

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

Escuela profesional de Educación



**Gestión pedagógica en instituciones educativas del nivel secundario.**

Trabajo Académico

Para optar el título de segunda especialidad profesional en Investigación y  
Gestión Educativa

Autora:

Ana Celinda Ortiz Falcon

PIURA, 2020

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Escuela profesional de Educación



### Gestión pedagógica en instituciones educativas del nivel secundario.

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoó (presidente)

Dr. Andy Kid Figueroa Cárdenas (secretario)

Dra. Ana María Javier Alva (vocal)

PIURA, 2020

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Escuela profesional de Educación



### **Gestión pedagógica en instituciones educativas del nivel secundario.**

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y  
forma

Ana Celinda Ortiz Falcon (Autora)

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (Asesor)

PIURA, 2020



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


### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO


Piura, a los quince días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio Pontificio, 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. Oscar Calixto La Rosa Feijoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Kid 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: *Gestión pedagógica en instituciones educativas del nivel secundario*, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa al señor(a) **ORTIZ FALCON ANA CELINDA**

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 **16**

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

Siendo las trece horas con treinta minutos 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. Oscar Calixto La Rosa Feijoo  
Presidente del Jurado  
DNI: 00230120

  
Dr. Andy Kid Figueroa Cárdenas  
Secretario del Jurado  
DNI: 43852105

  
Mg. Ana María Javier Alva  
Vocal del Jurado  
DNI: 07038746

## Gestión pedagógica en instituciones educativas del nivel secundario

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>12%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>11%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>2%</b> PUBLICACIONES	<b>4%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to ort</b> Trabajo del estudiante	< <b>1%</b>
<b>2</b>	<b>champagnatpopayan.edu.co</b> Fuente de Internet	< <b>1%</b>
<b>3</b>	<b>www.cinterfor.org.uy</b> Fuente de Internet	< <b>1%</b>
<b>4</b>	<b>dspace.espoch.edu.ec</b> Fuente de Internet	< <b>1%</b>
<b>5</b>	<b>gestiopolis.com</b> Fuente de Internet	< <b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to UPAEP: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla</b> Trabajo del estudiante	< <b>1%</b>
<b>7</b>	<b>jime25.blogspot.com</b> Fuente de Internet	< <b>1%</b>
<b>8</b>	<b>www.powtoon.com</b> Fuente de Internet	< <b>1%</b>
<b>9</b>	<b>espacio.digital.upel.edu.ve</b> Fuente de Internet	< <b>1%</b>
<b>10</b>	<b>sanpedro.uned.ac.cr</b> Fuente de Internet	< <b>1%</b>
<b>11</b>	<b>www.ofspuebla.gob.mx</b> Fuente de Internet	< <b>1%</b>

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva  
(Asesor)

<https://orcid.org/0000-0002-3629-6355>

12	<a href="http://repoadmin.utc.edu.ec">repoadmin.utc.edu.ec</a> Fuente de Internet	< 1%
13	Submitted to Universidad del Rosario Trabajo del estudiante	< 1%
14	<a href="http://www.socialbookmarkssite.com">www.socialbookmarkssite.com</a> Fuente de Internet	< 1%
15	<a href="http://gestionestrategicachjuliohuertas.blogspot.com">gestionestrategicachjuliohuertas.blogspot.com</a> Fuente de Internet	< 1%
16	Submitted to CSU, San Jose State University Trabajo del estudiante	< 1%
17	<a href="http://www.calameo.com">www.calameo.com</a> Fuente de Internet	< 1%
18	<a href="http://autoridadyliderazgoeducativo.blogspot.com">autoridadyliderazgoeducativo.blogspot.com</a> Fuente de Internet	< 1%
19	<a href="http://doaj.org">doaj.org</a> Fuente de Internet	< 1%
20	<a href="http://investigoenred.blogspot.com">investigoenred.blogspot.com</a> Fuente de Internet	< 1%
21	<a href="http://www.ilustrados.com">www.ilustrados.com</a> Fuente de Internet	< 1%
22	<a href="http://digibug.ugr.es">digibug.ugr.es</a> Fuente de Internet	< 1%
23	<a href="http://www.tupublicas.com">www.tupublicas.com</a> Fuente de Internet	< 1%
24	<a href="http://ayacuchoilandos.galeon.com">ayacuchoilandos.galeon.com</a> Fuente de Internet	< 1%
25	<a href="http://pucv.cl">pucv.cl</a> Fuente de Internet	< 1%
26	<a href="http://repositorio.sangregorio.edu.ec">repositorio.sangregorio.edu.ec</a> Fuente de Internet	< 1%



Dr. Segundo Oswaldo Albuquerque Silva  
(Asesor)

<https://orcid.org/0000-0002-3629-6355>

		< 1%
27	<a href="https://docs.google.com">docs.google.com</a> Fuente de Internet	< 1%
28	<a href="https://lageducativa.blogspot.com">lageducativa.blogspot.com</a> Fuente de Internet	< 1%
29	Submitted to Universidad Sergio Arboleda Trabajo del estudiante	< 1%
30	<a href="https://inlac.org">inlac.org</a> Fuente de Internet	< 1%
31	<a href="https://puntodeconexion.com.ar">puntodeconexion.com.ar</a> Fuente de Internet	< 1%
32	Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante	< 1%
33	<a href="https://gestion.ajusco.upn.mx">gestion.ajusco.upn.mx</a> Fuente de Internet	< 1%
34	<a href="https://planeaciongestioneducativa.blogspot.com">planeaciongestioneducativa.blogspot.com</a> Fuente de Internet	< 1%
35	<a href="https://revistainnovaeducacion.com">revistainnovaeducacion.com</a> Fuente de Internet	< 1%
36	<a href="https://revistas.unu.edu.pe">revistas.unu.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1%
37	Ximena Roncal Vattuone. "América Latina después del 2020", High Rate Consulting Publications, 2020 Publicación	< 1%
38	<a href="https://www.felinternacional.org">www.felinternacional.org</a> Fuente de Internet	< 1%
39	<a href="https://www.undp.org.co">www.undp.org.co</a> Fuente de Internet	< 1%



Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva  
(Asesor)

