-27.
- Bustamante, Y. (2003). La gestión del conocimiento y las organizaciones modernas. *Gestión en el tercer milenio*. 6 (11), 105-109.
- Cadenas, E. (2000). Programa de Evaluación Institucional (PREVI) en la Universidad de los Andes. *Prospectiva* 2(2). 35-37.
- Campero, M. (1998). Alternativas para la evaluación institucional de las Universidades Venezolanas. *Agenda Académica*. 4(2). 97-117.
- Cárdenas, A. Calderón, T., Pocaterro, O. y Restrepo E., (2020), “Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia”. Universidad Católica de Colombia.
- Carot, A. (2001) Control Estadístico de la Calidad, Alfa Omega Grupo Editor, México 2001, 1ª Edición, 700 págs., Universidad Politécnica de Valencia.
- Carrasqueño, M. y Gillezeau, T. (1999). Los centros de desarrollo científico y Humanístico: Realidad o utopía. Casos: ULA, LUZ, UNEFM. Telos.
- CENTRO NACIONAL DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD-CHILE. (1999). Un compromiso con el ser Humano, las 5 acciones básicas de COLMI. Santiago de Chile.
- Chiavenato, I. (2000). La Administración. Teoría y práctica. Mc Graw Hill. México.

- Corredor, J. (1997). La planificación estratégica. (Tercera edición). Vadell Hermanos. Valencia. Venezuela.
- Cortázar, J. (2002). La evaluación de las instituciones universitarias. Tendencias, Conceptos y modelos. Comisión de estudios de postgrado. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Central de Venezuela.
- Cummings, T & Worley C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. 8va Edición. Ed. Thompson. México.
- Davis, K y Newstrom J. (1991) "Comportamiento humano en el trabajo". México. Mc Graw Hill, 1991
- Delgado, F. (2002). La investigación educativa, su concepción y su práctica: algunos aspectos teóricos para la reflexión y discusión. Educere. 5(16). 405-411.
- Deming, E. (1950). Control Estadísticos de los Procesos McGraw Hill. 1era. ed. México.
- Deming, E. (1994). The New Economics for Industry MIT. 2da. Ed.
- Espinoza, N. (2004). Estrategias competitivas para la gestión de la ciencia y tecnología en las universidades públicas. Gestión en el tercer milenio.
- Fernández, J y Álvarez, M (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38
- Fernández, C. y Cabrera, F. (2004). Gestión de vinculación entre los institutos universitarios tecnológicos y el sector productivo a través de los programas de pasantías industriales. Ponencia presentada en el I Congreso de Educación Superior. Caracas.
- Fernández, C. y Romero, F. (2004). Vinculación entre Las instituciones de educación superior y el sector productivo como estrategia para el desarrollo Tecnológico. Ponencia presentada en el I Congreso de Educación Superior. Caracas.
- Fuenmayor, L. (2002). Historia, desarrollo y perspectivas del sector Universitario, Cuadernos OPSU. 5, 1-36.

- Gallegos, A. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.
- García, J. (2004). Teoría y modelo: aproximación conceptual desde la Epistemología. Copérnico. 1(1). 24-31.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994) "*Reingeniería*". Editorial Norma, Bogotá, Colombia. ICL
- Harvey, L. y Green, D. (1993). Defining quality. Assesment and evaluation in higher education. Vol. 18, N°1, Bath, UK.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación. McGraw Hill. Segunda edición. México.
- Johansen, O. (1982). Introducción a la teoría general de sistemas. México, Limusa.
- Lepeley, M. (2001) Gestión y Calidad en Educación McGraw Hill. 2da edición. México
- Lepeley, M. (2001) Gestión y calidad en educación. Editorial: Mcgraw-Hill. Inter-Americana
- López, E., García, L. y Martínez, J. (2019) La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. Universidad Autónoma de Baja California. México.
- Luna, N. (2020) Evaluación de la gestión institucional y su relación con la calidad del servicio académico en el centro pre universitario de la Universidad Agraria de La Molina. Lima.
- Maish, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Gestión en el tercer milenio. 13 (7), 35-38.
- Malavé, J. (1999). Las prácticas organizacionales. Una perspectiva de procesos en la teoría de la organización. IESA. Caracas.

