

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La gestión educativa en las instituciones educativas

Trabajo académico

Para optar el Título de Segunda especialidad profesional en Investigación y
Gestión Educativa

Autor.

Efraín Bautista Cruz

Chincha – Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La gestión educativa en las instituciones educativas

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (presidente)

.....


Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

.....


Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

.....


Chincha – Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La gestión educativa en las instituciones educativas

Los suscritos declaran que el trabajo académico es original en su contenido y forma:

Efraín Bautista Cruz (Autor)

.....

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

.....

Chincha – Perú

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Chincha, a veintisiete días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio José Pardo y Barrera, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *“La gestión educativa en las instituciones educativas”*, para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa. (a) **BAUTISTA CRUZ, EFRAÍN**.

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **18**.

Por tanto, **BAUTISTA CRUZ, EFRAÍN**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las trece horas con treinta el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva
Presidente del Jurado

Dr. Andy Rod Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado

Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

La gestión educativa en las instituciones educativas

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	fr.scribd.com Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	sabiagestion.blogspot.com Fuente de Internet	1%
9	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%



10	www.webyempresas.com Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Nacional Mayor de San Marcos Trabajo del estudiante	<1 %
14	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
15	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Nacional de Educación Trabajo del estudiante	<1 %
17	Submitted to Universidad Técnica Nacional de Costa Rica Trabajo del estudiante	<1 %
18	gmendel.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	noellemulder.com Fuente de Internet	<1 %
20	issuu.com Fuente de Internet	<1 %

21	repositorio.uancv.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
22	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote	<1 %
	Trabajo del estudiante	
23	Submitted to Universidad de Lima	<1 %
	Trabajo del estudiante	
24	repositorio.uigv.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
25	www.monografias.com	<1 %
	Fuente de Internet	

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Asesor.

DEDICATORIA

A mi querida madre, quien ha sido siempre mi fortaleza y sabiduría en el discernimiento, y a mis amigos y hermanos en el carisma franciscano, por su apoyo incondicional, siendo ellos la razón de mis metas y sueños anhelados.

A mis profesores de la segunda especialidad, que me impulsaron en lograr mis expectativas profesionales.

INDICE

DEDICATORIA.	8
INDICE.	9
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	16
MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	16
1.1. Antecedentes del concepto de Gestión	16
1.2. Los Modelos de Gestión	20
1.2.1. Modelo Normativo	20
1.2.2. Modelo Prospectivo	21
1.2.3. Modelo Estratégico	21
1.2.4. Modelo Estratégico Situacional	21
1.2.5. Modelo de Calidad Total	21
1.2.6. “Modelo de Reingeniería”	22
1.2.7. Modelo Comunicacional	22
1.3. Definiciones de Gestión Educativa	22
1.4. Objetivos de la Gestión Educativa	25
CAPÍTULO II	27
DIMENSIONES, PROCESOS E INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	27
2.1. Dimensiones de la Gestión Educativa	27
2.1.1. Dimensión Institucional	28
2.1.2. Dimensión Pedagógica	28
2.1.3. Dimensión Administrativa	29
2.1.4. Dimensión Comunitaria	29
2.2. Procesos de la Gestión Educativa	30
2.2.1. Planificación	31
2.2.2. Ejecución	33

2.2.3. Evaluación y Monitoreo	34
2.3. Instrumentos de Gestión Educativa	35
2.3.1. Proyecto Educativo Institucional (PEI)	38
2.3.2. Proyecto Curricular Institucional (PCI)	39
2.3.3. Plan Anual de Trabajo	40
2.3.4. El Plan de Supervisión Educativo (PSE)	40
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS CITADAS	44

RESUMEN

Sabemos que el director es la máxima autoridad, es decir, el representante legal y al mismo tiempo responsable de los procesos de gestión educativa, institucional, pedagógica y administrativa. Debe buscar siempre que sus docentes tengan un buen desempeño y que éste se vea reflejado en su quehacer docente, es decir, los estudiantes deben obtener las competencias necesarias en todos los niveles. La gestión educativa lleva a la mejora continua del proceso enseñanza – aprendizaje y a la formación integral, formar a los estudiantes no solo en conocimientos sino también en valores que les permitan relacionarse e interactuar con el entorno; utilizando de manera efectiva los instrumentos de gestión para garantizar los logros educativos.

Palabras clave: Gestión, educación, dimensiones, procesos e instrumentos.

ABSTRACT

We know that the director is the highest authority, that is, the legal representative and at the same time responsible for the educational, institutional, pedagogical and administrative management processes. It must always seek that its teachers have a good performance and that this is reflected in their teaching work, that is, students must obtain the necessary skills at all levels. Educational management leads to continuous improvement of the teaching - learning process and comprehensive training, training students not only in knowledge but also in values that allow them to relate and interact with the environment; effectively using management instruments to guarantee educational achievements.

Keywords: Management, education, dimensions, processes and instruments.

INTRODUCCIÓN

Si nos detuviéramos a observar a las instituciones educativas del país, específicamente a las de la Región Piura, fácilmente se llega a la conclusión de que una de las grandes debilidades de la mayoría de las instituciones educativas radica en la parte de gestión; es decir, en la serie de acciones y procesos que realizan para finalmente poder lograr sus objetivos institucionales. Considero que este es uno de las grandes debilidades que tienen las instituciones educativas y que mejorando los niveles de gestión, se puede contribuir a lograr los objetivos y mejorar la calidad de la educación. El mundo cambia, los conocimientos avanzan y las personas o profesionales encargados de gestionar las instituciones educativas también deben cambiar para poder responder de manera efectiva a los cambios que le plantea su entorno.

La calidad de la educación depende necesariamente de varios factores, entre los que se encuentra la gestión educativa, que como lo considera el Ministerio de Educación, la gestión tiene que ver no sólo con el aspecto administrativo, sino también con el aspecto pedagógico, buscando a través de una buena gestión “el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia”.

