EDITORIAL NAVEGANTE

# LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS: FACTOR INFLUYENTE EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL NIVEL SUPERIOR

Demetrio Flavio Machaca Huancollo
Leopoldo Wenceslao Condori Cari
Edy Larico Mamani



**Demetrio Flavio Machaca Huancollo**
**Correo**: fmachachah@gmail.com
**Perfil**: De profesión Ingeniero de Sistemas (UANCV), Licenciado en Educación con especialidad: Computación e Informática (UNMSM), Magíster Scientiae en Gestión Empresarial (UNA), Magister en Docencia en el Nivel Superior (UNMSM), candidato a Doctor en Educación (UANCV), estudios concluidos de Doctorado en Estadística e Informática (UNA), estudios concluidos de Maestría en Investigación y Docencia en Educación Superior (UANCV), Director de Investigación de la Escuela Profesional de Administración y Marketing (UANCV), con experiencia en docencia universitaria, asesor de tesis de pre y posgrado.
**ORCID:** https://orcid.org/0000-0001-8326-7103
**Afiliación:** Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez .

**Leopoldo Wenceslao Condori Cari**
**Correo**: Leowen0621@hotmail.com
**Perfil**: De profesión Licenciado en Administración de Empresas (UANCV); Licenciado en Educación, especialidad, Computación e Informática (UAP), Magister en Administración, mención Gestión Empresarial (UANCV); Doctor en Educación (UANCV), Doctor en administración (UANCV), docente principal de la UANCV, Investigador y asesor de tesis de pre y postgrado, Director de la Unidad de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas (UANCV), Director de la Escuela de Posgrado (UANCV).
**ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-2372-6720
**Afiliación:** Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez

**Edy Larico Mamani**
**Correo**: edylarico@gmail.com; e.laricom@unaj.edu.pe
**Perfil**: Doctor en Educación (UCSM), Magister Scientiae en Gestión Empresarial (UNA), Ingeniero de Sistemas (UCSM), Licenciado en Administración y Marketing (UANCV), Licenciado en Educación en la especialidad de Matemática e Informática (UNE); Magister en Educación, con mención en Docencia en el Nivel Superior (UNMSM), Director de la Escuela Profesional de Ingeniería de Software y Sistemas (UNAJ), con experiencia en docencia universitaria.
**ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-2554-2642
**Afiliación:** Universidad Nacional de Juliaca

# LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS: FACTOR INFLUYENTE EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL NIVEL SUPERIOR

Demetrio Flavio Machaca Huancollo
Leopoldo Wenceslao Condori Cari
Edy Larico Mamani

EDITORIAL
NAVEGANTE

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego
de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento -
NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.




ISBN: 978-628-7623-85-9

© Demetrio Flavio Machaca Huancollo

© Leopoldo Wenceslao Condori Cari

© Edy Larico Mamani

2024
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11105489
©Editorial Navegante
www.editorialnavegante.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte
de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante
Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

# LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS: FACTOR INFLUYENTE EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL NIVEL SUPERIOR

Demetrio Flavio Machaca Huancollo
Leopoldo Wenceslao Condori Cari
Edy Larico Mamani

EDITORIAL
NAVEGANTE

# ÍNDICE

**ÍNDICE DE TABLAS** ..... **9**

**ÍNDICE DE FIGURAS** ..... **13**

**INTRODUCCIÓN** ..... **17**

## CAPÍTULO I

PANORAMA GENERAL DE LOS INSTITUTOS SUPERIORES: UNA APROXIMACIÓN A LA REALIDAD EDUCATIVA PERUANA ..... **19**

1.1. Contexto actual de la educación técnica en el Perú ..... **21**

1.1.1.Diagnóstico de la educación no universitaria en el Perú ..... **22**

1.1.2.El rol del instituto superior en la actualidad..... **23**

1.1.3.Situación laboral de profesionales técnicos ..... **24**

1.2.Marco legal e institucional de la educación superior en el Perú..... **26**

1.2.1. Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes..... **26**

1.2.2. Licenciamiento y condiciones básicas de calidad..... **26**

1.2.3.Beneficios de la acreditación ..... **28**

1.3. Calidad de la educación en el Instituto Superior Tecnológico ..... **28**

1.3.1. Oferta de la educación técnica ..... 29
1.3.2. Desafíos en la reforma educativa ..... 29

## CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS ..... 30

2.1. Concepciones centrales de la gestión educativa ..... 31
2.2.1. Gestión directiva ..... 33
2.2. Definiciones centrales de la gestión educativa ..... 34
2.3. Dimensiones de la gestión de los directivos ..... 35
2.4. El rol del directivo en el ámbito educativo ..... 38
2.5. La importancia del liderazgo en el papel del directivo ..... 39

## CAPÍTULO III

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA CALIDAD EDUCATIVA INSTITUCIONAL ..... 33

3.1 Nociones de calidad y calidad educativa ..... 41
3.1.1 Calidad ..... 42
3.1.2 Calidad educativa ..... 44
3.2 Componentes de la calidad educativa ..... 45
3.2.1 Procesos de la calidad educativa ..... 46
3.2.2 Pilares o enfoques de la calidad educativa ..... 47
3.3 Dimensiones de la calidad educativa ..... 48

## CAPÍTULO IV

LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN LOS INSTITUTOS PÚBLICOS DE PUNO EN EL CONTEXTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA INSTITUCIONAL ..... **51**

## CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA INSTITUCIONAL MEDIANTE LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS ..... **123**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** ..... **132**

# ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1.**
*Operacionalización de las variables* ..... **54**

**Tabla 2.**
*Población de alumnos, personal docente, administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de Puno* ..... **61**