- Manning T y Robertson B. (2002) "The dynamic leader-leadership development beyond the visionary leader". *Industrial and Commercial Training*. Vol 34. No. 4. pp. 137-143. 2002
- Márquez, M. (2006). Satisfacción laboral. Boletín electrónico AEG - Artículos de interés. http://www.pucp.edu.pe/aeg/boletin/deinteres/boletin11/general_marquez.pdf
- Marrero, L. (2003). El entorno universitario y las nuevas tecnologías de la Información y la comunicación. ¿Hacia dónde vamos? *Docencia Universitaria*. 4(2). 9-30.
- Mcgregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw Hill. 2da Ed. México.
- Melinkoff, R. (1990). *Los Procesos Administrativos*. Panapo. Caracas.
- Méndez, E. (1999, Octubre). Gerencia de una universidad autónoma. Ponencia presentada en las 1ras. Jornadas de Investigación y Postgrado. Maracaibo.
- Mertens, L. (1999) - ISO 9000 y competencia laboral El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización. Foro Mundial INLAC. Veracruz, México, mayo – ONU
- MINISTERIO DE EDUCACION. Manual para el Docente. Programa de Formación Continua de Docentes en Servicio. Educación Secundaria. Lima Perú 2002.
- Mori, R. (2016) su tesis titulada *Estudio correlacional entre la gestión institucional y la calidad del servicio en la Institución Educativa N° 0174 Fausa Sapina distrito de San Pablo, Bellavista. San Martín, 2016*. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13864/mori_mr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Morillo, R., Salas, D. y Valbuena, (2004). Teoría de Acción: Una alternativa Transformadora para el desarrollo de una Organización Educativa descentralizada. *Encuentro Educativo* 491-505.

- Negrete, P. (2003). Acerca de las limitaciones epistemológicas del modelo sujeto-Objeto en la teoría del conocimiento. *Agora Trujillo*. N° 11. 79-89.
- Padrón, J. (2001). El problema de organizar la investigación universitaria.
- Padrón, J. (2004). Aspectos clave en la evaluación de teorías. *Copérnico*. 1(1). 71-82.
- Paéz, T. (1992). Calidad y Productividad en el Sistema Educativo. *FIM Productividad*. 17. 25-35.
- Picón, G. (1994). El proceso de convertirse en universidad. UPEL-UNESR. Caracas.
- Picón, G. (2001). El comportamiento y cambio en las organizaciones educativas: vías para una investigación educacional crítica. *Investigación y Postgrado*. 16(2). 102-122.
- Puelles, M. y otros. (1986) *Elementos de la Administración Educativa Educación*. 2da, Edición. Ministerio de Educación. Madrid España, 1986.
- Quintana, Y. (2018) Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2),259-281. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=834/83460719005>
- Radic, J. (2017) Sistema de evaluación y mejora de la calidad educativa. La experiencia de la Red de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (FLACSI). Universidad Autónoma de Madrid. España.
- Ramos, C. (2001). Información en ciencias sociales y sociedad de la información: Publicaciones e indicadores bibliométricos. *Acta Científica Venezolana*. (52). 107-118.
- Rincón de P., H. (2003). La evaluación de la transferencia de conocimiento en la Relación de cooperación Universidad-Empresa: una visión desde el contexto de la Sociedad del conocimiento. *Visión Gerencial* 1 (2), 34-44.
- Rodríguez, M. (1997). Manual de planificación estratégica para instituciones Universitarias. FEDUPEL. Caracas.
- Rojas, L. (1999). La gerencia necesaria. *Telos* 1(1), 183-191.