La gestión tiene su importancia, puesto que es a través de ella, se realiza el manejo de todos los elementos y recursos que posee una institución educativa para finalmente poder lograr los objetivos previamente establecidos en la etapa de planificación. Lo que debe buscar toda institución educativa a través de la gestión educativa es ser una institución efectiva; es decir, una institución eficiente que maneje todos sus recursos de manera óptima y al mismo tiempo eficaz, que logre los objetivos previamente establecidos. Al lograr los objetivos haciendo uso óptimo o adecuado de los recursos la institución puede considerarse como altamente efectiva. El logro de objetivos lo lleva a obtener resultados.

La gestión educativa implica eficiencia, eficacia y efectividad, y una relación positiva con el entorno, debiendo saber manejar las situaciones problemáticas que se puedan presentar, demostrando habilidades sociales para negociar; innovación y creatividad,

entendiendo a la innovación como un proceso mental que me lleve a pensar de manera diferente y consecuentemente a cambiar actitudes y aptitudes; flexibilidad para entender todo el proceso y finalmente poder tomar la decisión correcta. La toma de decisiones es un aspecto fundamental dentro de la gestión, ya que de que se tome la decisión correcta va a depender el logro de los resultados de cualquier organización.

Este trabajo monográfico lo he abordado en dos capítulos. El Capítulo I tiene que ver con el marco conceptual de la gestión educativa, desarrollando los conceptos de gestión, modelos y gestión educativa, buscando que al conocer en teoría lo que estos conceptos significan, sean llevados y aplicados a la práctica de manera exitosa. En el Capítulo II, desarrollo las dimensiones, los procesos y los instrumentos de la gestión educativa. Considero que al conocer lo que es gestión, cómo este concepto se asocia a la parte educativa y como haciendo uso de las herramientas de gestión se puede hablar y desarrollar una gestión educativa efectiva, es decir, eficiente y eficaz que contribuya a mejorar la calidad de la educación en beneficio de los estudiantes.

En la parte final están las conclusiones que están ligadas a los objetivos, esperando lograr a través del desarrollo de esta monografía no sólo adquirir conocimientos teóricos relacionados al tema, sino que estos sean comprendidos para ser llevados a la práctica de manera efectiva.

Finalmente considero importante mencionar la Ley General de Educación 28044, que reconoce: “la educación de calidad es un derecho fundamental de todos los peruanos y peruanas, y una condición indispensable para lograr el desarrollo sostenido del país, donde todos, incluidas las diferentes instituciones, están comprometidos con la educación”. El compromiso con la educación no solamente debe ser de las autoridades educativas, todos debemos estar comprometidos como personas y como sociedad, buscando construir una sociedad cada vez más justa y democrática.

Para su mejor comprensión, en este trabajo académico se ha planteado los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Determinar de qué manera debe darse la gestión en las instituciones educativas en la región Piura.

Objetivos Específicos:

- Conceptualizar con claridad lo que significa el término gestión y aplicarlo a la parte educativa.
- Explicar la gestión educativa, teniendo en cuenta los puntos de vista de los diferentes autores, investigadores del tema.
- Explicar la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad como herramientas que ayudan a desarrollar una buena gestión educativa.

El contenido del presente trabajo, se desarrolla de la siguiente manera:

El capítulo I. Marco conceptual de la gestión educativa

El capítulo II. Dimensiones, Procesos e Instrumentos de la gestión educativa

Finalmente tiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

1.1. Antecedentes del concepto de Gestión

Gestión es desarrollar una serie de actividades para finalmente conseguir algo. Brandstadter (2007), señala: “que proviene del latín gestio-onis, acción de llevar a cabo, que a su vez deriva de gerere: llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar. Y también lo relaciona con gesto, de gestus, que significa actitud del cuerpo”. Por lo tanto, gestión es llevar a cabo o realizar actividades para finalmente lograr algo.

En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) La gestión expresa: “Acción y efecto de gestionar; acción y efecto de administrar”. Además, esta definición de gestión es como sinónimo de administrar, entendiendo que la administración significa planificación, organización, dirección y control en el manejo de recursos para lograr objetivos.

La gestión es definida desde diversas perspectivas de expertos y autoridades en el tema, siendo el punto de partida de este trabajo de investigación recopilar y analizar las diferentes definiciones, las mismas que detallo a continuación:

Salgueiro (2001), afirma: “gestión es un conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. Por lo tanto, gestión no es solo tomar decisiones, sino también es desarrollar acciones para lograr objetivos que han sido establecidos con anterioridad. Es en razón de los objetivos, de lo que yo quiero lograr, voy a llevar a cabo acciones para poder lograrlos. Los objetivos hacen que la gestión se haga efectiva.

Amat (1992), dice: “De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar”.

En la definición antes mencionada, se adiciona el proceso administrativo que está compuesto por las cuatro fases o etapas de la administración: Planificación, Organización, Dirección y Control; todas estas etapas en conjunto al logro de los objetivos organizacionales.

Hernández (2001), expresa con respecto a la gestión lo siguiente:

“La gestión incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito; la gestión es todo acerca de hacer las cosas. Resulta ser el camino y el proceso de cómo una organización logra los objetivos o metas, y es en este sentido que la gestión se considera un arte y una ciencia también”.

Este autor considera a la gestión como una serie de funciones y está relacionada con hacer las cosas o tareas, las cuales deben realizarse con éxito, es decir, de manera eficaz, conseguir el logro de los objetivos, razón por la cual hemos desarrollado diversas actividades o tareas. En cierta forma se compara la gestión con la administración, al considerarla que es arte y ciencia.

Con relación a la gestión eficaz en las organizaciones, Menguzzato (1993), expresa: “Es sólo a través de una gestión eficaz que las empresas logran el desarrollo y ejecución de sus políticas de negocio y estrategias para maximizar sus beneficios y ofrecer a sus clientes los mejores productos y servicios”.

Menguzzato, pone énfasis en una gestión eficaz, la única que es capaz de hacer que las empresas hagan bien las cosas y logren obtener resultados positivos, maximizando sus beneficios y ofreciendo a sus clientes o usuarios bienes o servicios de calidad.

Taylor (1967), considera lo siguiente: "Gestión, es el arte de saber lo que quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más

eficiente”. En esta definición se considera el término eficiencia, es decir el uso óptimo de recursos, lo que significa que una buena gestión debe ser eficiente, es decir hacer más cosas utilizando menos recursos.