<https://orcid.org/0000-0002-3629-6354>

40	<a href="http://bilarasa.com">bilarasa.com</a> Fuente de Internet	< 1%
41	<a href="http://gladismontalvo.blogspot.com">gladismontalvo.blogspot.com</a> Fuente de Internet	< 1%
42	<a href="http://www.grafiati.com">www.grafiati.com</a> Fuente de Internet	< 1%
43	<a href="http://www.piie.cl">www.piie.cl</a> Fuente de Internet	< 1%
44	<a href="http://www.powershow.com">www.powershow.com</a> Fuente de Internet	< 1%
45	<a href="http://www.ssoar.info">www.ssoar.info</a> Fuente de Internet	< 1%

Excluir citas    Activo  
Excluir bibliografía    Activo

Excluir coincidencias    < 15 words



Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silve  
(Asesor)

<https://orcid.org/0000-0002-3629-6359>

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, porque con su sabiduría y dirección he llegado a concluir este trabajo. A mis padres por ser mis orientadores, por su apoyo y por su amor incondicional. Gracias por su valiosa ayuda y dedicación.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ix
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCION.....	13
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>19</b>
1.2.- Definición de gestión .....	19
1.3.- Gestión pedagógica definición.....	19
<b>CAPITULO II</b>	
2.1.- Tipos de gestión pedagógica.....	23
2.2. La gestión pedagógica y sus objetivos.....	23
2.3.-La gestión pedagógica y sus elementos. ....	24
2.4.-La gestión pedagógica y sus niveles .....	25
2.5.-La gestión pedagógica y sus principios.....	31
2.6.-La gestión pedagógica y sus modelos.....	32
2.7.-La gestión pedagógica estratégica. ....	34
2.8.-La gestión pedagógica estratégica y sus competencias básicas.....	35
2.9.-La gestión pedagógica estratégica y sus componentes.....	35
2.10.-La gestión estratégica y sus características fundamentales.....	37
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44
REFERENCIAS CITADAS.....	45

## **RESUMEN**

Este trabajo fue realizado con el fin de ampliar conocimiento sobre Gestión pedagógica que es denominada como la concepción teórica y práctica de la planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación del trabajo pedagógico que permite desarrollar condiciones apropiadas para que los estudiantes sean partícipes de su propio aprendizaje; y logren alcanzar el nivel óptimo de formación que deben alcanzar para enfrentar los retos del desarrollo humano que se les presente en su diario vivir, y que logren ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida, ya que el sentir, las vivencias y el contacto directo con el personal docente, padres de familia, estudiantes, administrativos y el contexto, ofrecen las respuestas que son necesarias para fortalecer la gestión educativa.

Palabras clave: gestión pedagógica, trabajo pedagógico, proceso educativo.

## **ABSTRACT**

This work was carried out to expand knowledge about Pedagogical Management, which is defined as the theoretical and practical conception of planning, organizing, directing, coordinating, and evaluating pedagogical work. This approach allows for the development of appropriate conditions so that students can actively participate in their own learning and achieve the optimal level of education necessary to face the challenges of human development they encounter in their daily lives. It also aims to enable them to exercise their citizenship and continue learning throughout their lives, as the feelings, experiences, and direct contact with teachers, parents, students, administrative staff, and the surrounding context provide the necessary insights to strengthen educational management.

**Keywords:** pedagogical management, pedagogical work, educational process.

## INTRODUCCIÓN

Iniciamos este trabajo de investigación afirmando que la educación es uno de los ejes de desarrollo de las sociedades humanas, de tal forma que es un elemento de análisis y discusión en cada una de las diversas cumbres internacionales como: la ONU, UNESCO, FMI, Banco Mundial, BID, quienes han dado diversas recomendaciones para disminuir el analfabetismo e incrementar la tasa de escolaridad de los países en vías de desarrollo así mismo ha emitido declaraciones, propuestas y retos para la educación básica, y educación superior.

Desde la década del 90 del siglo pasado, en Perú, la realidad educativa es sometida a profundos cambios de acuerdo a los sucesos mundiales y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando la articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos. En este contexto, el sistema educativo peruano adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida; para ello, debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

En nuestro país, por los términos: gestión, manejo de recursos y gestión educativa se dan prioridad al manejo de los recursos humanos, es decir a los docentes; hay quienes, también al enfocar la gestión pedagógica como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión pedagógica en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación. Otros entienden por gestión pedagógica el manejo del conocimiento, la gestión de una I. E. se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje. Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

En resumen, entendemos a la gestión pedagógica como una función dirigida a generar y sostener en la IE, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. Esta idea pretende hacia una democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia. Bajo este concepto de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica. Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil como: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Control.

También afirmamos que, el éxito de los sistemas educativos reposa especialmente en el profesor y las reformas institucionales; en especial, en una eficaz gestión pedagógica, que llegue hasta las IE, así como en la implementación sistemas de control de cuentas y evaluación de resultados que permitan intervenir eficazmente, allí donde estos últimos no son satisfactorios. Toma generaciones y quizá siglos construir burocracias eficientes. El problema es no solo de habilidades sino de voluntad, desarrollada a partir de la presión social efectiva sobre el Estado. En nuestro país, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un porcentaje alto de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores docentes y administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos.

A ello se suma, más de sesenta mil IE en funciones; de ellas, las estatales están insuficientemente implementadas, sin presupuestos específicos para atender sus necesidades, sin autonomía para manejar recursos del presupuesto estatal porque el pago de profesores y los pocos recursos en bienes y servicios que les corresponden son administrados

por la administración intermedia. Para sus necesidades de funcionamiento dependen, casi exclusivamente de las cuotas de la APAFA. Sus directores no deciden con qué profesores y textos escolares trabajar, ni les es fácil adoptar medidas respecto de problemas que le son propios. La percepción generalizada de una crisis profunda de la IE pública contribuye a la persistente renuencia a cumplir con compromisos como los establecidos en las normas tutelares de la Nación.

Revertir esta situación de sucesivas frustraciones demanda un esfuerzo social mancomunado, perseverante en el largo plazo y sustentado en pactos sociales orientados a construir un proyecto educativo nacional objetivo. Se daría continuidad y orientación a un sistema educativo que debe hacer frente a metas no cumplidas, que se arrastran del siglo pasado, y a las nuevas que tienen que ver con la inserción exitosa del país y de los peruanos en la globalización, incluida la democratización del uso de las nuevas tecnologías y de una lengua extranjera, así como el reconocimiento internacional y competitivo de instituciones y estudios realizados en el Perú.