- Ruiz A. (2000). La Evaluación a las Instituciones de Educación Superior. *Prospectiva* 2(2). 40-45.
- Sabino, C. (1992). *La investigación Científica*. Primera edición Limusa. Madrid. España.
- Salcedo, H. (1998). Perfeccionamiento integral y evaluación del profesor universitario. *Agenda Académica*. 5(1). 177-190.
- Salmerón P. (1997). Evaluación Educativa, técnica mitología y aplicaciones en áreas de conocimiento. Grupo Editorial Universitario Granada.
- Sobrinho, J. (2000). Evaluación Institucional en el contexto Latinoamericano *Prospectiva* 2(2). 3-10.
- Stavenhagen, R (1998): Educación para el cambio y el compromiso social e internacional. III Simposium internacional Educación para el siglo XX, París.
- Stringer, R. (1987). Vicepresidente de Harbridge House Revista "Alta Dirección", No. 133,. pág. 203
- Tamayo y Tamayo, M. (1995). *El proceso de la investigación*. Segunda edición Limusa. Madrid. España.
- Tuban; J. (2007). Medición del clima laboral en las organizaciones, <http://www.tablero-decomando.com> y
- Tünnermann, C. (1999). Realidad y perspectiva de la universidad en el contexto Latinoamericano. *Perspectiva*. 1(1). 1-11.
- Villarroel, C. (2000). Calidad Universitaria e Indicadores de Gestión. *GAUDEAMUS*, año 1 N° 3. Venezuela.
- Villarroel, C. (2001). Documento preliminar sobre el sistema de Evaluación y Acreditación de las Universidades Nacionales. En: Proyecto ALMA MATER, cuadernos OPSU N° 3, CNU-OPSU. Caracas.
- Villegas, F. (1990) " Liderazgo ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990 pág. 125-142.

Zamalloa, S. (2020) Autoevaluación institucional y su relación con la gestión educativa en el colegio Trilce de la Molina. Universidad San Martín de Porres. Lima.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD SAN PEDRO DE CHIMBOTE

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA GESTION INSTITUCIONAL

Encuesta aplicada al personal docente para realizar diagnostico

A continuación, se realizarán una serie de preguntas relacionadas con la Gestión institucional, se solicita su colaboración en la sinceridad de sus respuestas, se garantiza total anonimato y confiabilidad, no es necesario colocar su nombre ni que identifique de ninguna forma su encuesta. Señale su respuesta según el nivel de acuerdo o desacuerdo en la escala de Likert planteada.

1- LIDERAZGO	5	4	3	2	1
1.1.- El equipo directivo lidera la institución en cuanto a la gestión de calidad de los procesos.					
1.2.- El equipo directivo apoya y facilita la aplicación de la misión y la visión de la institución.					
1.3.- El equipo directivo mantiene un compromiso con la gestión de calidad.					
1.4.- El equipo directivo establece relaciones institucionales rentables para la institución, con entes gubernamentales, o de los sectores privados, locales, regionales y nacionales.					
2- SATISFACCION DEL USUARIO	5	4	3	2	1

2.1.- Los servicios de apoyo prestados por la institución cuentan con la calidad para cubrir las expectativas de padres y estudiantes.					
2.2.- La institución mantiene un contacto institucional con las empresas donde laboran los egresados, para tener una visión de la demanda.					
2.3.- Los estudiantes manifiestan estar conformes con los servicios de apoyo prestados por la institución (transporte, biblioteca, comedor, becas, ayudantías, etc.).					
3- DESARROLLO DEL PERSONAL	5	4	3	2	1
3.1.- La institución incentiva la formación y capacitación del personal, según sus necesidades individuales y colectivas.					
3.2.- La institución valora y reconoce el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejorar del personal.					
3.3.- La institución establece procedimientos para la implicación del personal en la mejora y capacitación continua.					
4- PLANIFICACION EDUCATIVA	5	4	3	2	1

4.1.- La institución planifica estratégicamente en función de las demandas y expectativas de los estudiantes y del proceso de enseñanza- aprendizaje basándose en parámetros de calidad total.					
4.2.- La institución planifica estratégicamente en función de los procesos de docencia, investigación y extensión.					
4.3.- Existe en la institución una cultura de evaluación sistemática de la planificación y estrategia en todos los niveles de funcionamiento, (procesos).					
4.4.- El presupuesto económico de la institución responde a la planificación estratégica, tomando en cuenta las necesidades de equipos, espacio físico, demanda, crecimiento, etc.					
5- MANEJO DE LA INFORMACIÓN	5	4	3	2	1
5.1.- La institución utiliza canales adecuados y continuos en el manejo de la información.					
5.2.- Existe en la institución un sistema de informática idóneo con las necesidades de los usuarios.					