Fayol (1987), expresa: "En relación a la gestión, se deben tener en cuenta cuatro acciones: prever, planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Considera al igual que la administración el proceso administrativo como partes integrantes de la gestión que son acciones que buscan conseguir el logro de objetivos.

Chiavenato (2007), expresa que: "La gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente”. En esta definición se resalta más a las personas que a los procesos, en la persona, más que en las tareas que tenga que realizar y en sus capacidades más que en sus funciones.

Beltrán (2007), considera que: “la gestión tiene su punto de partida dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes”.

Imelda Yábar Simón, en su tesis titulada “La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado”, define la Gestión como:

“El proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizan estas acciones (estrategia - acción) y los resultados que se logran”.

Como se sabe en la etapa de la planificación se determinan los objetivos que se pretenden alcanzar, todas las acciones que se siguen para poder alcanzar los objetivos, en la que están incluidas la estrategia y los resultados que se pretenden

lograr, representan la gestión. Por lo que podría concluir que la gestión se inicia con la planificación y termina cuando ya se han logrado los resultados que se tenían previstos.

Además, es relativamente reciente, concebir a la gestión: “un conjunto de ideas más o menos estructuradas”, podemos resaltar algunos pensadores de la primera mitad del siglo XX. Así tenemos:

- Weber (1976): “la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos”;
- Para Mayo (1977), “pone el énfasis entre la interacción entre personas”.
- Para Taylor, F. (1911), “identifican la gestión con administración”.

Parsons, Von y Luhman, (1978); estos autores tienen otra perspectiva, entonces surge: “La visión sistémica de la organización, la gestión como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad”.

Pero, desde la segunda mitad del siglo XX, ya se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario y estructurado, diferenciando dentro de él, algunas perspectivas, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

A continuación, algunas definiciones de gestión, vista desde diferentes perspectivas:

Fuente: Manual de Gestión para directores de instituciones educativas (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – Ministerio de Educación)

“Estas diferentes perspectivas incluyen temas como: el aprendizaje, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, las representaciones

mentales; que, de alguna manera, son temas también del mundo educativo. Esto es un elemento favorable para establecer una relación entre gestión y educación”.

1.2. Los Modelos de Gestión

Como se sabe hoy en día “lo único estable es el cambio” frente a este contexto en que la sociedad está expuesta a constantes cambios, demanda a las personas, a la sociedad y a las organizaciones en su conjunto cambiar las formas de hacer las cosas, que desde luego las de hoy no son las mismas de los años cincuenta. “Vivimos en un proceso de cambio constante cuya consecuencia inmediata es la afectación al sistema en su conjunto y con ello a las personas, a las organizaciones que forman parte del sistema. En este contexto la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde”.

A continuación, describo los principales modelos de gestión presentados por Juan Casassus en el año de 1999 y son las siguientes: Modelo Normativo, Prospectivo, Estratégico, Estratégico Situacional, Calidad Total, Reingeniería y Comunicacional. Es importante observar la incidencia que estos modelos han tenido y tienen en el ámbito educativo.

1.2.1. Modelo Normativo

Este modelo se ubica entre los años 50 y 60 y llega hasta inicio de los años 70. Planificamos en el presente para poder lograr algo en el futuro, este futuro que es cierto, lo podemos predecir y finalmente lo podemos alcanzar. Este modelo se expresa de la siguiente manera:

“Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo”.

1.2.2. Modelo Prospectivo

Este modelo abarca desde los años 70. “Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios”.

En este modelo, la planificación se flexibiliza; se pasa de un futuro cierto y único a otro que es incierto y múltiple.

1.2.3. Modelo Estratégico

Abarca desde los años 80, pero recién, a partir de los 90, se incluye este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el quehacer educativo. En este modelo se establece el diagnóstico basado en el análisis FODA, donde podamos identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que desde allí uno puede establecer la visión y la misión de la institución educativa.

Aquí se articulan todos los recursos que maneja una organización para poder lograr sus objetivos previamente establecidos.

1.2.4. Modelo Estratégico Situacional

Este modelo aparece a la mitad de los años 80, para lo cual, “Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa”.

1.2.5. Modelo de Calidad Total

Aparece a los inicios de los años 90. “Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad.

La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas”.

1.2.6. “Modelo de Reingeniería”

Desde los mediados de los años 90, ya se habla de los contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global, no bastan las mejoras, sino se plantea un cambio cualitativo y radical, lo cual implica una nueva reconceptualización funcional y además un rediseño radical de ellos procesos.

Hammer, define: “la reingeniería como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Se caracteriza porque se enfoca en los procesos que deben ser rápidos, con visión holística, multidisciplinaria y debe apoyarse en el principio de la incertidumbre.

1.2.7. Modelo Comunicacional

A partir de la segunda mitad de los años 90. “Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos”.

Aquí el lenguaje juega un papel fundamental, ya que a través de él se coordinan diferentes acciones para hacer que sucedan las acciones deseadas.

1.3. Definiciones de Gestión Educativa

A continuación, considero las definiciones de algunos autores en relación a la Gestión Educativa:

Martí (2005), expresa: “la Gestión Educativa, es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo”.

Tapia (2003), propone: “transformar al colegio en una institución centrada en lo pedagógico (aprendizaje e innovación) adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral”.

Carrillo (2002), expresa: “la gestión educativa es una función orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y pedagógicos como procesos internos de naturaleza demográficas, equitativa y eficiente que permitan a los receptores educativos desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y como ciudadanos con la capacidad de sincronizar su proyecto personal con el social”.

García (2004) afirma que “Administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta”.

Vásquez (2007), señala: “la gestión es referida al tipo de dirección de una Institución Educativa. Siendo en el territorio nacional, el estatal o público el principal”.

Pozner (2000), afirma que: “la gestión educativa es vista como un conjunto de procedimientos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales”.

Braslavsky (1999), expresa que: “la gestión educativa consiste en una labor colectiva que incluye a todos los actores de la educación, las cuales deben tener una meta colectiva; siendo la comunicación un requisito indispensable entre ellas, para así proceder con la toma de decisiones de acuerdo a los lineamientos de la Institución”.