**Tabla 3.**
*Síntesis de la población del personal docente, administrativo y estudiantes.* ..... **63**

**Tabla 4.**
*Muestra por estratos del personal docente, administrativo y alumnos* ..... **65**

**Tabla 5.**
*Resumen del procesamiento de los casos en SPSS* ..... **66**

**Tabla 6.**
*Estadísticos de fiabilidad* ..... **66**

**Tabla 7.**
*Planificación de las actividades académicas y administrativas para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales en los IST públicos* ..... **67**

**Tabla 8.**
*Organización de las actividades académicas y administrativas en los IST públicos* ..... **68**

**Tabla 9.**
*Dirección de las actividades académicas y administrativas en los IST públicos* ..... **69**

**Tabla 10.**
*Control de actividades académica y administrativa en los IST públicos* ..... 70

**Tabla 11.**
*Gestión administrativa realizada por los directivos de los IST públicos* ..... 71

**Tabla 12.**
*Aplicación del nuevo diseño curricular básico de la educación superior tecnológica en los IST* ..... 72

**Tabla 13.**
*Ejecución y evaluación del plan de estudios de la carrera profesional en los IST públicos* ..... 73

**Tabla 14.**
*Ejecución del examen de admisión en los IST públicos* ..... 75

**Tabla 15.**
*Promoción y fomento del proceso de enseñanza-aprendizaje en los alumnos en los IST públicos* ..... 76

**Tabla 16.**
*Promoción de la consejería de los alumnos en los IST públicos* ..... 77

**Tabla 17.**
*Programación y supervisión de las prácticas pre profesionales en los módulos técnicos profesionales en los IST públicos* ..... 78

**Tabla 18.**
*Aplicación de la normatividad en el proceso de titulación en los IST públicos* ..... 79

**Tabla 19.**
*Promoción y avance de la innovación e investigación tecnológica en los IST públicos de la región Puno* ..... 80

**Tabla 20.**
*Gestión académica realizada por los directivos de los IST públicos* ..... 82

**Tabla 21.**
*Formalización de convenios de cooperación interinstitucional para docentes, administrativos y estudiantes en los IST* ..... 83

**Tabla 22.**
*Canales de comunicación con otras instituciones en los IST públicos* ..... **84**

**Tabla 23.**
*Conformación de las comisiones de trabajo para realizar gestiones a favor de los IST públicos* ..... **85**

**Tabla 24.**
*Gestión ante otras instituciones para mejora de infraestructura, equipamiento y tecnología moderna en los IST públicos* ..... **86**

**Tabla 25.**
*Promoción de los programas de capacitación y actualización docente y administrativa en los IST públicos* ..... **87**

**Tabla 26.**
*Administración eficiente de los recursos económicos dentro del marco de gestión presupuestal en los IST públicos* ..... **88**

**Tabla 27.**
*Liderazgo efectivo para el logro de los resultados en los IST públicos* ..... **90**

**Tabla 28.**
*Clima institucional que conlleve al logro de los objetivos y metas en los IST públicos* ..... **91**

**Tabla 29.**
*Gestión institucional realizada por los directivos de los IST públicos* ..... **92**

**Tabla 30.**
*Participación en las actividades de proyección a la comunidad por los IST públicos* ..... **93**

**Tabla 31.**
*Vínculo instituto-comunidad en los IST públicos* ..... **94**

**Tabla 32.**
*Vínculo instituto-empresa en los IST públicos* ..... **95**

**Tabla 33.**
*Responsabilidad social en los IST públicos* ..... **96**

**Tabla 34.**
*Fomento de la participación de los docentes y estudiantes frente a las necesidades de la comunidad en los IST públicos* ..... **98**

**Tabla 35.**
*Prestación de servicios gratuitos a la comunidad a través de las carreras profesionales realizadas en los IST públicos* ..... **99**

**Tabla 36.**
*Vínculos con el egresado y grado de promoción del empleo de los mismos en los IST públicos* ..... **100**

**Tabla 37.**
*Percepción de una imagen positiva de las carreras profesionales por los miembros de la comunidad en los IST públicos* ..... **101**

**Tabla 38.**
*Gestión comunitaria realizada por los directivos de los IST públicos* ..... **102**

**Tabla 39.**
*Gestión de los directivos en los IST públicos* ..... **104**

**Tabla 40.**
*Resultado del procesamiento en SPSS* ..... **106**

**Tabla 41.**
*Ejemplo de matriz FODA para la dimensión gestión institucional* ..... **125**

**Tabla 42.**
*Esquema de la propuesta pedagógica* ..... **128**

**Tabla 43.**
*Propuesta de esquema para el Reglamento Institucional* ..... **129**

**Tabla 44.**
*Estructura propuesta para el Manual de Organización y Funciones* ..... **130**

# ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1.**
*Acceso a la educación universitaria y no universitaria* ..... **22**

**Figura 2.**
*Tasa de asistencia de la población de 17 a 24 años* ..... **23**

**Figura 3.**
*Diseño de la investigación* ..... **60**

**Figura 4.**
*Población del personal docente, administrativo y alumnos* ..... **63**

**Figura 5.**
*Nivel de planificación de las actividades académicas y administrativas para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales en los IST públicos* ..... **67**

**Figura 6.**
*Nivel de organización de las actividades académicas y administrativas en los IST públicos* ..... **68**

**Figura 7.**
*Nivel de dirección de las actividades académicas y administrativas en los IST públicos* ..... **69**

**Figura 8.**
*Nivel de control de las actividades académicas y administrativas en los IST públicos* ..... **70**

**Figura 9.**
*Nivel de gestión administrativa realizada por los directivos de los IST públicos* ..... **71**

**Figura 10.**
*Nivel de aplicación del nuevo diseño curricular básico de la educación superior tecnológica en los IST* ..... **73**

**Figura 11.**
*Grado de ejecución y evaluación del plan de estudios de la carrera profesional en los IST públicos* ..... **74**