5.3.- Existe en la institución un sistema de instrucción tecnológico de acuerdo a los avances de última generación.					
---	--	--	--	--	--

ANEXO 2

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

PROPUESTA PEDAGÓGICA

1. Denominación

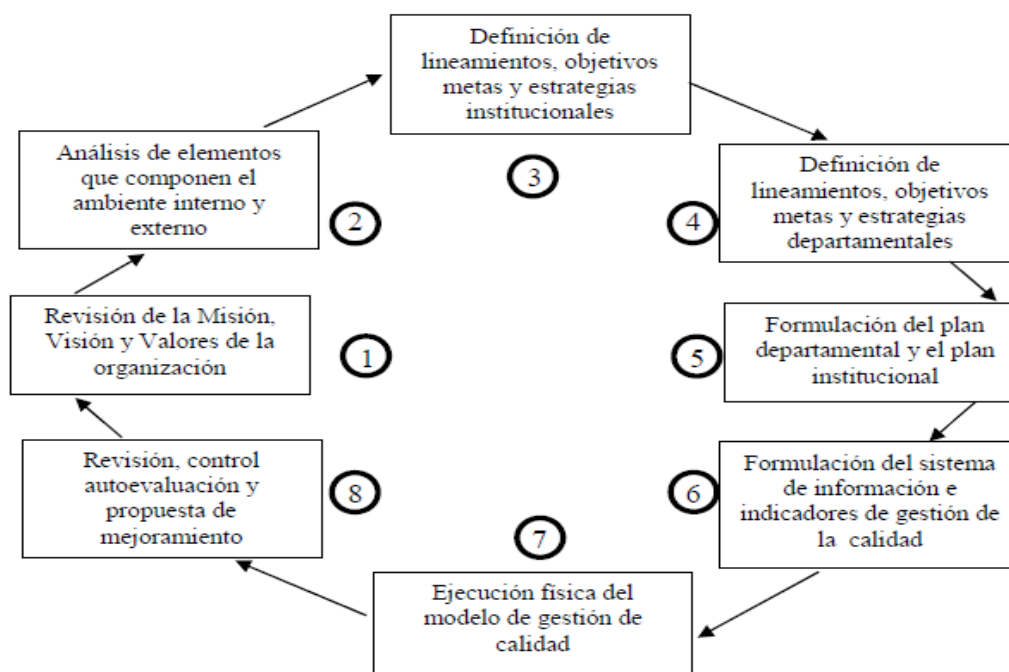
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN BASADO EN UN
MODELO DE CALIDAD PARA MEJORA DE LA GESTION INSTITUCIONAL

2 fundamentación

El modelo constituye un esfuerzo intelectual que toma conciencia de que el paso entre la retórica o propuesta a la acción es difícil, por lo que puntualiza en la voluntad explícita, filosofía rectora y talento proactivo de quien aplique este modelo. Esta postura teórica del modelo tiene como factores de éxito lo cognitivo, ya que es una labor intelectual; lo social, parte de la premisa que todos deben participar, es un esfuerzo compartido que tal vez se tenga que pasar un buen tiempo dedicado al análisis y la evaluación y; por último, político, que todos queden convencidos del camino seleccionado, sin que se perciba como una imposición.

No obstante, su autoevaluación determinará las fallas en su ejecución y logros, y ha de determinarse su eficiencia y decidirse si los logros fueron consistentes en relación a lo que se invirtió (tiempo, dinero, talento, etc.). Así, el mecanismo se autorregula para ser perfectible en el tiempo. A continuación se presenta el esquema de la aplicación del modelo.