Siendo la administración uno de los soportes de la transformación educativa, debería someterse a la recreación de sus estructuras, personal, procedimientos y resultados. Hay que olvidarse de reformas parciales, que afectan solo a una de las instancias de gestión, y emprender una verdadera modernización y moralización administrativa que parta del fortalecimiento de la IE, las aulas y sus líderes los directores, de la racionalización normativa legal y de la puesta en vigencia de las Leyes de Carrera Administrativa Pública y la Ley de la Carrera Pública Magisterial, pues ellas incorporan los mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados que requiere el sistema.

A este concepto de la gestión pedagógica añadimos la idea de estrategia, la misma que debería someterse a un observatorio permanente de cumplimiento de metas de incremento de la productividad sectorial. La burocracia podría reducirse drásticamente. Una gestión estratégica debería priorizar el servicio educativo y no la burocracia. Siguiendo la experiencia en países vecinos, se requiere un plan de formación continua, en los mejores centros de formación del país y del mundo, asociado a una política de estímulos. Excepto el cobro de pensiones, la IE estatal tendría que asumir las mismas funciones de la IE privada.

La participación social en la vigilancia del cumplimiento de las políticas es buena, pero sin capacitación de por medio resulta contraproducente.

Otro tema relacionado a la gestión pedagógica es la calidad educativa, que se ha convertido en uno de los grandes problemas de la educación actual en el Perú y el mundo. Es así, que al considerar la calidad educativa como una meta a lograr por las IIEE, significa el esfuerzo de todos los elementos que conforman el ámbito social, económico, productivo, educativo, gubernamental, etc. En nuestro país, se han realizado estudios en este aspecto a partir de las Evaluaciones Nacionales de Rendimiento Escolar llevadas a cabo por la Unidad de Medición de la Calidad del Ministerio de Educación a partir de las evaluaciones aplicadas en 2015 y 2018.

De los resultados, se ha determinado que la experiencia familiar del alumno es un factor que influye en la determinación de sus resultados educativos, siendo su efecto mayor en el nivel primario que en secundaria. Al respecto, en el nivel de secundaria, la situación económica familiar, la nutrición del alumno, su educación inicial, la atención que los padres brindan al alumno y la educación de la madre, influyen en el nivel de logro del alumno. En secundaria, en cambio, las diferencias en rendimiento entre los estudiantes dependen menos de características familiares y más de sus características personales.

Respecto a la dinámica de procesos al interior del aula, se han determinado que los estudiantes cuyos docentes utilizan prácticas pedagógicas tradicionales y pasivas, obtienen peores resultados que aquellos cuyos docentes utilizan métodos de pedagogía activa y promueven que estos desarrollen sus propias ideas. Este tema debería ser considerado en la formación inicial y continua de los docentes. Asimismo, los docentes que confían en la capacidad para aprender de sus estudiantes, favorecen el logro de mejores resultados en estos últimos. Al respecto, es posible que estos docentes se comprometan más con su labor y contribuyan a crear una actitud positiva en los estudiantes hacia el aprendizaje. El conocimiento del docente en la asignatura que desarrolla es un insumo importante en este modelo, también es un aspecto fundamental para entender los resultados educativos de sus alumnos. En ese sentido, los estudiantes cuyos docentes conocen más el contenido del curso, obtienen un mejor rendimiento académico. La causa de ello es principalmente, la formación

de los docentes, la cual está lejos de un nivel deseable en nuestro país por la baja calidad y la sobreoferta de instituciones formadoras de docentes.

Por último, otro proceso importante al interior del aula es el de la cobertura curricular. Se ha encontrado que los estudiantes obtienen mejores resultados en la medida que los contenidos curriculares son puestos a disposición de ellos. Se observa, además, que la cobertura curricular es menor en los centros educativos estatales que en los no estatales, y mayor en las IIEE urbanas que en los rurales. Esta desigual implementación del currículo mantiene la brecha social en educación entre estos grupos de las IIEE. Los resultados de la educación que tenemos aún no es suficiente para construir el país que se deseamos, es decir, un país competente para participar en la comunidad internacional actual. No obstante los avances educativos nos plantean retos sin precedentes.

Es por ello que para afrontarlos, tenemos que dar un salto cualitativo y, así, lograr que la educación se consolide como el motor del cambio al que aspiramos todos. Es por este motivo, que una vía favorecedora para impulsar el desarrollo armónico e integral del individuo y de la comunidad es contar con un sistema educativo de buena calidad. Por todo lo expuesto, pretendemos establecer la relación de la gestión pedagógica estratégica y la calidad educativa, además de la innovación de los esquemas de participación social en torno a las IE. Se trata de que todos (profesores, estudiantes, padres) sumemos esfuerzos para fortalecer su papel como agentes del cambio.

La gestión de las instituciones educativas del nivel de educación básico en el Perú ha sido asumida convencionalmente como una función netamente administrativa, desligada del tema de los aprendizajes; centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones e información se concentraban en la cúpula, atando al docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema punitivo.

Es importante destacar que desde el año 2015, el Ministerio de Educación del Perú dispuso formalmente la participación de los padres de familia en la gestión de las instituciones educativas del nivel básico del país, en ese sentido han asumido diferentes roles como por ejemplo, formar parte en la formulación de los Proyectos Educativos Institucionales, ejercer

la función de directivos, comités de aula y entre otros; sin embargo, más allá de estas funciones a nivel de la institución educativa; su labor fundamental radica en acciones de apoyo pedagógico a sus hijos, sea dentro o fuera de la institución educativa, de modo que contribuya a una gestión educativa de calidad en el proceso de aprendizaje de sus menores hijos.

#### Objetivo general

Conocer la influencia de la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel secundario

#### Objetivos específicos

Identificar como la gestión pedagógica influye en el mejoramiento de calidad educativa en las instituciones educativas del nivel secundario

Analizar un marco teórico en el cual quede claramente definido el concepto de gestión pedagógica, que permitan diseñar una propuesta en el área de gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel secundario

La participación de los padres, madres y apoderados/as en el ámbito educativo es suma importancia para la gestión pedagógica de la institución educativa; puesto que de ello dependerá el éxito o fracaso de la vida institucional; es más, este aspecto influirá en el logro de capacidades de los estudiantes en general.

## CAPITULO I

### GESTION PEDAGOGICA

#### 1.2.-Definición de gestión

La gestión es un cúmulo de acciones articuladas de una institución, las cuales son dinámicas y flexibles que buscan logros objetivos educacionales a nivel local, regional, nacional e internacional. Es entonces que la tarea de los directivos consiste en establecer condiciones para que los objetivos futuros se concreten, teniendo en cuenta la realidad y lo que se quiere lograr para el futuro.