IPEBA (2011), señala que: “la gestión educativa es la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende”.

Según la Ley General de la Educación N.º 28044, en su artículo 13, señala que “la calidad educativa es el nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida”.

Cassasus (2000), “clasifica siete modelos o visiones de la gestión, siendo estos los siguientes: Normativo, Prospectivo, Estratégico, Estratégico Situacional, Calidad Total, Reingeniería y Comunicacional”.

La gestión educativa de manera general está siempre encaminada a lograr las metas y objetivos, para eso se hace gestión educativa. Todas las acciones que se desarrollan y que forman parte de procesos organizados que permiten que una institución educativa logre finalmente sus metas y objetivos.

Para que una gestión educativa, finalmente tenga éxito debe pasar por fases o etapas que se inician con un diagnóstico, el cual debe ser real, es decir, que refleje la verdadera situación de la institución educativa, luego viene la planeación que se hace en función a la situación reflejada en el diagnóstico y en la que se determinan los objetivos que se quieren lograr; posteriormente viene la ejecución, etapa en la cual se ejecuta la planeación, es decir se implementan la serie de acciones encaminadas al logro de los objetivos y finalmente el seguimiento y evaluación que son necesarios para ver si lo planificado se está ejecutando correctamente y poder de ser necesario aplicar las medidas correctivas que cada situación amerite.

Todas las instituciones educativas deberían realizar una buena gestión educativa y todos los integrantes deben alinearse hacia el logro de los objetivos de la institución, esto los llevaría a identificarse con su institución en un proyecto que debe ser común a todos y que los debe llevar también a una mejora permanente. Por esta razón es importante tener en cuenta los cuatro ámbitos en que se mueve la gestión educativa, los cuales son:

- Gestión Directiva, que es la que realizan quienes dirigen la institución educativa.
- Gestión Administrativa, la serie de acciones que realizan quienes tienen que ver con la administración de la institución educativa.
- Gestión Pedagógica, que tiene que ver con el fortalecimiento de los proyectos educativos, enriqueciendo los procesos pedagógicos y dar respuesta a las necesidades educativas ya sean locales, regionales o nacionales.
- Gestión de la Comunidad, incluye a todos los agentes, pero también de alguna manera son afectadas por un entorno educativo. Aquí intervienen diferentes actores de la comunidad, los cuales deben involucrarse en la educación de sus hijos y cómo ésta debe gestionarse para ser cada vez mejor.

1.4. Objetivos de la Gestión Educativa

Los objetivos para lograr una gestión educativa eficiente y eficaz, son las siguientes:

- a) “Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad”.
- b) “Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos creando las condiciones necesarias para su cumplimiento”.
- c) “Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas”.
- d) “Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen”.

“La Ley General de Educación N° 28044 en el Art. 64° menciona que los objetivos de la gestión educativa contribuyen a:

- a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.

- b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- c) Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- e) Desarrollar liderazgos democráticos.
- f) Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- g) Promover la activa participación de la comunidad.
- h) Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- j) Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- k) Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa”.

CAPÍTULO II

DIMENSIONES, PROCESOS E INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

2.1. Dimensiones de la Gestión Educativa

Todas las instituciones educativas tienen una serie de inquietudes o situaciones pendientes de arreglar o gestionar, tales como por ejemplo, revisar su PCI (Proyecto Curricular Institucional), su propuesta de PEI (Proyecto Educativo Institucional), cómo organizar de una manera equitativa los horarios de los dos turnos, problemas financieros, su relación con la Municipalidad para poder desarrollar algún proyecto, las relaciones interpersonales con los demás docentes, el clima institucional, pero además la participación de los padres de familia en las actividades y gestiones de la institución es imprescindible, y los diversos documentos de gestión con que cuenta la institución educativa; entre otros.

Analizando todas estas inquietudes o posibles problemas, se puede afirmar que la gestión como punto de partida, se formula una mirada sistemática y holística de la institución. A la institución educativa debe mirársela como un todo, como un sistema, es decir, de una manera integral, precisamente para poder visualizar de manera efectiva los posibles o potenciales problemas que tiene la institución y que vamos a tratar de identificar y solucionar a través de la gestión.

Desde el punto de vista analítico se puede concluir que las dimensiones de la gestión educativa son “herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa”.

En lo referente a este tema, “existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la propuesta de Frigerio, G.,

Poggi, M., Tramonti, G. y Aguerrondo, I.; que plantean estas cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria”.

2.1.1. Dimensión Institucional

Una institución educativa debe tener un buen funcionamiento, para ello los agentes de la institución educativa deben estar organizados eficientemente, sólo así pueden garantizar el buen funcionamiento de la institución educativa.

Es así, que esta dimensión, establece una marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento los que “pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.”.

2.1.2. Dimensión Pedagógica

Lo pedagógico está relacionado al proceso de enseñanza – aprendizaje, el cual de alguna forma viene a ser la tarea fundamental de lo que hace y debe hacer la institución educativa. Que enseñar, desde que perspectiva, a quienes lo hacen, para

que, como y cuanto se evalúan esos aprendizajes. Esto implicará el liderazgo del director y de cada uno de los docentes.

“La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras”.

2.1.3. Dimensión Administrativa

Toda institución educativa maneja diferentes recursos y procesos, por ejemplo: los recursos, humanos, materiales, financieros, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene para finalmente poder lograr sus objetivos institucionales. Aquí también se ve el cumplimiento de las distintas normas y lo relacionado a la supervisión de las funciones con la finalidad de la calidad educativa eficiente y eficaz.

Una de las prioridades de la dimensión administrativa es buscar conciliar los intereses individuales con los intereses de la institución; esto con la finalidad de tomar decisiones correctas que conlleven después de haber desarrollado diferentes acciones, para lograr los objetivos institucionales.

Dentro de esta dimensión están la parte contable y financiera de la institución, por ejemplo, la administración del personal, la evaluación del desempeño, organización de la información y trámites documentarios dentro de la institución.