3. Propuesta de un modelo de gestión de Calidad



3.1. Revisión de la misión, visión y valores de la organización

En esta fase se inicia el modelo. Aquí todos los actores de la organización deben participar. Personal docente, administrativo y obrero. Deben sumergirse en una tarea de internalización y creación para aprehender nuevos significados de la razón de ser de la institución. La gerencia debe posicionarse en una labor de ejercicio dialéctico que concluya en la triada que sustente a la organización. Se está conciente que por principio, estos tres grupos de actores tienen intereses distintos; no obstante, todos deben asumir una postura abierta y asertiva que logre el acuerdo y consenso de todos. En la medida que todos trabajen en esta fase, los actores tomarán conciencia de su papel dentro de la organización. Además, esto permitirá asumir el compromiso del rol que debe cumplir en la búsqueda de la consolidación de la visión y la prosecución de la misión sustentada en los valores que establezcan.

3.2. Análisis de elementos que componen el ambiente interno y externo

En esta etapa, participarán docentes y del personal administrativo, sólo jefes de unidades. En grupos ya entremezclados y reducidos se llevará a cabo la tarea de cumplir con un exhaustivo análisis de todos los elementos que inciden en la gestión de calidad:

El "liderazgo para la calidad", la "satisfacción del usuario", "desarrollo del personal" y la "pertinencia social" son componentes tanto del ambiente interno como externo.

El liderazgo basado en el poder legítimo es un principio fundamental en la gestión de calidad y una consideración importante en el liderazgo educacional, pues los profesores enseñan y transmiten a los estudiantes estilos de liderazgo que los estudiantes aplican durante el curso de su vida y desempeño laboral, en las organizaciones que participen y hasta en su hogar. En resumen, los valores del liderazgo asociados con la teoría "Y" de Mc Gregor, en los cuales se sustenta la gestión de calidad, intenta humanizar las organizaciones, la economía y la sociedad, al enfatizar el valor fundamental que tienen las personas en el desarrollo de los procesos productivos.

El concepto de usuario, consumidor o cliente es importante, pues una organización, de cualquier naturaleza, sin consumidores o compradores de sus productos o servicios, no tiene razón social o económica para existir. A diferencia de otras organizaciones que existen en una sociedad, la educación es imprescindible en todo proceso productivo, porque cumple un rol determinante en el desarrollo de la gente y en el progreso de los pueblos. Sin embargo, las instituciones educacionales existen sólo porque hay estudiantes que requieren servicios; de ahí que los estudiantes sean los "clientes directos" de la educación.

La educación además tiene "clientes indirectos", estos son personas u organizaciones que tienen demandas o necesidades de educación y obtienen beneficios de la educación impartida, sin ser consumidores directos de la educación como

estudiantes. Son clientes indirectos los padres y representantes de los estudiantes, las fuentes laborales, la economía, la sociedad.

La educación es una disciplina que requiere de revisión y actualización en forma permanente y los profesores tienen la mayor responsabilidad del país que es formar las generaciones futuras. La necesidad de revisión y actualización se torna crítica ante los cambios que afectan a la sociedad, la economía y el desarrollo de los países.

Los "clientes internos" de la educación son los profesores, los empleados administrativos y el personal obrero, se les identifica como clientes internos porque, al igual que los clientes externos, son personas que tienen necesidades y deben satisfacerlas, la satisfacción interna es de gran importancia para el modelo de gestión de calidad y es determinante en el clima organizacional y se refleja en los resultados educacionales.

Todas las organizaciones de una sociedad son dependientes entre sí en una u otra forma, están relacionadas directa, como proveedor-cliente, o indirectamente a través de gente que trabaja y transita entre las organizaciones. Partiendo de la base que la educación es obligatoria para todos, resulta válido decir que todas las personas de un país atraviesan por el sistema educacional antes de ingresar a organizaciones económicas y sociales. La gestión de calidad asigna especial importancia a la interdependencia entre organizaciones como un área que determina resultados y desempeño de la organización, estas actividades van dirigidas al desarrollo comunitario y de ayuda social poniendo énfasis en el bienestar del ser humano.