Al tener la definición anterior de gestión, es necesario establecer que a qué se denomina gestión. Brandstadter (2007:56), 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.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española RAE (2001) define a la gestión como el acto de gestionar o efecto de administrar; y gestionar alude al acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera.

Según Beltrán (2007:4), 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. La gestión, de acuerdo con Uribe citado de Gonzáles – Palma (2005) se encarga de contrastar las dificultades propias de las organizaciones contemporáneas. Asimismo, brinda un aporte importante al describir como una gestión pedagógica eficaz, la que es capaz de integrar los procesos de formación personal con la hacer diario de los docentes

### **1.3.-Gestión pedagógica definición**

Por su etimología el término gestión proviene del latín gestio, y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera. El término es distinto al de administración, que enfoca las ideas de dirigir, disponer, gobernar, organizar u ordenar una determinada situación.

Veamos las siguientes definiciones:

- Carrasco (2002) definió a la gestión pedagógica como un aspecto fundamental de la educación, que juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo; es así, como las instituciones educativas son vistas y analizadas como organizaciones desde la administración. (p. 45).

- Por su parte, Choque (2005), la definió como una función dirigida a generar y sostener en la institución educativa, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes a desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo (p. 10). - Luego, Valdivia (2013, p. 11), argumentó que el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema y supone la interdependencia de:

-Una multi disciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.

-Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.

-Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.

-Principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción.

- Finalmente, en el Ministerio de Educación (2016) sostuvieron que el concepto de gestión pedagógica, es un proceso sistemático orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Constituida por áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

A todo ello añadimos que la gestión en cada nivel del sistema educativo no es independiente de los objetivos y estrategias delimitados por los niveles superiores o inferiores. Por el contrario, la gestión acentúa la idea de interdependencia, se enmarca en el campo de los objetivos estratégicos y terminales de la política educativa nacional. También sostenemos que la importancia que tiene la gestión pedagógica para el mejoramiento de la calidad en el Perú, radica en el fortalecimiento de las Ugeles y de las IE; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes. La gestión pedagógica, viene a ser un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados dentro del sistema educativo, para cumplir fines sociales; la gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático; la gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y más aún, sólo en la medida en que éste preceda, dirija y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, el personal organizado formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio. Los estudiantes y docentes en una IE regular son quienes le dan vida y estilo propio, la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad. La administración de estos equipos de personas depende de un trabajo interdisciplinario, porque implica conceptos de Psicología, Pedagogía, Sociología, Administración, Planificación, Salud Ocupacional, Ingeniería de Sistemas; sin embargo, no hay leyes o principios universales para su administración. Todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la

filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.

Por ello, concluimos que la gestión pedagógica es el conjunto de procesos teóricos prácticos integrados y relacionados tanto horizontal como verticalmente dentro de un sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

## **CAPITULO II**

### **2.1.-Tipos de gestión pedagógica**

En un estudio, Lavín (2007) plantea que es pertinente resaltar a los 2 tipos de gestión pedagógica; la gestión burocrática usada como equivalente a la administración de recursos de modo restringido; y gestión de calidad, la misma que incluye a los recursos, actores, procesos y resultados. Cubriendo toda la perspectiva contextual de la institución.

Alvarado (1998) resalta la importancia de la Gerencia y su relación con la Gestión, más aún en las Instituciones Privadas, resumiéndola en que no debe ser un privilegio exclusivo, ni una misión especial del jefe o de los directivos; es una función que se reparte, como las demás funciones, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social". El concepto de "Gestión" en la Gestión Privada se refiere a "Dirección".

La Gestión Pública, depende de la política, pero como ciertos estados emprenden algunas actividades por medio de empresas públicas y otros las dejan a la iniciativa de los particulares, este campo no puede definirse bajo una regla común para todos los estados. La administración pública se caracteriza esencialmente por ser difusa, en tanto que la administración privada por ser concentrada. Un Ministerio opera en un amplio territorio, sobre diversas ciudades y simultáneamente, en tanto que una empresa particular radica en un lugar y en ella ejerce su actividad. Síntesis (2008:6)

### **2.2.-La gestión pedagógica y sus objetivos**

En cuanto a los objetivos de la gestión pedagógica se tiene:

- 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”. Synthesis (2008:9) La Ley General de Educación N° 28044 en el Art. 64° menciona que los objetivos de la gestión pedagógica 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.

### **2.3.-La gestión pedagógica y sus elementos.**

La gestión pedagógica se deriva de la administración científica por lo tanto se sostiene que para una mejor conducción se toma en cuenta los siguientes elementos: planificación,

organización, dirección, coordinación y control. Al respecto, Linares (2006, p. 44) sostuvo que los elementos de la gestión pedagógica están organizadas con fines didácticos, pues en la práctica es un conjunto; es decir son interdependientes entre sí, y que es imposible hablar de una sin abordar las demás.

**La Planificación.-** Al proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa, se le llama proceso de planificación. La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar.

**Organización.-** Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

**Dirección.-** La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

**Coordinación.-** Significa relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.

**Supervisión.-** La supervisión, es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas.

#### **2.4.-La gestión pedagógica y sus niveles**

Lujambio (2009) argumentó que la gestión pedagógica en el ámbito institucional se concretiza en cuatro niveles, dimensiones, ámbitos, o áreas:

- Área de gestión directiva
- Área de gestión académica.
- Área de gestión de la comunidad.
- Área de gestión administrativa/financiera.

El principio de este proceso es la participación colectiva para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados.

- La gestión directiva.- Con su misión orientadora y promotora del mejoramiento esta gestión tiene como ámbito de acción la IE en su conjunto y sus referentes concretos son:

-La gestión académica,

-La gestión de comunidad, y

-La gestión administrativa y financiera.

La acción de esta gestión se concretiza en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión. Este nivel de concreción tiene como foco central ejercer el liderazgo, y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional. Implica, así mismo, los estilos de funcionamiento: organigramas, distribución de la tarea, división del trabajo, canales de comunicación formal y el uso del tiempo y de los espacios.