**Figura 12.**
*Grado de ejecución del examen de admisión en los IST públicos* ..... **75**

**Figura 13.**
*Grado de promoción y fomento del proceso enseñanza-aprendizaje en alumnos de IST públicos* ..... **76**

**Figura 14.**
*Grado de promoción de la consejería de los alumnos en los IST públicos* ..... **77**

**Figura 15.**
*Nivel de programación y supervisión de la prácticas pre profesionales en los módulos técnicos profesionales en los IST públicos* ..... **79**

**Figura 16.**
*Grado de aplicación de la normatividad en el proceso de titulación en los IST públicos* ..... **80**

**Figura 17.**
*Nivel de promoción y avance de la innovación e investigación tecnológico en los IST públicos* ..... **81**

**Figura 18.**
*Nivel de gestión académica realizada por los directivos de los IST públicos.* ..... **82**

**Figura 19.**
*Grado de formalización de convenios de cooperación interinstitucional para docentes, administrativos y estudiantes en los IST públicos* ..... **83**

**Figura 20.**
*Grado de canales de comunicación con otras instituciones en los IST públicos* ..... **84**

**Figura 21.**
*Grado de conformación de las comisiones de trabajo para realizar*

*gestiones a favor de los IST públicos* ..... **85**

**Figura 22.**
*Grado de gestión ante otras instancias para mejora de infraestructura, equipamiento y tecnología moderna en los IST públicos* ..... **86**

**Figura 23.**
*Grado de promoción de los programas de capacitación y actualización docente y administrativo en los IST públicos* ..... **88**

**Figura 24.**
*Grado de administración eficiente de los recursos económicos dentro del marco de gestión presupuestal en los IST públicos* ..... **89**

**Figura 25.**
*Grado del ejercicio del liderazgo efectivo para el logro de los resultados en los IST públicos* ..... **90**

**Figura 26.**
*Grado del clima institucional que conlleve al logro de los objetivos y metas en los IST públicos* ..... **91**

**Figura 27.**
*Nivel de gestión institucional realizada por los directivos de los IST públicos* ..... **92**

**Figura 28.**
*Grado de participación en las actividades de proyección a la comunidad por los IST públicos* ..... **94**

**Figura 29.**
*Grado de vínculo-comunidad en los IST públicos* ..... **95**

**Figura 30.**
*Grado de vínculo instituto-empresa en los IST públicos* ..... **96**

**Figura 31.**
*Nivel de compromiso de la responsabilidad social en los IST públicos* ..... **97**

**Figura 32.**
*Nivel de fomento de la participación de docentes y estudiantes frente a necesidades de la comunidad en los IST públicos* ..... **98**

**Figura 33.**
*Grado de prestación de servicios gratuitos a la comunidad a través de las*

*carreras profesionales realizada por los IST públicos* ..... **99**

**Figura 34.**
*Grado de vinculación con el egresado y grado de promoción del empleo de los mismos en los IST públicos* ..... **100**

**Figura 35.**
*Grado de percepción de una imagen positiva de las carreras profesionales por los miembros de la comunidad en los IST públicos* ..... **102**

**Figura 36.**
*Nivel de gestión comunitaria realizada por los directivos de los IST públicos* ..... **103**

**Figura 37.**
*Nivel de gestión de los directivos en los IST públicos* ..... **104**

**Figura 38.**
*Obtención de la región crítica* ..... **107**

**Figura 39.**
*Valor muestral en la región crítica* ..... **108**

# INTRODUCCIÓN

En la literatura académica, existe un consenso general en afirmar que la educación es uno de los pilares para promover el desarrollo y progreso de las naciones, debido a que esta se encarga de la formación integral de los ciudadanos, lo cual incide no solo en los componentes cognoscitivos, sino que también en los cognitivos y afectivos, elementos igual de relevantes en la formación de un ser humano.

En la actualidad, los efectos de la globalización han calado en las distintas áreas de la vida humana, por lo que constantemente se producen cambios en los planos económicos, sociales, tecnológicos y entre ellos, educativos (Hinojosa, 2019). Ante esta realidad compleja y demandante, la misión de la educación es preparar al ser humano para hacer frente a estos cambios mediante el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades.

Para tal fin, en el proceso educativo, se requiere de herramientas y procedimientos flexibles, pertinentes y eficientes para cumplir con los objetivos de una institución educativa. Una de las ciencias que se aboca a este fin es la administración y, relacionada con ella, los principios de la gestión. Se infiere, por tanto, que para que una organización sea eficiente y eficaz, se necesita de una gestión y administración diligente (Farfán-Tigre et al., 2016).

En el caso específico de la educación superior, se observa, en el panorama actual peruano, que existe una gran demanda por acceder a este

nivel educativo, con mayor predominancia en la educación universitaria en comparación con la educación técnica, ofertada en los institutos superiores tecnológicos. Asimismo, se evidencia que la mayoría de jóvenes están interesados por cursar carreras orientadas a las áreas humanísticas y técnicas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018; Regalado y Toro, 2019).

En el caso de los institutos superiores tecnológicos, se observa que existe una problemática en torno a la calidad educativa, indicador central para establecer que una institución educativa está encaminada al logro de sus objetivos organizacionales. La solución a este problema reside en buena medida en el desempeño del personal docente y, seguidamente, por el del directivo de la institución (Barriga, 2016).

El directivo es el actor educativo encargado de conducir, dirigir y articular las actividades de la institución educativa, es decir, debe caracterizarse por ser un buen gestor, así como por tener alta capacidad de liderazgo. Estas cualidades deben concretarse y repercutir en una administración eficiente, un correcto proceso de enseñanza-aprendizaje, una imagen institucional favorable, así como mantener y contribuir al bienestar social de la comunidad en la que se encuentra inserta.

A continuación, a lo largo de este escrito, se presentan los lineamientos teórico-conceptuales de tres temas centrales: la situación actual de la educación superior tecnológico, la gestión de los directivos y, por último, la calidad institucional.