2.1.4. Dimensión Comunitaria

Dentro de la gestión educativa es muy importante la relación que debe existir entre la comunidad y el colegio que está dentro de ella. Por ello es necesario que se

conozcan sus demandas y necesidades, así como también se deben de comprender sus condiciones.

Teniendo en cuenta que la comunidad está conformada por diferentes órganos e instituciones que constituyen el entorno que rodea, se deben establecer alianzas estratégicas con las instituciones educativas y otras organizaciones de la comunidad para buscar el logro de mejorar de la calidad educativa según los signos de los tiempos.

2.2. Procesos de la Gestión Educativa

Teniendo en cuenta lo planteado en la Dimensión de la Gestión Educativa, en donde se hablaba de las inquietudes de los docentes, vamos a suponer que los docentes decidieron canalizar estas inquietudes a través de la formación de comisiones que se encarguen por ejemplo una comisión de elaborar proyectos institucionales como puede ser un proyecto ecológico en convenio con la Municipalidad, otra comisión que se encargue de revisar el PEI – PCI, y otra comisión encargada de ver como se trabaja de manera conjunta con los padres de familia con objetivo determinado que ayude la mejora continua de la calidad educativa.

Lo importante de que las propuestas o proyectos que surjan en las comisiones se planifiquen adecuadamente, incorporándose a la gestión a través del proyecto institucional.

En la gestión educativa toda institución que quiera lograr sus fines institucionales, lo hará a través de muchos procesos, los mismos que son “multidisciplinarios y complejos por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte”.

En lo referente a los procesos de gestión educativa Amarante y Álvarez, expresan lo siguiente:

Amarante (2000), afirma: “Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a

ella, con miras a conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa.”

Álvarez, (1988): “a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes. Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de gestión”.

Walter Shewhart (1986) desarrolló: “una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que W. Edwards Deming lo popularizo como el Ciclo de Deming. Este ciclo tiene los siguientes momentos:

- Planificar
- Hacer
- Verificar
- Actuar”

A continuación, se representa gráficamente el Ciclo de Deming:

Koontz, (1983); Chiavenato, (1999); Amarate, (2000), en relación al Ciclo de Deming expresan lo siguiente:

“Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles”.

2.2.1. Planificación

Fuentes (1980), nos da la siguiente definición:

“la planificación de la educación es un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación”. Por lo tanto, la planificación nos enmarca las formas como debemos actuar dentro del ámbito educativo, desde luego para desarrollar acciones para lograr los objetivos de la institución educativa.

Todas las instituciones educativas tienen una visión y misión, la cual se encuentra expresada en su Proyecto Educativo Institucional; entonces es tarea fundamental del Director y su equipo de trabajo tomar decisiones con respecto a Qué hacer? determinando el Cómo?, para lo cual debe diseñar estrategias que busquen convertir a la institución educativa en un verdadero centro de excelencia pedagógica conforme lo establecido en su misión y visión.

“La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer”.

Yeheskel Dror (1973), concibe la planificación de la siguiente manera:

“Planificar, es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles”.

Ander-Egg (1993), afirma: “Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”.

Mascort (1987), desde una óptica institucional, afirma: “La planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos”.

Niveles de Planificación

Hay tres niveles de planificación: “A nivel del sistema educativo, a nivel de los centros educativos y a nivel de los profesores, según sea el ámbito a que nos referimos. También podemos considerar diferentes productos de la planificación”.

Dentro de la planificación es importante tener en cuenta que:

- La planificación estratégica, se ocupa esencialmente de la especificación a través objetivos de las políticas ya establecidas. Una de sus características es establecer sus objetivos a nivel organizacional, que atañe el plan mayor, al cual están subordinados todos los otros planes.
- La planificación táctica, se desprende de los lineamientos ya establecidos en la planificación estratégica y centrada fundamentalmente en la ordenación de los medios para el logro de los objetivos específicos. Lo más importantes dentro de sus medidas principales es la efectividad y la eficacia.
- La planificación operativa, se entiende como la asignación previa de las tareas específicas a realizar en cada una de las unidades de operación. Es la planificación que se lleva a cabo en el día a día, la agenda de labores diarias.

2.2.2. Ejecución

La ejecución no viene a ser otra cosa que implementar la gestión de acuerdo a lo planificado en busca de lograr los objetivos de la institución educativa. Toda gestión implica necesariamente el uso de recursos para poder desarrollar los procesos, programas y proyectos que ayuden al logro de los objetivos. Es importante tener en cuenta que una buena gestión siempre debe tener como característica el uso eficiente de los recursos, lo que quiere decir que se puedan hacer más cosas utilizando menos recursos.

Dentro de la ejecución está también lo que es la división del trabajo, es decir, las tareas que le corresponden hacer a cada quien, de acuerdo a su ubicación dentro de las jerarquías establecidas en la estructura orgánica de la institución, donde además se

determina la autoridad y responsabilidad de todos y también como se dan las relaciones entre los diferentes actores que conforman la institución y su entorno que lo rodea.

En la etapa de la ejecución es muy importante organizar de manera adecuada el uso de los recursos con que cuenta la institución, así como también las decisiones que tengan que tomarse, y al mismo tiempo la distribución de funciones para hacer que la gestión prospere.

Así mismo, es importante tener en cuenta que no se debe abusar de los extremos: por un lado, optar por la mecanización, es decir una especialización extrema, porque esta situación generaría el fortalecimiento de una estructura vertical. Por otro lado, también no se puede caer en la misma rutina en cuanto a la realización de las tareas; esta etapa de ejecución como mínimo debe contar con un marco suficiente de autonomía y esto depende de quién, sea el responsable de gerenciar a la institución educativa para que finalmente logre sus objetivos previamente establecidos en la etapa de planificación.

2.2.3. Evaluación y Monitoreo

Esta etapa es de vital importancia, puesto que nos va a permitir verificar o comprobar, que lo se está ejecutando corresponde a lo que anteriormente se planificó. Al monitorear y comprobar que por ejemplo hay desviaciones con relación a lo planificado, a la utilización de recursos, al nivel de responsabilidades y distribución de las tareas, se va a estar en condiciones favorables para poder hacer los reajustes que sean necesarios ya sea en la programación o en la asignación de recursos; todo esto en aras de ir por el camino correcto que nos lleve al logro de los objetivos y metas trazadas en la etapa de planificación.