En síntesis, esta Área, constituye el soporte de las otras dimensiones, con vistas a articular su funcionamiento, involucrando para ello los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la IE en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

- La gestión pedagógica y académica.- Es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

Se refiere a cómo la IE decide y organiza las acciones y recursos de gestión, para asegurar la adecuación, implementación y mejoramiento constante de la oferta curricular; así mismo, contempla la implementación de sistemas y mecanismos que posibiliten la programación, control y evaluación de la aplicación del currículo, asegurando la apropiación y mejoramiento constante de seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Esta dimensión está referida específicamente a las actividades propias de la IE que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Básicamente, esta gestión abarca ítems tales como:

- El diseño de la oferta curricular.
- La implementación de la oferta curricular y pedagógica, congruente con el PEI.
- El apoyo a la gestión de los procesos de enseñanza.
- El apoyo a la gestión de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

En la gestión pedagógica, el docente realiza los procesos de enseñanza; asume el currículo y se relaciona con sus estudiantes y los padres de familia; además, promueve el aprendizaje de los estudiantes, de los docentes y de la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad.

Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral. La gestión académica de una IE se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, y tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos. Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

Por lo anterior, se deben aprovechar las oportunidades de mejoramiento, tales como la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la

comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destina. La dimensión pedagógico-curricular guarda relación con los fines y objetivos específicos, o razón de ser, de una institución educativa en la sociedad.

-La gestión de la comunidad.- La gestión de la comunidad, sostuvo Parra (2009), es la participación y cooperación de la comunidad educativa (familias, miembros de la comunidad y las organizaciones comunitarias), constituyen un factor importante para lograr la calidad en la enseñanza. Esta participación comunitaria en la gestión educativa es concebida como un acto de negociación entre los padres de familia y el director de la escuela, con el fin de tomar decisiones sobre las diferentes necesidades que existen en la institución”.

Es el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro, y apunta a relaciones como: entre la sociedad y la institución misma (entre la comunidad local y su escuela o colegio); con los padres del discente; y otros sectores comunitarios. Incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o etnia, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

Mientras la dimensión comunitaria comprende las actividades sociales entre los actores institucionales, las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional. El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vinculada todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI. Los estudiantes y padres de familia manejan algunos tipos de comunicación y conocimientos particulares, por lo que el rendimiento mejora si se tienden puentes de dos vías entre maestros y padres, a manera de que ambos intercambien las culturas de la escuela y del establecimiento, pues solo así podrán desplegar esfuerzos para lograr un mejoramiento del

sistema sociocultural empobrecido e ineficiente que caracteriza la escuela rural tradicional típica. Una nueva cultura de la IE emerge de las interacciones de los actores involucrados.

Los elementos que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:

- Contexto de la IE.
- El PEI (Proyecto Educativo Institucional).
- Proyectos transversales.
- Manual de convivencia.
- Resultados de las evaluaciones internas y externas.

Y las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo. - La gestión administrativa y financiera.- Es un elemento esencial para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el proceso efectivo de los recursos, a través de procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

Básicamente la dimensión Administrativa/Financiera abarca:

- La planificación de las estrategias.
- Los recursos humanos, financieros y físicos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la IE.
- El control de las acciones propiciadas.
- El manejo de la información.
- La normatividad (en los aspectos académicos).
- Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo-vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.).
- La prestación de los servicios complementarios.
- Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos.

-Sistemas normativos y reglamentarios.

Las dimensiones administrativas y financieras no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana de una institución, sino paralelas. Así por ejemplo, en la gestión administrativa se considera cómo el establecimiento organiza y dirige los procesos regulares y periódicos del mismo, implementando las decisiones, acciones y recursos orientados al desarrollo de la acción educativa diaria. Se refiere a la utilización funcional de diversos tipos de recursos y apoyos disponibles para desarrollar los procesos pedagógicos curriculares; así como también al ámbito de la gestión de los recursos administrativos, materiales y el uso del tiempo, incluyendo también aquellos relacionados con las personas y que influyen en la eficiencia y eficacia de los procesos pedagógico curriculares.

En la dimensión administrativa se analizan las acciones que ejerce el Estado, tales como las estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos y el manejo de la información significativa; en sí, esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante ciertas entidades gubernamentales. (Economía, Contraloría, etc.)

Para su aplicación, la dimensión administrativa exige:

- El conocimiento de las funciones genéricas que delimitan la intervención de la gestión en la planificación, desarrollo, ejecución y control, y sus relaciones en el trabajo escolar.
- El acercamiento a nociones básicas del proceso administrativo.
- Respecto a la gestión financiera, esta incluye:
  - Elaboración y manejo presupuestario.
  - Procedimientos para gestionar nuevas formas de financiamiento de proyectos que mejoren la calidad de los aprendizajes.
  - Procedimientos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos de innovación y de mejoramiento.
  - Búsqueda sistemática de fuentes de financiamiento alternativo para los mismos. (Presupuesto anual)
  - Formulación/financiamiento/control de proyectos de mejoramiento e innovación.
  - Control de ingresos y gastos. Por todo ello, la gestión pedagógica es todo un proceso, cuyo bagaje de actividades se desarrollan en los ámbitos antes expuestos, de tal manera que

conforman un conjunto de engranajes interrelacionados con el fin de potenciar a la gestión escolar. Aunque minoría, es líder dentro del centro educativo; además, planifica, dirige y evalúa las operaciones contenidas en el PEI, de la institución.

La gestión académica representa el engranaje fundamental o esencia de esta interrelación mediante el dúo maestro-alumno, desarrollando así actividades puramente de enseñanza-aprendizaje establecidas en el PEI, además, gestiona los recursos necesarios ante la gestión administrativa-financiera para el éxito del proceso educativo. Esta última gestión presupuesta y suple los recursos a los demás ámbitos.

## **2.5.-La gestión pedagógica y sus principios.**

En opinión de Arava (1998, p. 78), se deben considerar los siguientes principios en la gestión pedagógica:

-Gestión centrada en los estudiantes.- La educación de los estudiantes es la razón de ser, el primer y último objetivo de una IE. Por tanto, todas las acciones de conducción o dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional.

-Jerarquía y autoridad claramente definidas.- Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones como tal: dirige, impulsa y ordena, sin disminuir las competencias propias de cada instancia.

-Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones.- Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

-Claridad en definición de sistemas de participación.- Para que la participación de los miembros de la comunidad educativa guarde coherencia con los objetivos institucionales, se debe establecer sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que ésta debe tener con los objetivos institucionales.

-Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.- Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.

-Coordinación fluida y bien definida.- Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna, mejorar la sincronización de acciones, evitar esfuerzos innecesarios y permitir una mejor acción conjunta.

-Transparencia y comunicación permanente.- Todas las acciones que se realicen a nivel de institución educativa deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación. Esto contribuirá a tener un clima institucional favorable, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.

-Control y evaluación eficaces para un mejoramiento continuo.- El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales. Finalmente, los principios de la gestión educativa, son aquellos que van a orientar el proceso educativo.