# CAPÍTULO I

# PANORAMA GENERAL DE LOS INSTITUTOS SUPERIORES: UNA APROXIMACIÓN A LA REALIDAD EDUCATIVA PERUANA

La educación es uno de los pilares más importantes en el desarrollo del país; por ello, el Perú está comprometido con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por el Organismo de las Naciones Unidas (ONU) en el 2015; uno de los objetivos de desarrollo sostenible es la educación de calidad, y se espera que en el 2030 se dé el acceso igualitario de hombres y mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad; y de esta manera impulsar el desarrollo tecnológico e industrial del país, así como también el desarrollo integral y la autonomía (INEI, 2018).

En el Perú, ante la demanda de jóvenes interesados en cursar estudios superiores, se crearon varias universidades e institutos particulares; sin embargo, no se consideraba su calidad de enseñanza ni la formación investigativa, solo se prestaba interés en ejercer una carrera profesional sin tomar en cuenta la oferta laboral. Según Regalado y Toro (2019), durante el 2015, en el Perú había 977 instituciones de nivel superior no universitaria y 142 instituciones de nivel universitaria; por otro lado, el INEI (2018) sostiene que, en ese mismo año, el 18,1 % estudió una carrera profesional universitaria, mientras que el 8,9 % estudió una no universitaria.

Actualmente, en el país, existen 92 universidades y 93 institutos de Educación Superior Tecnológico que están licenciadas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], gracias a la Ley Universitaria y la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes, respectivamente. Con respecto a los institutos, muchos jóvenes no se encuentran interesados en llevar un estudio técnico superior, debido a los prejuicios o la desinformación, prefieren una formación más humanística que industrial, incluso desconocen las carreras técnicas que están solicitando las empresas; por ello, la brecha es amplia en cuanto a la proporción de ingresantes a una universidad y a un instituto, a pesar que se cuenta con la mayor cantidad de institutos públicos y privados en el país.

Uno de los problemas que tiene el instituto es que el 10 % de los docentes de la Educación Superior Tecnológica no cuenta con estudios pedagógicos o no han concluido sus estudios (Huayanay et al., 2019); para mejorar la calidad educativa de estas instituciones se empezó a hacer una reforma con la promulgación de la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes en el 2016.

Con la Ley N.º 30512 se regula la creación, licenciamiento, gestión y fiscalización de los institutos y escuelas de Educación Superior públicas y privadas. La finalidad de esta norma fue que las instituciones técnicas de nivel Superior brinden una formación de calidad para el desarrollo integral de las personas, y que respondan a las necesidades del país y del mercado laboral (Instituto Peruano de Administración de Empresas, 2021).

Por ello, los institutos superiores tienen como misión desarrollar las competencias técnicas específicas para la empleabilidad de los jóvenes, según los requerimientos de las empresas y seguir impartiendo cursos que están directamente relacionados con la carrera, para la formación del estudiante en el ámbito laboral (Ruíz y Briceño, 2020). Por último, busca que el estudiante desarrolle la competencia de aprender a hacer, aprender a ser y aprender a conocer, ya que la idea no es solo obtener una calificación

profesional sino una competencia para hacer frente a un gran número de situaciones y saber trabajar en equipo.

### 1.1. Contexto actual de la educación técnica en el Perú

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE] (2015) señala que la educación técnica había sido olvidada dentro de los planes de reformación y se la consideró como la educación de los excluidos, ya que las personas recurren a un instituto superior debido a diversos factores, ya sea económico o porque no pudieron alcanzar una vacante en una universidad de difícil acceso. Actualmente, la educación superior tecnológica está siendo valorada, ya que es la responsable de decidir políticas que promueven el desarrollo del país y la productividad de las empresas. Por lo tanto, el sistema educativo peruano tiene dos tareas que debe trabajar: mejorar la calidad de las instituciones de educación superior tecnológica y certificar la competencia de los egresados.

Con la reforma educativa en el nivel superior, las instituciones técnicas tienen la responsabilidad de cumplir con las medidas establecidas por el Ministerio de Educación con la finalidad de brindar una educación de calidad a sus estudiantes que le permita desenvolverse de manera competente en su área laboral, además, las instituciones de educación superior se encuentran en la obligación de estar pendientes sobre los requerimientos y las innovaciones tecnológicas que tiene la empresa, porque los futuros profesionales deben responder a la necesidades según el mercado laboral.

En el 2020, 73 institutos superior tecnológico, de un total de 1003, alcanzaron la acreditación por el Ministerio de Educación, de los seleccionados solo seis pertenecen al Estado. En noviembre de 2016, las instituciones educativas fueron notificadas debido a que la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública N.º 30512 exige el cumplimiento de las cinco condiciones básicas de calidad por parte de los institutos superiores para lograr el licenciamiento (Aguilar, 2021). Por ello, el

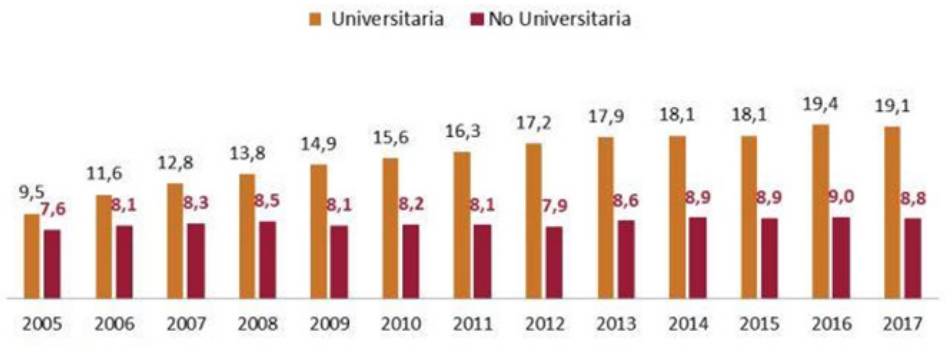
Ministerio de Educación implementó estas medidas de exigencia para los institutos, con el propósito de alcanzar la calidad educativa bajo un enfoque tecnológico y científico.