3.3. Definición de lineamientos, objetivos metas y estrategias institucionales

Es una fase crítica, donde se evalúa escenarios y riesgos, se toma una decisión trascendental. Todos serán responsables del camino que se seleccione. Se asumirá el compromiso democrático de conducir a la institución a cumplir con su misión. Es la fase de traducir, ajustar y operacionalizar lo que todos desean que sea la institución. Es un proceso de acercamiento sucesivo entre lo abstracto y lo concreto, de cómo se verá reflejado en el día a día. En relación a esta parte, "la planificación estratégica en

educación" es la herramienta de trabajo para plantear algunas metas que bien pueden establecerse como objetivos y metas institucionales, deben tomarse en consideración inicialmente los siguientes elementos:

- a) Situación ¿cuál es la situación actual?
- b) Recursos ¿cuáles son los recursos disponibles? (humanos, materiales, etc.)
- c) Responsables ¿quiénes serán los responsables de cada proyecto?
- d) Objetivos ¿cuáles son los objetivos que se deben cumplir?
- e) Tácticas ¿cómo se van a conseguir los objetivos?
- f) Tiempo ¿cuánto tiempo tomará conseguir los objetivos?

El modelo de gestión de calidad considera estos seis elementos y los proyecta en forma operativa utilizando una variación del ciclo de Deming, (Berry, T. 1992). Que llamaremos "El Circulo de la Calidad" (IPREM), que consta de las siguientes actividades:

- I. Idear; planteamiento inicial de cualquier proyecto
- II. Planificar; que consiste en definir la institución, sus usuarios y sus necesidades; estableciendo indicadores de medición para la gestión
- III. Realizar; implementar esta planificación
- IV. Evaluar; hacer un seguimiento y monitoreo de los indicadores de medición de la gestión de calidad, verificándolos con las necesidades de los usuarios.
- V. Mejorar; realimentar el proceso con el propósito de mejorar en forma continua la gestión de calidad.

Algunas de estas metas y otras que se establezcan deberán ser sopesadas a la luz de las oportunidades que ofrezcan las organizaciones del entorno y a la capacidad cooperativa que se establezcan con ellas. La selección de políticas adecuadas, pertinentes, articuladas e integrales es fundamental para el éxito del modelo. Hay que cualificar los objetivos y cuantificar las metas en un lapso de tres y cinco años con revisiones semestrales y anuales para verificar su cumplimiento.

Parte de las estrategias, que a continuación se presentan, pueden constituirse en papel de trabajo para los grupos que se organicen: fortalecer la plataforma profesoral

con la formación profesional, para el óptimo funcionamiento de los programas de docencia. Consolidar la cultura investigativa como un proceso permanente, sistemático para valorar la calidad y pertinencia del quehacer académico. Promover mecanismos de integración, en el ámbito nacional e internacional conducentes a todo tipo de cooperación para desarrollar al talento humano. Promover la elaboración y el desarrollo de planes de formación de recursos profesionales vinculados al postgrado que fortalezcan la generación del conocimiento y consolidación de la gestión de calidad.

3.4. Definición de lineamientos, objetivos metas y estrategias departamentales

Gran parte del procedimiento anterior es utilizado en esta fase. La "Planificación estratégica" y los "procesos de apoyo a la educación"; aquí, cada departamento evaluarán y ajustarán las metas para hacerlas cuantificables y a los objetivos cualificables. Parte del esfuerzo intelectual de la fase anterior se redefine para adaptarse a los requerimientos departamentales.

3.5. Formulación del plan departamental y el plan institucional

Ahora hay que integrar las partes; lineamientos, objetivos, metas y estrategias. En esta fase se asignan los recursos financieros. Hay que cuantificar el costo que representa para la institución la formación de todo el personal en función de la gestión de calidad, establecer un presupuesto plurianual. Aquí se ha de establecer conciencia de la importancia que reviste ser realista en la asignación de gasto, en su totalidad, presupuesto asignado de nivel central. La gerencia debe blindar el macro- proyecto para hacerlo creíble ante las autoridades del Ministerio de Educación Superior. Es un plan a mediano y largo plazo que debe generar resultados o al menos verificar semestralmente el logro de metas y medir según los indicadores de calidad establecidos. Hay que articular y congeniar lo departamental con lo institucional. La integración y coordinación que tendrán los planes son fundamentales en el desenvolvimiento y operatividad. También hay que volver a evaluar retrospectivamente si los planes se ajustan a lo abstracto que pudiera ser la misión, visión y valores.