## **2.6.-La gestión pedagógica y sus modelos.**

Adelli (2004), sostuvo que la gestión pedagógica como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en la gestión de las IE:

-Modelo llamado normativo.- Se remonta a la segunda mitad del siglo XX como un esfuerzo por dar racionalidad al ejercicio de gobierno, para alcanzar un futuro deseado a partir de acciones que se realizan en el presente y que se encuentran fundamentalmente centradas en la proyección y la programación. Una crítica a este modelo es la ausencia de la dinámica social en sus procesos de planificación, donde el supuesto parecería ser que es posible delinear el futuro o presentarlo como escenario único y cierto.

-El modelo prospectivo.- Comparte con el modelo anterior el mismo enfoque proyectivo, aunque esta vez aplicado a la construcción de más de un escenario; a diferencia del modelo normativo, el futuro ya no es visto aquí como un escenario único, posible de determinar a partir del pasado, sino como uno posible entre otros.

La gestión viene a ser la construcción de escenarios alternativos, siendo el manejo financiero un elemento clave para decidir entre las opciones y proyectos alternativos, en donde predomina el análisis costo-beneficio.

-El modelo estratégico situacional.- El modelo estratégico situacional surge en un contexto de crisis e incertidumbre generalizadas (años ochenta), que evidencia la necesidad de introducir un análisis situacional en los procesos de planificación estratégica ya conocidos, a fin de identificar los posibles problemas que amenazan la viabilidad de los objetivos o escenario deseado. En este análisis emergen los actores y se evidencia el papel que desempeñan según su ubicación, así como la diversidad y hasta antagonismo de sus intereses. Se reconoce también que cada realidad plantea sus propias condiciones de viabilidad, por lo que se convienen multiplicar los lugares y entidades a cargo de los procesos de planificación, para que puedan determinar sus propios objetivos y recursos.

-Modelo de gerencia de la calidad educativa.- Surge a fines del siglo XX, por la preocupación de la calidad de los servicios y productos, llevada al ámbito de la organización del trabajo en términos de calidad total. Su aplicación a la gestión educativa da lugar a dos tipos de preocupaciones: por el resultado educativo y por los procesos que lo generan. Se reconoce la existencia de un usuario (o varios) con derecho a exigir un servicio de calidad educativa y se crean estándares y normas para “medir” la calidad, con atención especial a los procesos conducentes al logro de resultados. La gestión pedagógica vendrá a ser, entonces, un esfuerzo permanente y sistemático de revisión y mejora de los procesos educativos.

Esto implica, identificar y reducir las fuentes de error defecto cero, y con ello reducir los costos; dar mayor flexibilidad administrativa y operacional, disminuyendo la burocracia; y generar aprendizaje, productividad y creatividad.

Vistos los procesos desde otra perspectiva, y consideradas la intensidad y la magnitud de los cambios en el contexto década de los noventa, se plantea que no basta el esfuerzo por mejorar lo que existe, sino que se requiere de un cambio radical y cualitativo: es decir, de una reingeniería del sistema educativo.

## **2.7.- La gestión pedagógica estratégica**

La gestión pedagógica es un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Marrujo (2014, p. 5) que cita a Tedesco (2009), sostuvo que es un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos y abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico.

Luego, en el IIPE (2012) argumentaron que es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. La gestión estratégica integra el planeamiento estratégico con otros sistemas de gestión en un proceso para promover la eficacia global de los procesos educativos a fin de mejorar la calidad del servicio educativo.

Finalmente, Álvarez e Iturbe (2007, p. 12) lo definieron como un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la estructura de la organización, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz de gestión por parte de cada director (a) que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional. Actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica.

Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales. La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica

## **2.8.- La gestión pedagógica estratégica y sus competencias básicas.**

Por la sistematización de experiencias en educación y de expertos en gestión educativa en países de América Latina y el Caribe, por la UNESCO, señalan Álvarez et al. (2009, p. 37), se logró identificar un conjunto de principios y criterios que le permitieron establecer diez competencias básicas para la gestión pedagógica estratégica:

- Comprensión de los desafíos que implica el cambio de paradigmas en los sistemas educativos.
- Identificación del movimiento de la administración convencional, hacia la gestión pedagógica estratégica.
- Generación de espacios para el desarrollo del liderazgo y la innovación en las instituciones educativas.
- Comunicación efectiva en las organizaciones educativas.
- Delegación de autoridad.
- Negociación de conflictos.
- Planteamiento y resolución de problemas.
- Visión prospectiva y función anticipatoria de la gestión pedagógica.
- Trabajo en equipo y colaboración interinstitucional.
- Participación social y respuesta interactiva a la demanda educativa. (Red Forgestion)

La comprensión del cambio de paradigmas en los sistemas educativos constituye la primera competencia que deben adquirir los responsables de funciones directivas en las IE. Por otra parte, la gestión, por su propia naturaleza tiende a relacionarse con los procesos de innovación y cambio; pero resulta inconcebible sin en el ejercicio eficaz del liderazgo. Para estar en condiciones de comprender mejor el concepto emergente de gestión pedagógica estratégica, se adjunta también un diagrama de la estrategia de gestión requerida que requiere un PEI en las Instituciones de Educación Superior.

## **2.9.- La gestión pedagógica estratégica y sus componentes**

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión pedagógica pueden integrarse en estas tres claves:

-Reflexión.

-Decisión.

-Liderazgo.

Para completar la definición de gestión que se está elaborando, pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión pedagógica implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional

-El pensamiento sistémico y estratégico.- En la expresión de Senge (1995, p. 9) “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”.

El pensamiento estratégico se inicia con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión pedagógica construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos?

Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación. (Ver figura 10)

Cada una de esas etapas es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales.

Sin embargo, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro; la implementación se torna imprescindible; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad; finalmente, la evaluación pasa a burocratizarse y no acumula en un proceso de aprendizaje organizacional

- El Liderazgo pedagógico.- La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Muchos estudios avalan que la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por liderazgo educativo entendemos como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen.

- Aprendizaje organizacional.- La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación. Habrá aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados.

## **2.10.- La gestión pedagógica estratégica y sus características fundamentales**

Fonseca (2004) citado por García (2004, p. 33), consideró a los siguientes:

La planificación estratégica.- El término planificar fue originalmente acuñado durante los años treinta por Fayol, uno de los clásicos de la administración científica, cuando intentó traducir el vocablo francés prévoir que significa prever.