### *1.1.1. Diagnóstico de la educación no universitaria en el Perú*

Según el INEI (2018), entre los años 2005 a 2017, la educación superior no universitaria aumentó en 1,2 %; es decir, de 7,6 % pasó a 8,8 %; sin embargo, este porcentaje del 2017 se encuentra en desventaja en comparación con el porcentaje de educación universitaria.

**Figura 1**

*Acceso a la educación universitaria y no universitaria*

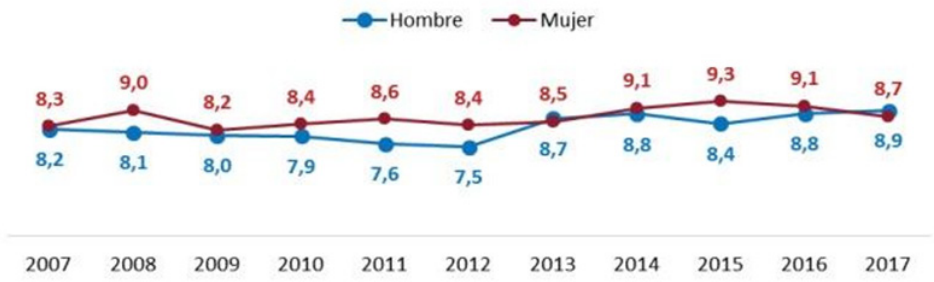



*Nota.* Tomado de INEI (2018)

Respecto al acceso a una institución no universitaria, en la Figura 1, se observa que, según el sexo entre la población de 17 a 24 años, el 8,9 % de hombres asiste a una institución no universitaria en el 2017; sin embargo, en el caso de las mujeres refleja un porcentaje de 8,7 %; si se compara con el año 2007, solo hubo un incremento de 0,7 % y 0,4 %, respectivamente. Esto evidencia que no hay una estrecha diferencia en cuanto a la asistencia de una institución no universitaria.

**Figura 2**

*Tasa de asistencia de la población de 17 a 24 años*




*Nota.* Tomado de INEI (2018)

Por lo tanto, estos porcentajes muestran que la educación es el medio que sirve para reducir los niveles de inequidad de la región y mejorar la sociedad. Aunque se haya tenido una disminución en cuanto al ingreso de estudios no universitarios, aún se sigue trabajando para que se dé una igualdad de oportunidades, además en la Figura 2 se refleja el interés por llevar una carrera en un instituto superior.

### 1.1.2. El rol del instituto superior en la actualidad

En el artículo 3 de la Ley N.º 30512 se presentan cuatro fines: i) formar a personas en el área de la ciencia, la tecnología y la docencia, ii) contribuir con el desarrollo del país, iii) brindar una oferta de calidad que esté relacionada a los requerimientos de los sectores productivos y iv) promover la innovación. Entonces, el servicio educativo del instituto superior busca una formación integral, especializada que permita a los egresados desenvolverse adecuadamente en el campo laboral, y a la formación innovadora.

En el capítulo IX "Investigación aplicada e innovación" del Reglamento de la Ley N.º 30512 se resalta que el Instituto de Educación Superior puede desarrollar actividades de investigación aplicada e innovación para el fortalecimiento de su modelo educativo y difundir dichas actividades; esto refleja

que este tipo de institución puede realizar propuestas tecnológicas y pedagógicas para la aplicación en los sectores productivo y educativo, respectivamente. Además, el Instituto de Educación Superior está orientado y regulado por los lineamientos académicos generales establecido por el Ministerio de Educación, por lo que debe considerarse para la elaboración del currículo, el modelo educativo, incluso el programa de estudio debe coincidir con los estándares de competencia que debe cumplir el estudiante.

Por último, un punto importante es que los Institutos de Educación Superior y las Escuelas de Educación Superior deben cumplir los principios establecidos por la Ley N.º 30512: calidad educativa, flexibilidad, inclusión social, transparencia, equidad, mérito e interculturalidad. Estos elementos claves mencionados deben ser aplicados y mostrados en su portal web con el propósito de informar sobre las actividades que realizan para el bienestar de la sociedad y el desarrollo de la educación, así como la economía a nivel local y regional.

### *1.1.3. Situación laboral de profesionales técnicos*

Los países con economías transformadoras cuentan con un gran número de técnicos y profesionales dentro de su fuerza laboral; sin embargo, los trabajadores técnicos son más numerosos que los profesionales universitarios en sus modelos de producción; además, el 4,5 % son trabajadores técnicos en el país y el 7,9 % son profesionales. El crecimiento económico del país se debe al empleo, al conocimiento tecnológico y a la capacitación de los recursos humanos; sin embargo, la educación técnica no era considerada dentro de los planes del gobierno, por lo que hubo una desconexión entre el estudio y la oferta laboral en el 2011, donde se evidenció que de dos millones trescientas mil personas que tenían el nivel educativo superior técnico, trescientos cincuenta mil trabajaban como técnicos y el resto se desempeñaban en otras ocupaciones que no tenían relación con lo estudiado (SINEACE, 2015).

En los últimos años, la demanda de técnicos asciende a 300.000 cada año; sin embargo, la cantidad de egresados al año es de 100.000, por lo que

la demanda del personal técnico aún sigue siendo alta, ya que la oferta educativa no cumple con las necesidades formativas que las empresas requieren e incluso la elección de carrera por parte de los estudiantes afecta esto porque mayormente prefieren carreras relacionadas a la gestión empresarial como la Contabilidad y Administración de Empresas. Aquello ocasiona una sobreoferta de egresados de estas especialidades; esto se debe al desconocimiento de la demanda laboral y la falta de instituciones competentes que atiendan a la demanda de carreras técnicas específicas que se necesitan en el país. Se observa que al país aún le falta la implementación de programas especializados relacionados a la industria, lo que denota una incongruencia existente entre el sector educativo y productivo (Regalado y Toro, 2019).