3.6. Formulación del sistema de información e indicadores de gestión

¿Cómo saber si se va por buen camino una vez emprendido la marcha? El sistema de información e indicadores de gestión establecerán las bases de comparación para guiar a toda la institución. Aquí se hace primordial el "Manejo de la información y análisis de datos"

Serán, en un momento dado, las alarmas que alertarán a todos, meso-gerencia y macro-gerencia, para no desviarse del camino que representa el plan. Un sistema de indicadores contribuirá a poner en evidencia, de forma sistemática y rigurosa, las debilidades que caracterizan a la institución y específicamente al modelo en términos del cumplimiento de sus funciones, objetivos metas y, por consiguiente, propiciar opciones de mejoras de los procesos, reasignación de recursos, realimentación de modelo, etc.

3.7. Ejecución física del modelo

Pues bien, en esta fase se cuenta con un plan, lleno de recursos, el talento humano para llevarlo a cabo. Se inicia la ejecución física del plan. Se dejó atrás la etapa intelectual, cognitiva y social, para convertirse en factor político de acción, de práctica. Todos tienen la tarea de viabilizar el instrumento que guía a cada uno de los miembros de la institución. Aquí se inicia la fase autocrática, donde el plan se ejecutará tal como está previsto, sin modificación sustancial alguna. La gerencia comprometida hará todo el esfuerzo por dirigir los recursos financieros que se lograron conseguir, tal como se tiene estimado y estipulado. En la ejecución del plan hay que evitar los sistemas administrativos burocráticos, redundantes, obstaculizadores. Se debe administrar con sencillez en la medida de lo posible.

3.8. Revisión, control, autoevaluación y propuesta de mejoramiento

Esta es la última fase del "cómo". ¿Cómo se sabrá si al cabo del tiempo determinado se habrá cumplido con los objetivos y metas establecidas? Pues en esta etapa, no aislada, sino apegada a la ejecución física del macro-proyecto se recogerán los datos,

se calcularán los indicadores y se reunirá a todo el personal para que, terapéuticamente, se digan si se está yendo por buen camino, si vale la pena el esfuerzo de hablar entre todos y exponer algunas fallas, deficiencias del modelo, cualquier cosa que está afectando la buena marcha. Hay que hablar de las debilidades y fortalezas, de las potencialidades no explotadas y limitaciones no superadas. Esto se hará semestralmente hasta cumplir los primeros tres años. Esta es la oportunidad de decidir, entre todos, si reconducir y replantear todo el modelo y repensar de nuevo a la institución. Los indicadores tangibles e intangibles son fundamentales. El compromiso es condición esencial y debe asumirse por convicción, no puede ser sólo declarativo y retórico. Parte de la energía del talento humano está en ser parte de una organización y saber lo que ella espera de cada uno de sus integrantes.

Las premisas consideradas como fundamentales del modelo de gestión son las siguientes: se requiere convicción, creencia y fe de parte de la gerencia y compromiso de participación de todos. El seguimiento y control del cumplimiento de metas y objetivos es un elemento que le da efectividad al proceso. Los planes departamentales y el institucional deben ser integrales, vinculantes, cooperativos y coordinados.

En tal sentido, el desarrollo organizacional no sólo es un proceso simplemente acumulativo en el que parece afectarle solamente el tiempo, sino que es afectada por la madurez de su gente, aún más de su gerencia. En esta última reside la responsabilidad de hacerse más inteligente y conducir a la organización a un estadio de mayor esplendor a partir de actores conscientes de su papel dentro de la institución. El gerenciado debe conocer lo que la institución espera de él. Los hallazgos de este proyecto, en el caso del Instituto su personal docente, comprueban que las acciones deben estar acorde con la misión. No obstante, lo anterior no es suficiente y debe ser coherente con su quehacer. La organización debe tener clara su visión y misión, y compartirlas con todos; de lo contrario, el conflicto de intereses impedirá alcanzar las metas. A continuación se presenta un modelo esquemático de la evaluación y ponderación de los elementos del "Modelo de Gestión de Calidad Total" en educación.