Evalando se puede identificar lo que se está haciendo bien y lo que se está haciendo mal, de acuerdo a los parámetros de la planificación. Consecuentemente se identificarán aquellos aspectos que se están haciendo bien y por lo tanto, se deben mantener y reforzar, y al mismo tiempo identificar aquellos aspectos que se están haciendo mal, que necesitan mejorarse y corregirse para no atentar contra el logro de los objetivos propuestos.

Al tener los resultados de la evaluación lo que se debe hacer es actuar, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación y haciendo los cambios o reajustes necesarios que tengan que hacerse para llegar al logro de los objetivos sin mayores problemas.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es la necesidad de que la gestión que desarrolla el Director de la institución educativa debe estar asociado a otros factores como, por ejemplo: la proactividad, la empatía, el liderazgo, la motivación, y la necesidad de generar un clima organizacional positivo en el que todos los agentes involucrados puedan actuar dando todo de sí, identificándose con la institución y asumiendo el compromiso de todos con el Proyecto Educativo Institucional.

2.3. Instrumentos de Gestión Educativa

Es importante reflexionar y plantearnos algunas preguntas con relación a los instrumentos de la gestión educativa

Los principales instrumentos de gestión educativa que se utilizan en la gestión educativa son:

- “Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCIE)
- Plan Anual de trabajo (PAT)
- Reglamento Interno (RI)
- Manual de Organización y Funciones (MOF)
- Informe de Gestión Anual (IGA)”

Aparte de los instrumentos de gestión arriba señalados es importante considerar la estructura orgánica de la institución expresada en los organigramas, los manuales de procedimientos administrativos (MAPRO). El Director de la Institución Educativa tiene una responsabilidad sustancial en la formulación, evaluación y retroalimentación de las herramientas de gestión. Además, se tiene que tener en cuenta los lineamientos técnicos y los componentes estratégicos establecidos en las normas y

dispositivos del sector educativo, es el CONEI el ente encargado de revisar y aprobar las diferentes herramientas de gestión a utilizar en la Institución Educativa.

Sería necesario que el director y los docentes de una institución educativa se planteen las siguientes interrogantes; ¿con qué instrumentos cuenta su institución educativa?, ¿cómo han sido elaborados? Esto en razón que los instrumentos de gestión son necesarios para a través de su puesta en marcha desarrollar una buena gestión, es decir una gestión efectiva, lo que significa al mismo tiempo una gestión eficiente y eficaz en beneficio de la institución educativa y todos los actores involucrados. Sabemos que los instrumentos o herramientas de gestión “son un conjunto de documentos técnicos que regulan aspectos de gestión interna, generalmente respaldados por una norma administrativa”. Los instrumentos deben reflejar los conceptos y principios de lo que es la gestión moderna, así como también el cumplimiento de las normas establecidas por cada Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL).

Según el decreto supremo de ley Nro. 009-2005-ED, en sus artículos 25 y 32, que determina los instrumentos de gestión de una Institución Educativa son los siguientes:

- **Proyecto Educativo Institucional (PEI):** Todos los docentes saben que es un instrumento de gestión que dura un año. En este instrumento se establece una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la gestión educativa.
- **Proyecto Curricular Institucional (PCI):** Es el fruto del proceso de diversificación, forma parte de la propuesta pedagógica del Proyecto Educativo Institucional y se entiende que es la materialización del enfoque curricular, por ello es imprescindible su relación estrecha con el diseño curricular. Y en este documento debe estar reflejado la capacidad del Director y de todos sus agentes para interpretar su misión en su contexto, su capacidad de establecer criterios de calidad educativa y además, la capacidad de lograr su identidad para elaborar y gestionar su propia identidad educativa.

- **Reglamento Interno (RI):** Es un documento institucional donde están establecidos las normas, funciones y procedimientos que regulan el funcionamiento de la institución. El reglamento interno asegura el buen funcionamiento del colegio. Este reglamento tiene la función de informar al personal sobre sus derechos, obligaciones y responsabilidades.
- **Plan Anual de Trabajo (PAT):** Este documento es una herramienta de planeación integral, que cumple una función de ejecutabilidad del PEI y del PCI. Tiene una duración temporal de un año.

Según la R.M. N.º 710-2005 ED define: “el Plan Anual de Trabajo es un instrumento de gestión derivado del PEI de la institución educativa cuya vigencia es de un año. Concreta los objetivos estratégicos del PEI en objetivos anuales o de corto plazo”.

- **Plan de Supervisión Educativa (PSE):** Es otro documento de gestión importante, que coadyuva con el control del proceso académico, brindando asesoría, orientación y asistencia a los docentes con el propósito de elevar el desempeño docente, los aprendizajes y la calidad educativa.
- **Informe de Gestión Anual (IGA):** También este documento es importante, ya que nos muestra el resultado del proceso de autoevaluación de la gestión de la institución educativa, en base a la ejecución del PAT, RI y los proyectos de mejoramiento del PEI. Su objetivo principal es:
 - a. “Orientar al personal directivo, jerárquico y docentes en la correcta elaboración de los documentos oficiales de finalización del año escolar.
 - b. Promover una cultura de mejoramiento continuo de los aprendizajes y capacidades de gestión de la I.E.
 - c. Identificar las fortalezas y debilidades para brindar un servicio educativo con calidad y equidad”.

2.3.1. Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Este instrumento es el que orienta a la institución hacia una gestión autónoma, participativa y transformadora, además de integrar las dimensiones de identidad, diagnóstico y propuesta pedagógica de gestión. Este instrumento se enmarca dentro del Proyecto Educativo Nacional, Regional y Local, siendo una de sus características principales que es un instrumento de gestión de mediano plazo.

Además, contiene la Visión, la Misión y los Valores de la Institución Educativa, que se constituyen en los lineamientos que identifican a la Institución Educativa, contiene también el diagnóstico y conocimiento de los estudiantes que forman parte de la institución. Está también dentro de este instrumento de gestión, la propuesta pedagógica y de gestión, en el marco de los proyectos de innovación educativa.