En el Reglamento de la Ley N.º 30512, se señala que "el Educatec y el Minedu establecen el ordenamiento de la oferta formativa en atención a las demandas del sector productivo para que el IES y la EEST públicos desarrollen los programas de estudios en los diferentes niveles formativos. Dicho ordenamiento orienta el desarrollo de los programas de estudios en los niveles formativos en el IES y la EEST privados" (p. 17). El programa de estudio está desarrollado para cada especialidad de acuerdo a la exigencia del mercado laboral y de la sociedad; incluso se toma en cuenta las novedades de los recursos tecnológicos para la ejecución de la actividad.

Por tanto, los institutos de Educación Superior tienen un gran compromiso con la aplicación de la Ley N.º 30512 y sus estudiantes en cuanto a la especialización técnica de calidad acorde a la demanda. En Perú, según Regalado y Toro (2019), existen regiones productoras de insumos que requieren de especialización técnica, por lo que se busca e importa la mano de obra calificada de otros países, en mayor medida se adquiere herramientas tecnológicas; se deduce, entonces, que no existe personal capacitado que pueda asesorar en cuanto al uso de ellas. Incluso hay sectores que requieren o han requerido la importación de servicios, los principales sectores que han solicitado la importación de estos son el minero, el petrolero y la construcción.

## 1.2. Marco legal e institucional de la educación superior en el Perú

Con el propósito de mejorar la educación de nivel superior tecnológico, el 31 de octubre de 2016 se promulgó la Ley N.º 30512, la cual está estructurada en 10 capítulos donde se desarrolla los requisitos, procedimientos, enfoques, funciones, entre otros elementos que las Escuelas de Educación Superior y los Institutos de Educación Superior deben tomar en cuenta para el funcionamiento de sus instituciones y programas.

### *1.2.1. Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes*

En el artículo 5 de la Ley N.º 30512 señala que los institutos de Educación Superior son instituciones educativas centradas en la formación aplicada que brindan formación de carácter técnico y cursos de especialización en áreas específicas y programas de formación continua. El Organismo de Gestión de Institutos y Escuelas de Educación Superior Tecnológica Públicos (Educatec) es la encargada de la gestión de los institutos de Educación Superior, la cual fue creada por el artículo 43. Además, en este artículo especifica que los grados de bachiller técnico y los títulos de técnico a nombre de la Nación son otorgados por la institución de Educación Superior.

### *1.2.2. Licenciamiento y condiciones básicas de calidad*

El licenciamiento es la autorización de funcionamiento de un instituto de Educación Superior público o privado y sus respectivos programas. El licenciamiento se obtiene a través de una verificación del cumplimiento de las condiciones básicas de calidad. Según el artículo 26 de la Ley N.º 30512, el licenciamiento de los Institutos de Educación Superior y la Escuela de Educación Superior tiene una vigencia de cinco años, por lo que la renovación de licenciamiento es de carácter obligatorio a pesar de que la institución sea de renombre o tenga antigüedad.

En el portal web del Ministerio de Educación se muestran las condiciones básicas de calidad (CBC) que deben cumplir las instituciones de educación superior con la finalidad de obtener el licenciamiento de sus programas de estudios y su funcionamiento. Las CBC se componen de la siguiente estructura:

**CBC 1: Gestión institucional, que demuestre coherencia y solidez organizativa con el modelo educativo propuesto.**

Componente 1: Gestión estratégica

Componente 2: Estructura organizativa

Componente 3: Procesos de régimen académico

Componente 4: Registro de información académica

Componente 5: Bienestar estudiantil y atención básica de emergencias

Componente 6: Seguimiento al egresado

**CBC 2: Gestión académica y programas de estudios pertinentes y alineados a las normas del Ministerio de Educación**

Componente 1: Gestión académica

Componente 2: Pertinencia de los programas de estudio

Componente 3: Gestión de la investigación aplicada a la innovación

**CBC 3: Infraestructura física, equipamiento y recursos para el aprendizaje adecuado, como bibliotecas, laboratorios y otros, pertinente para el desarrollo de las actividades educativas.**

Componente 1: Disponibilidad de infraestructura física, incluyendo

ambientes de aprendizaje y equipamiento

Componente 2: Disponibilidad de recursos y material bibliográfico

Componente 3: Disponibilidad de servicios básicos, telefonía e internet

**CBC 4: Disponibilidad de personal docente idóneo y suficiente para los programas de estudio, de los cuales el 20 % deben ser a tiempo completo.**

Componente 1: Personal docente

Componente 2: Personal docente suficiente

**CBC 5: Previsión económica y financiera compatible con los fines**

Componente 1: Previsión económica y financiera

### *1.2.3. Beneficios de la acreditación*

La educación superior en el Perú presenta uno de los indicadores más pobres en Latinoamérica; sin embargo, ha liderado en los procesos de acreditación. La acreditación viene a ser el reconocimiento que entrega el Estado a las instituciones educativas que cumplen con los estándares de calidad. Para conseguir la acreditación, las instituciones o programas de estudio deben pasar por una exhaustiva evaluación, en la que se califica la calidad de su gestión pedagógica, institucional y administrativa. Con la acreditación, se asegura que los estudiantes reciban una educación de calidad y la institución cuente con un equipo de docentes que estén comprometidos con la calidad y mejora continua.

## 1.3. Calidad de la educación en el Instituto Superior Tecnológico

El Instituto Superior Tecnológico ha sido considerada como una institución abandonada, debido a que no se tomaba en cuenta su calidad de

enseñanza, gestión administrativa y el poco interés que le prestan a este tipo de institución por no ser de carácter universitario; sin embargo, las empresas cuentan con el apoyo de las instituciones de nivel superior tecnológico para que les brinde trabajadores altamente capacitados para el área industrial.