En su concepción más sencilla, planificar significa prepararse para la acción, o sea, definir qué se quiere hacer, cómo hacerlo, dónde y cuándo hacerlo, con qué y con quiénes hacerlo y cuánto hacer. Como puede verse, incluye la elección de los medios y los tiempos para hacerlo. La planificación es un proceso intelectual capaz de suministrar una concepción anticipada de lo que se pretende realizar; es decidir por adelantado. Planificar es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados

El enfoque estratégico.- Una de sus aplicado a la planificación es la realización de un conjunto de actividades que facilitan la concepción de estrategias y la toma de decisiones. Estas actividades contemplan cuatro etapas básicas:

- Análisis situacional.
- Definición y selección de estrategias.
- Plan de acción.
- Mecanismos de control.

La primera de esas etapas contempla:

- El análisis del macro y del micro entorno.
- La construcción de escenarios.
- La definición de los factores clave.

El análisis del macro entorno está compuesto por los elementos que afectan el desenvolvimiento de la organización pero que difícilmente pueden ser afectados por ella. Estos elementos incluyen aspectos de la economía nacional, internacional y local, cambios en la tecnología y los factores sociales y culturales que caracterizan a la población en los que la organización presta sus servicios.

- El FODA.- Es una de las herramientas más utilizadas para hacer el análisis situacional de las organizaciones. Con ella se definen estrategias de intervención para mejorar su acción. Sus elementos son:

-Las fortalezas.

-Las oportunidades.

-Las debilidades.

Las amenazas y las oportunidades son las tendencias y hechos que se producen fuera de la organización y que podrían perjudicar (amenazas) o beneficiar (oportunidades) a la organización. (Cambios económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales y tecnológicos).

Por otro lado, las fortalezas y las debilidades se refieren más bien a las actividades o hechos que sí pueden ser controlables por la organización y que influyen o podrían influir positiva (fortalezas) o negativamente (debilidades) en la consecución de las metas y objetivos trazados. (Recortes en el presupuesto (debilidad), reestructuración de la organización (debilidad o fortaleza), contratación de personal altamente capacitado (fortaleza).

Partiendo de las estrategias definidas en la etapa anterior, se pasa a la tercera etapa que consiste en la elaboración del plan de acción y, seguidamente, se establecen los mecanismos de control que permitirán evaluar la ejecución del plan, así como sus resultados los que, a su vez, se convierten en elementos nuevos para ser considerados en el análisis de la situación dando pie a que el ciclo se repita de nuevo y así sucesivamente.

La planificación en el proceso gerencial.- La gerencia estratégica, conocida también como el proceso gerencial, involucra una serie de componentes que se ejecutan de manera continua durante la gestión. Las actividades que involucra el proceso gerencial están contenidas en la nemotecnia en inglés podscorb y son:

-Planificación. (Planning)

-Organización. (Organization)

-Dirección. (Direction)

-Administración de personal. (Staffing)

-Coordinación. (Coordination)

-Control. (Reporting)

-Gestión financiera. (Budgeting).

Como puede notarse, la planificación es solamente uno de los componentes de la gerencia estratégica y constituye el inicio de los demás, en ese momento se define lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, considerando los recursos necesarios y las metas de producción, entre otros aspectos. A su vez, el momento de la programación de actividades es, dentro del paso de planificación, el momento en el que el equipo organiza su trabajo para un período de tiempo determinado que, en general, es de un año. La organización, que se presenta como el segundo elemento de la gestión estratégica, incluye el diseño y la operativización de la estructura, que se representa con un organigrama como la visión gráfica de la división del trabajo a lo interno de la institución.

La dirección consiste en la capacidad de imprimirle direccionalidad al proceso, definiendo lo que se espera que produzca cada una de las unidades de la organización, cuánto y de qué calidad. Y la administración de personal incluye todos los componentes de esta función que son: definición y análisis de puestos, fijación de salarios, análisis del desempeño, reclutamiento, selección, contratación, desarrollo del personal. La coordinación se refiere a la armonización de la acción de las diferentes unidades de la organización, con el fin de que cada uno de ellos aporte sus productos con calidad, oportunidad y cantidad necesarias para lograr los objetivos de la organización. Luego, el control implica una serie de mecanismos y acciones que deben realizarse para garantizar que cada cual realice su función de manera eficiente, que los servicios sean de la calidad planeada, que el desempeño de cada área y persona sean óptimos, que se cumpla con lo planeado, que los recursos se utilicen de manera productiva y que la coordinación logre su cometido.

Finalmente, la gestión financiera consiste en el conjunto de acciones tendentes a lograr que la organización disponga de los recursos financieros en el momento en que los necesita. Adicional a lo anterior, recientemente se han identificado otras funciones de la gerencia, entre las que destacan las siguientes:

-Mercadotecnia.

-Gestión de la calidad.

La mercadotecnia involucra acciones para lograr un adecuado posicionamiento de la institución en la sociedad, mediante el desarrollo de una adecuada imagen y de su credibilidad a través de la entrega de productos (bienes y servicios) de alta calidad y concebidos a partir de las necesidades y expectativas de los usuarios.

La gestión estratégica.- Es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación. Fonseca (2004) sostiene que involucra los elementos de la gestión tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales:

- La visión de la organización.
- La actuación prospectiva de la organización.
- La capacidad de definir la dirección de la organización.
- El involucramiento gerencial en todas las fases del proceso productivo.
- El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización.
- La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo.

Así, la gestión estratégica consiste básicamente en tres grandes funciones:

- La gestión tradicional, con sus funciones representadas por el podscorb, adicionando las de gestión de la calidad y la mercadotecnia.
- Dirigir. Definiendo el rumbo institucional a largo plazo y haciendo de la actuación inmediata y de mediano plazo, instrumentos para lograrlo.
- Tomando en cuenta los cambios ambientales e internos para establecer la mejor estrategia de desarrollo.
- Integrando un equipo de trabajo plenamente identificado con el plan de desarrollo institucional y guiarlo en la consecución de los objetivos.