4. Metodología de evaluación institucional

Primera etapa del proceso de evaluación

- Decisión de la dirección de implementar un programa de calidad que abarque a la institución en forma integral.
- Compromiso de la dirección con un modelo y los estándares de calidad.
- Asignación de presupuesto para la implementación del programa de calidad.
- Designación de un equipo de calidad institucional.
- Designación de grupos de calidad en las divisiones
- Capacitación y entrenamiento general en los principios de calidad.

Segunda etapa del proceso de evaluación

- Definir parámetros de planificación, realización, evaluación y mejoramiento continuo para cada función, operación, proceso, actividad, que van a ser evaluadas
- Identificar instrumentos de evaluación apropiados para cada elemento de gestión que se va evaluar en recolección de datos, información, análisis, documentación y evaluación. Ejm: encuestas, cuestionarios entrevistas, conversaciones, grupos de discusión, etc.
- Seleccionar apoyo computacional de hardware y software.
- Ampliar las comunicaciones verticales y horizontales dentro de la institución a través de Intranet, Internet, etc.
- Contratar o preparar técnicos y personal que manejen la información y el análisis y creen programas de instrucción para todas las personas que accedan a la información, utilizándola para facilitar la gestión institucional dirigida a la calidad.

Tercera etapa del proceso de evaluación

- Implementar los principios de calidad y evaluar avance en cada una de las áreas de la gestión de calidad estratificada en elementos adecuados para la evaluación
- Mantener registro de seguimiento

- Mostrar documentación consistente, verificable, válida, confiable y consistencia en el mejoramiento continuo
- Evaluar la información de acuerdo al método descrito en relación con puntaje de cada elemento del área de gestión y la ponderación correspondiente al progreso en el círculo de calidad (IPREM).
- Presentación de informes de evaluación de cada una de las unidades de la institución por grupos de calidad.
- Recopilación de los informes de las unidades, discusión y clarificación con el equipo institucional de calidad.
- Redacción del informe general por parte de este equipo.

Cuarta etapa del proceso de evaluación

- Presentación del informe final de evaluación institucional por parte del equipo de calidad a la dirección.
- Presentación del informe final de evaluación institucional por parte del equipo de calidad a toda la institución
- Discusión general de los resultados del informe.
- Identificación de las áreas de mejoramiento (si no existen debilidades en el modelo de calidad), en cada división y a nivel institucional.
- Planificación para repetir el proceso IPREM hacia el mejoramiento continuo.

ANEXO 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN
<p>PROBLEMA ¿Cómo diseñar un sistema de evaluación institucional para fortalecer la gestión Institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019?</p>	<p><u>Objetivo general</u> Identificar la gestión institucional en la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnosticar el desarrollo del liderazgo en la gestión institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019. ▪ Caracterizar la satisfacción del usuario en la gestión institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019. ▪ Reconocer las características del desarrollo del personal en la gestión institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019. ▪ Identificar el proceso de planificación educativa en la gestión institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019. ▪ Caracterizar el manejo de la información en la gestión institucional de la institución educativa N° 41006 Jorge Polar, Arequipa 2019. 	<p><u>Variable única</u> Gerencia institucional</p> <p><u>Dimensiones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Satisfacción del usuario ▪ Desarrollo personal del ▪ Planificación educativa ▪ Manejo de la Información 	<p>Tipo de investigación El estudio realizado está enmarcado en el tipo de investigación descriptiva.</p> <p>Diseño de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño descriptivo cuyo diagrama es el siguiente. <p style="text-align: center;">M - O</p> <p style="text-align: center;">Donde:</p> <p style="text-align: center;">M = Muestra</p> <p style="text-align: center;">O = Encuesta</p>	<p><u>Población</u> 20 docentes</p>