Al estar expresados los valores, incluye también procedimientos para la puesta en práctica de la ética pública y de la prevención y control de la corrupción.

A través del Proyecto Educativo Institucional lo que se busca es innovar los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos, orientando de esta manera la vida de la institución educativa, a través de procesos participativos de gestión y la correcta toma de decisiones por parte del Director de la Institución Educativa, buscando con ello convertir la institución en una comunidad de aprendizaje.

El PEI, contribuye también a la formación integral de los docentes y de los estudiantes, buscando que se conviertan en personas con creatividad, con dignidad, libres, que practiquen la solidaridad y demócratas que acepten la participación y opinión de los demás para que desarrollando un trabajo en equipo hagan realidad la visión de la institución educativa.

Para Alvarado (1998): “El Proyecto Educativo Institucional constituye un proceso de reflexión y la consecuente plasmación (o enunciación) que realiza una comunidad educativa. Su finalidad es explicar la intencionalidad pedagógica, la

concepción de la relación entre los individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma”.

2.3.2. Proyecto Curricular Institucional (PCI)

El PCI viene a ser un instrumento que ayuda a reflexionar sobre la práctica educativa, constituyéndose en un escenario ideal para dar una respuesta educativa que responda a la diversidad, convirtiéndose en una propuesta significativa que ayude a mejorar la calidad educativa.

El Proyecto Curricular Institucional se define como “el conjunto de decisiones articuladas y compartidas por el equipo de profesores de un centro educativo, tendiendo a darle más coherencia a su desempeño”.

El PCI por su naturaleza se convierte en un instrumento que compromete la responsabilidad de los docentes en su desempeño didáctico, haciendo que el trabajo personal desarrollado en el aula se articule a un marco más general.

El PCI tiene que garantizar la coherencia y el sentido de las diferentes acciones que realizan los docentes. Se caracteriza también por ser un instrumento dinámico, de reflexión y análisis de la tarea educativa. Promueve un trabajo en equipo, un currículo abierto, flexible y adaptado a la realidad y necesidad cultural del medio bajo su propio proyecto educativo. Al ser abierto, propicia la incorporación de nuevas tecnologías o metodologías de trabajo.

“El PCI se constituye en una respuesta ajustada a la diversidad de las capacidades, intereses y motivaciones del alumno. El plan de acción tutorial, programas de diversificación curricular, adaptaciones curriculares individualizadas encuentran en el PCI, el ámbito natural de planificación curricular”.

2.3.3. Plan Anual de Trabajo

A través del PAT se concretan los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional y en él están señaladas las tareas que deben realizarse durante el año.

Fortalece la participación activa y plena de todos los integrantes de la institución educativa, así como también orienta la administración de sus recursos. Su objetivo fundamental es crear una visión compartida por todos en la institución educativa, teniendo como mecanismo una comunicación fluida y desde los procesos de aprendizaje; todo esto desarrollado a través de un trabajo en equipo.

En el Plan Anual de trabajo se procesa las necesidades prioritarias: por ejemplo, la evaluación diagnóstica que nos indica los objetivos, situaciones esperadas, indicadores y metas. Asimismo, las actividades, acciones y proyectos de innovación, el cronograma, el presupuesto, el plan de evaluación y otros

“Es recomendable elaborar el PAT al final de cada año electivo, inmediatamente después de la evaluación institucional. Esto es así por varios motivos y ventajas que explicamos a continuación:

- Al hacer la evaluación institucional están presentes todos los miembros de la comunidad educativa.
- Tenemos muy fresca la información que servirá de insumo para la evaluación diagnóstica y la adecuada toma de decisiones.
- Empezaremos el siguiente año con un plan definido, para cuyo logro se realizarán acciones, incluso, durante los meses de vacaciones escolares”.

2.3.4. El Plan de Supervisión Educativo (PSE)

Sabemos que el Plan de Supervisión Educativa (PSE) es un instrumento de gestión administrativa que regula el funcionamiento del plantel de acuerdo a su Proyecto Educativo Institucional. Sabiendo que es un instrumento de gestión administrativa, entonces, la supervisión se entiende como “los esfuerzos llevados a

cabo por la Institución con el objeto de llevar a los docentes y demás personas que tienen a su cargo el desarrollo y la conducción del proceso educativo a ejercer un liderazgo que tienda al perfeccionamiento de la calidad educativa”.

Nérici (1986), señala: “la supervisión escolar es la expresión máxima del liderazgo educacional en acción. La Supervisión Escolar apunta al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la institución”.

Por tanto, es importante mencionar que “una institución con una gestión educativa de manera eficiente y eficaz es capaz de producir logros de aprendizajes significativos”.

CONCLUSIONES

PRIMERO. - Gestión es un término que está relacionado con un conjunto de acciones con la finalidad de lograr algo. Se relaciona con el término administrar que incluye las fases o etapas del proceso administrativo: Planificar, organizar, dirigir y controlar. Entonces, la gestión se define desde la perspectiva de la movilización de recursos, la priorización de procesos, la interacción de los miembros de una organización, la comunicación y los procesos que vinculan la gestión en la Institución Educativa, es determinante para lograr una educación en calidad.

SEGUNDO. - La gestión educativa está determinada por el conjunto de acciones que se realizan a través de los instrumentos de gestión para lograr objetivos relacionados con mejorar la calidad educativa.

TERCERO. - Dentro de la gestión educativa es imprescindible la eficiencia, que consiste en el manejo óptimo de los recursos, es decir, hacer más, utilizando menos recursos; la eficacia en el logro de objetivos trazados, es decir, una institución educativa será eficaz en la medida que logra sus objetivos previamente establecidos en la etapa de planificación; y la efectividad en el manejo al mismo tiempo de la eficiencia y la eficacia. Además, la productividad será el indicador que mide la eficiencia y define la relación que existe entre los insumos utilizados (recursos) y los resultados obtenidos.