### *1.3.1. Oferta de la educación técnica*

En el país, la oferta de instituciones de educación superior técnica no está adecuadamente distribuida, ya que en el 2015 en el país había 774 institutos de educación tecnológica, de los cuales aproximadamente 97,3 % se encontraban distribuidos en la ciudad de Lima y el 2,7 % se encuentran en diferentes regiones del país. Además, las carreras con mayor demanda son contabilidad y administración de empresas (Regalado y Toro, 2019). Actualmente, los 93 institutos de Educación Superior Tecnológica que están licenciados no se encuentran distribuidos de forma total en el país.

### *1.3.2. Desafíos en la reforma educativa*

En el primer gobierno de Manuel Prado se adoptó una política de industrialización que requería de mano de obra especializada; en 1941 se creó la Dirección de Educación Técnica dentro del Ministerio de Educación, posteriormente, en 1945, se estableció la secundaria técnica; sin embargo, los gobiernos siguientes no continuaron esta propuesta, hasta que en 1959, gracias a la Ley de Promoción Industrial, se otorgó beneficios tributarios a las empresas que invertía en la formación técnica, lo que incentivó la creación del Servicio Nacional de Aprendizaje y Trabajo Industrial (SENATI), con el objetivo de formar obreros calificados.

Esta institución tuvo autonomía administrativa desde sus inicios, lo cual le facilitó adecuar su oferta educativa a las demandas de la empresa. Además, se consolidó como la principal institución de formación de obreros y técnicos calificados, debido a la incapacidad del sector público en reformar el nivel eficiente de la formación técnica (FT) universal (Bonfiglio, 2008).

# CAPÍTULO II

# ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Las organizaciones son consideradas como cuerpos sociales conformados por grupos de personas, quienes se organizan para el logro de un conjunto de objetivos determinados, estas estructuras, además, necesitan de una serie de procesos internos para poder funcionar correctamente. Al respecto, existen un grupo de ciencias que se abocan al estudio de estos procesos y cómo mejorarlos, estas son la administración y la gestión.

En relación con la gestión, esta se enfoca a los procesos internos de una organización, en específico, con la realización y puesta en práctica de una serie de procedimientos para concretar los objetivos planteados. Por otro lado, las organizaciones están presentes en nuestro día a día: la comida que consumimos se produce en organizaciones, trabajamos y estudiamos en organizaciones e incluso nos atendemos en organizaciones (Marcó et al., 2017).

De acuerdo con esta premisa, las instituciones educativas son también organizaciones (Ferrer, 2016), por lo tanto, son susceptibles a tener procesos

internos que la caracterizan y distinguen entre una y otra, así como requieren de una gestión y administración eficiente. En cuanto a la gestión educativa, esta se ciñe a los lineamientos y objetivos de la educación (Ramírez-Solis et al., 2017).

A continuación, a lo largo de este capítulo se exponen algunos alcances teórico-conceptuales de la gestión, gestión directiva y educativa; así como la importancia de los directivos educativos, también denominados, en la literatura concerniente, como líderes pedagógicos.

## 2.1. Concepciones centrales de la gestión educativa

Para caracterizar la gestión educativa, es importante indicar, en primer lugar, los conceptos de gestión; al respecto, en Farfán-Tigre et al. (2016), se señala que la gestión parte de la teoría administrativa, asimismo, se afirma que es una ciencia social susceptible a los cambios del entorno social, político, tecnológico, económico, entre otros. Además, se considera que la gestión se aplica y debería aplicarse a todo tipo de organización, debido a que ayuda a mejorar sus procesos internos administrativos.

A partir de la etimología, la gestión proviene de la palabra latina gesto 'actitud, movimiento corporal' y esta a su vez del verbo latino gerere 'dirigir, conducir, realizar', por lo que la gestión es entendida como la acción de dirigir, ejecutar, llevar a cabo una serie de acciones. De manera oficial, la gestión se consolidó como disciplina a mediados de la década de 1920 y 1930 y se empleaba, sobre todo como un marco de acción para mejorar los procesos organizacionales para el cumplimiento de un objetivo (Manrique, 2016).

La gestión se orienta al tratamiento de los procesos de una organización, las cuales son estructuras multidimensionales cuyo fin es el logro de un determinado objetivo, por ejemplo, en el caso de las organizaciones con fines de lucro, como las empresas, se tiene como fin último la satisfacción de las necesidades de los clientes. Asimismo, están compuestas por un

conjunto de dimensiones, por lo que, en la teorización de este elemento, se indica que su administración y gestión deben considerarse todos estos componentes para que la organización funcione de manera integral, articulada y eficaz (Gallardo, 2015).

En cuanto a las organizaciones, se estima que estas han existido a lo largo de la historia, tal como afirma Marcó et al. (2016), la evidencia fehaciente a esta premisa se encuentra en los restos arqueológicos (pirámides de Egipto, Machu Picchu, la tumba del primer emperador chino, entre otros), cuyas construcciones son producto de la organización, planificación y gestión realizada por un conjunto de personas. No obstante, es relevante recalcar que las organizaciones de aquel entonces difieren en gran medida de las actuales por el medio en el que se encuentran: la sociedad actual se distingue por su alta complejidad y gran velocidad de cambios.

Respecto de la gestión, en Murillo (2019), se afirma que ha sido estudiada desde distinta perspectivas y autores, por ejemplo, el investigador Deming expone que, en el caso de las organizaciones productivas, como las empresas, se observó que la eficacia y eficiencia de la producción no se limita al esfuerzo de los recursos humanos, sino que existe un conjunto de factores involucrados en las etapas de producción que tienen igual importancia. Estas actividades fueron contempladas en su propuesta, denominada el plan Deming, el cual se constituye por planificar, hacer, evaluar y actuar.

Se recalca, además, que la gestión es el elemento central de la administración, en específico, si se trata de la gestión administrativa, esta se realiza por los directivos o ejecutivos de la organización, los cuales tienen por finalidad realizar tres tareas generales: i) revisar que los recursos sean empleados eficientemente, ii) evaluar que el flujo de información que circule correcta y constantemente en los distintos departamentos de la organización y iii) supervisar los procesos organizacionales internos (González et al., 2020).