- Monitoreando constantemente la organización y el ambiente con el fin de corregir y enfrentar las desviaciones que se identifiquen.
- Adaptando continuamente el plan a las condiciones que se presenten.
- Apoyar.- En forma constante la actuación del personal operativo.
- Asignando los recursos con visión estratégica.
- Involucrándose en la labor operativa para conocer los pormenores del proceso.
- Adelantándose a las circunstancias.
- Integrando el mejor equipo de trabajo.
- Identificar como la gestión pedagógica influye en el mejoramiento de calidad educativa en las instituciones educativas del nivel primario
  
- Analizar un marco teórico en el cual quede claramente definido el concepto de gestión educativa, que permitan diseñar una propuesta en el área de gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel primario

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Con respecto al objetivo general del trabajo monográfico, se puede decir que es determinante, ya que la gestión pedagógica apoya esta idea y se considera acertada en las instituciones educativas.

**SEGUNDA:** Los logros de los estudiantes estará directamente relacionados con la buena gestión pedagógica de los directivos de las instituciones del nivel secundario..

**TERCERA:** Los resultados de la investigación concluyen que al conocer la parte teórica por parte de los docentes es importante a nivel institucional, que esta se relacione con la satisfacción de los estudiantes en mayor o menor logro

**CUARTA:** Estamos convencidos que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución educativa . Es importante dejar clarificado que nosotros proponemos el diseño de una estrategia de gestión pedagógica

## **RECOMENDACIONES**

### Fortalecer la capacitación docente continua

Se recomienda que las instituciones educativas del nivel secundario implementen programas permanentes de capacitación docente orientados a la mejora de la gestión pedagógica, priorizando el uso de estrategias metodológicas activas, la evaluación formativa y la integración de recursos tecnológicos, considerando las necesidades y características socioculturales de los estudiantes de Piura.

### Optimizar el acompañamiento y monitoreo pedagógico

Es necesario que los directivos refuercen los procesos de acompañamiento y monitoreo pedagógico, promoviendo una supervisión formativa y participativa que permita identificar fortalezas y dificultades en la práctica docente, con el fin de tomar decisiones oportunas que contribuyan al logro de los aprendizajes esperados en el nivel secundario.

### Promover una gestión pedagógica participativa y articulada

Se recomienda fomentar el trabajo colaborativo entre directivos, docentes y la comunidad educativa, impulsando espacios de reflexión pedagógica y planificación conjunta, de manera que la gestión pedagógica se articule con los objetivos institucionales y responda a las demandas educativas del contexto regional.

## REFERENCIAS CITADAS

- Adelli, M. (2004). Estrategias para mejorar el rendimiento académico de los adolescentes. Madrid: Edic. Pirámide Grupo Anaya.
- Alarcón, S. (2013). Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana. UPSMP. ISED. Lima.
- Álvarez, I. y E. Iturbe (2007). Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión. México: Edit. Taller Abierto.
- Álvarez, I.; C. Topete y A. Abundes (2009). El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional. México: ISEE.
- Arava (1998). Los principios generales de la gestión educativa. Bogotá.
- Caro, D. (2012). La calidad de la educación en el Perú: ¿qué podemos hacer a la luz de lo que sabemos? Universidad del Pacífico. Lima: Punto de Equilibrio.
- Chávez, N. (2001). Introducción a la investigación educativa. Venezuela: Grafiel.
- Choque, J. (2005) Gerencia educativa. Lima: Edit. Edímad. Congreso de la República (2003). Ley general de educación. Ley N°. 28044. Ministerio de Educación. Lima.
- Contreras, D. J. (1994). Enseñanza, currículo y profesorado. Introducción Crítica a la Didáctica. Madrid: Edit. Ekffciüttrs.
- Díaz, B. y G. Hernández (2007). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Pie de Imprenta. México. Edit. McGraw Hill. Escalante, J., Mejía, J.,

- Ramos, J., Villa, M. y Segundo, M. (2009). Modelo de gestión educativa estratégica. Programa Escuelas de Calidad. México: Secretaría de Educación Pública.
- Escudero, M. J. M. (1990). El centro como lugar de cambio: la perspectiva de la colaboración. Madrid: Edit. Narcea.
- George, D. y Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update (4ª ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Gómez, E. (1991). El control total de la calidad como una estrategia de comercialización. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Latapí, P. (2006). Tiempo educativo mexicano. UAG. México.
- Lafourcade, P. D. (1991). Calidad de la educación. Buenos Aires: Ministerio de Educación y Justicia.
- Linares, M. (2006). Gestión de la calidad total educativa en el Perú. Lima.
- Lujambio, A. (2009). Modelo de gestión educativa estratégica. Programa Escuelas de Calidad. Secretaria de Educación Pública. México.
- Marrujo, R. (2010). Las prácticas de la gestión y liderazgo directivo como desafío para el logro de la calidad educativa. Centro de trabajo centro de actualización del magisterio unidad Mazatlan, Sinaloa, México.
- Ministerio de Educación (1996). Evaluaciones nacionales. Recuperado el 22 de febrero del 2011 de [www.minedu.gob.pe/mediciondelacalidad](http://www.minedu.gob.pe/mediciondelacalidad). Lima.
- Ministerio de Educación (1998). Evaluaciones nacionales. Recuperado el 22 de febrero del 2011 de [www.minedu.gob.pe/mediciondelacalidad](http://www.minedu.gob.pe/mediciondelacalidad). Lima.
- Ministerio de Educación (2001). Evaluaciones nacionales. Recuperado el 22 de febrero del 2011 de [www.minedu.gob.pe/mediciondelacalidad](http://www.minedu.gob.pe/mediciondelacalidad). Lima.

- Muñoz, L. (2015) Clima de aula y aprendizaje de los estudiantes. USIL. Perú.
- OCDE. PISA (2006) Marco de la evaluación. Conocimientos y habilidades en Ciencias,
- Pérez, O. (2002) Alternativas para mejorar la calidad de la educación básica en el estado
- Táchira. Tesis de maestría. Universidad de los Andes Mérida. Venezuela
- Ramírez, C. (2012). La gestión educativa (ge) en la educación básica y media oficial de
- Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales. Tesis de pre grado. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Colombia
- Rendón, J. (2009). Modelo de gestión educativa estratégica. Programa Escuelas de Calidad. Secretaría de Educación Pública. México.
- Tedesco, J. C. (2009) El nuevo pacto educativo. Educación y competitividad. Madrid.
- Tenti, E. (2002) Culturas juveniles y cultura escolar. Buenos Aires: IPE.
- Terry, G. R. (1992). Principios de la Administración. México. CECSA.
- Torroba, A. I. (1993) Evaluación del clima institucional por observación. Madrid: Edit. Bordón.
- Valdivia, N. (2013) La gestión educativa descentralizada en el Perú y el desarrollo de las funciones educativas de los gobiernos regionales. Caso Ica. Ica - Perú.