RECOMENDACIONES

- Considero que los directores de las Instituciones Educativas, deben priorizar la gestión, razón por la cual se recomienda a los docentes sea considerado uno de los ejes prioritarios dentro de sus planes.
- El director y todos los docentes de las instituciones educativas deben estar empapados de lo que significa la gestión educativa, recomendando cursos de capacitación y actualización sobre los temas relacionados con la gestión educativa.
- Se recomienda que todos los términos relacionados con la gestión educativa, deben no sólo ser conocidos de manera teórica sino fundamentalmente llevados a la práctica. Por ejemplo, el término eficiencia nos dice que es el uso adecuado u óptimo de los recursos utilizados para el logro de los objetivos, entonces, los docentes deben practicar la eficiencia en su quehacer pedagógico cotidiano.

REFERENCIAS CITADAS

- Alvarado, J. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: Ediciones UPEL.
- Alvarado, O. (1998). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Edit. Fondo de Desarrollo Editorial.
- Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid, España: Ediciones Popular.
- Amarante, A. (2000). *Gestión de directivo, Módulos de perfeccionamiento docente*. Buenos Aires, Argentina: Print book: Español.
- Amat, J. M. (1992). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Ander, E. (1993). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Berra, M. (1996). *Innovación tecnológica y nuevas formas de organización. Gestión y Estrategia*. No. 9. Enero-Junio, UAM, México: Edición Internet.
- Blanco, F. (1997). *El Control Integrado de Gestión*. Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Madrid: Edit. UNED
- Bonals, J. (1996). *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Edit. Graó.
- Cano, E. (2008). *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid: Edit. La Muralla.
- Carrasco, J. (2000). *Evolución de los enfoques y conceptos de la logística. Su impacto en la dirección y gestión de las organizaciones*. *Economía Industrial*, No. 331, Págs. 17-34.

Carrasco, S. (2009). *Gestión de calidad y formación profesional*. Lima: Edit. San Marcos.

Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. UNESCO. Recuperado de <http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion>

Cela, T. (2002). *El modelo universal de la calidad*. Santiago de Compostela: Edit. Servicios de Publicaciones e Intercambio científico Universidad de Santiago de Compostela.

Chase, R; Aquilano, N; Jacobs, R. (2000). *Administración de producción y operaciones. Manufactura y servicios*, 8 edición. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. (3^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial: McGraw-Hill, 8^a edición. Págs. 45- 59.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de Administración*. Ed. Mc Graw Hill Interamericana. Págs. 10-12.

Delgado, K (2007). *Evaluación y calidad de la educación. Nuevos aportes*. Lima: Edit. Derrama Magisterial. Servicios gráficos.

Diez, E. P., García, J., Jiménez, F. y Periañez, C. R. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana, Págs. 4-19.

Drucker, F. P. (2002). *La Gerencia Efectiva*. Buenos Aires – Argentina: Editorial Sudamericana. Págs. 200 – 230.

Drucker, F. P. (2002). *La Gerencia Futura*. Bogotá Colombia: Editorial NORMA, Págs. 91 – 109.

- Drucker, F.P. (1993). *Managing for results*. (Gerencia por resultados). Editorial Harper Collins. Págs. 23 -29.
- Espínola, V. & Silva, M. E. (2009). *Competencias del sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local: una propuesta*. Santiago de Chile: Edit. Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE).
- Fayol, H., Taylor, F. W., Lender, H. H. *Principios de la administración científica: Administración industrial y general*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Fernández, J. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. España: Síntesis.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tramonti, G., Aguerro, I. (1992). *Las Instituciones Educativas*. Cara y Ceca. Troquel, Buenos Aires.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 1998. *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill - Interamericana Editores.
- Hernández, T. M. (2001). *El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño*. La Habana: Ed. Del ISPJAE. Págs. 14- 25.
- Hitt, M. (2006), *Administración*. Novena Edición, Pearson Educación, Buenos Aires Argentina, Págs. 8-15.
- Khot, M. (1996). *Estrategias para la gestión educativa*. Lima: Edit. Fondo de desarrollo editorial de la Universidad de Lima.
- Koontz, H. (1994). *Elementos de Administración*. D.F. México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México, Págs. 48 – 50.

- Lavín, S. (2007). *Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo*. Madrid: Edit. Educare.
- Menguzzato, M. (1993). *La Dirección Estratégica “Un enfoque innovador del Managment”* Ed. Euroed. Valencia España. Págs. 19 – 27.
- Mercado, R. E. (1997). *Productividad: base de la competitividad*. México Ed. Limusa
- Minzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel. Págs. 100 – 109
- Montes, J. L. (1997). *Manual de gestión hospitalaria*. Madrid España: 2ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana.
- Mora, J. (1999). *Transformación y gestión curricular*. En: Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular, Universidad de Antioquia.
- OLIVEIRA, S. R. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores, S.A. México D.F. Págs. 7 – 9.
- Pavez, A. A (2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de la Información para la generación de ventajas competitivas*. Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile.
- Pérez, A. A. (2000). *Control de gestión y tablero de comando*. Ediciones DEPALMA.
- Ponce, J. (2005). *La gestión escolar y los profesores de telesecundaria*. Puebla: Edit. Mexicana.
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa*. Buenos Aires: Edit. IIPE.
- Reyes, A. (2005). *Administración de Empresas, Teoría y práctica*. México: Editorial Limusa.

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. Ed. Pearson Educación, Págs. 27 - 29.

Robbins, S. P. (1994). *Administración teoría y práctica*. 4^a Ed. México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Salgueiro, A. (2002). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid España. Editorial: Díaz de Santos.

Sallenave, J. P. (2002). *la Gerencia Integral*. Bogotá. Editorial: NORMA.

Schmelkes, S. & Manteca, E. (2001). *Calidad de la educación y gestión escolar. En Gestión Escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio*. México: Edit. SEP.

Senlle, A. (1992). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona, Ediciones: Gestión 2000 S.A.

Sisk, L., Sverdlik, M. (1979). *Administración y Gerencia de Empresas*. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A.

Tapia, G. (2003). *Un plan para la mejora de la gestión de la escuela. Documentos de trabajo*. México: Edit. Rueda.

Taylor, F. W. (1967). *The Principles of Scientific Management*. Norton Library New York. First Edition. By arrangement with Harper & Row, Publishers, Incorporated.