De acuerdo con lo señalado, se infiere que la gestión es una disciplina que parte de los principios teóricos de la administración, por lo que, hasta la

actualidad, son ciencias que se encuentran estrechamente relacionadas. Además, tiene como objetivo planificar, dirigir, organizar y evaluar los procesos de una organización, indistintamente de su finalidad o tipo, así como los recursos utilizados en ellos, tanto los materiales como los humanos.

### *2.2.1. Gestión directiva*

La gestión directiva se distingue por ser el conjunto de acciones de conducción efectuadas por el directivo de una organización, en este caso de la institución educativa, ya sea una universidad, instituto, escuela u otro centro educativo, orientado al logro de un conjunto de objetivos específicos.

En Beltrán (2016), se señala que la definición de este concepto está aún en proceso de construcción y consolidación, al respecto, la autora afirma que la gestión directiva, es decir, la gestión efectuada por el director o líder pedagógico es una tarea compleja debido a dos factores principales: el medio en el que se realiza, el medio educativo, y por las cualidades de la sociedad actual. Aquello debido a que la educación siempre debe responder a las necesidades actuales que demanda la sociedad, situación que se complejiza aún más con la introducción de la globalización, el uso de las tecnologías de la información y comunicación, la sociedad de la información y del conocimiento.

Asimismo, en Alarcón-Leiva et al. (2020), la gestión directiva de una institución educativa se relaciona directamente con los niveles de calidad, es decir, mientras un director gestione de mejor manera una escuela, por ejemplo, esta obtendrá mejor calidad. En cuanto al deber principal de los directivos, se indica que consiste en saber conducir diligentemente el desarrollo de la institución educativa, así como saber identificar los elementos o recursos clave para el cumplimiento de este fin, mejorar los proceso que permiten la mejora de estos y fomentar el desarrollo del desempeño de los actores educativos involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por ejemplo, el docente.

Algunas de las actividades que el directivo debe realizar para la eficiente gestión de la institución educativa a su cargo son las siguientes, de acuerdo con Taranto (2018):

- Tomar decisiones en torno a las actividades organizacionales.
- Delegar actividades a los diferentes actores educativos (personal docente, personal administrativo, estudiantes, padres y madres de familia, entre otros).
- Estar informados sobre los acontecimientos del medio educativo, tales como las políticas educativas.

Por su parte, dentro del marco normativo colombiano, la gestión directiva abarca el direccionamiento estratégico, el manejo del clima organizacional, la dirección, el mando de las actividades escolares, el gobierno escolar y cómo es que las actividades escolares se relacionan con el entorno y la comunidad; por lo que se infiere que la estructura de una institución educativa en buena medida está determinada por la gestión directiva que se ejecuta En cuanto a las cualidades del directivo, se destaca la capacidad de liderazgo, así como el desempeño y manejo de un conjunto de conocimientos, aptitudes y capacidades para el desarrollo eficiente de las actividades organizacionales (López et al., 2019; Miranda, 2016).

## 2.2. Definiciones centrales de la gestión educativa

La gestión educativa parte de la teoría de la gestión, en específico, esta empieza a tener mayor relevancia de estudio en 1960, en el caso de EEUU, en 1970, en el caso de Gran Bretaña y 1980, en el caso de los países latinoamericanos, entre ellos, Perú. De manera general, la gestión educativa tiene como fin plasmar y adecuar los lineamientos teóricos y prácticos de la gestión en el campo educativo (Farfán-Tigre et al., 2016).

Al respecto, cabe resaltar que la gestión se orienta a la conducción de actividades concretas para el logro de un conjunto de objetivos, aquella premisa contextualizada en el campo de la educación, se entiende como la

dirección de actividades de la institución educativa para el cumplimiento de las actividades propuestas ya sea en su currículo escolar o planes de trabajo institucionales.

Por su parte, en Rico (2016), se señala que la gestión educativa es un proceso caracterizado, en primer lugar, por ser ordenado y, en segundo lugar, por orientarse a la optimización de los procesos internos institucionales. Además, se agrega que tiene como objetivo principal mejorar las operaciones o procedimientos administrativos, institucionales, comunitarios y académicos involucrados en estos procesos.

De manera similar a la gestión de organizaciones en general, en el caso de la gestión educativa, se debe considerar las necesidades y demandas del estudiante, quien es el elemento central y fin último de la educación; en ese sentido, las actividades de gestión no pueden desasociarse de la realidad inmediata: se requiere conocer la realidad de los estudiantes, las condiciones materiales de la institución educativa, las políticas públicas del gobierno de turno, entre otros factores (Oplatka, 2019; Rico, 2016).

Asimismo, para que la institución educativa en cuestión cumpla con los fines educativos, es decir, forme integralmente a los estudiantes, ofrezca un clima aceptable y favorable a los docentes, entre otras cualidades, la gestión educativa debe centrarse en la capacidad de liderazgo de los directivos, la propuesta de un modelo de gestión pedagógica, la formación en competencias y habilidades de los docentes, así como su constante capacitación, entre otras actividades, todas estas dirigidas según un modelo de gestión educativa y conducidas por un directivo con capacidad para liderarlas (Cárdenas et al., 2017).

### 2.3. Dimensiones de la gestión de los directivos

De acuerdo con la propuesta de Rico (2016), la gestión se dirige al manejo de los procedimientos administrativos, académicos, institucionales y comunitarios de una institución educativa, los cuales a su vez se asocian con un distinto tipo de rubro de las actividades organizacionales de la gestión

directiva. A continuación, se expone una breve descripción de cada una de estas dimensiones: gestión administrativa, gestión académica, gestión institucional y gestión comunitaria.

- **Gestión administrativa**

  Además, se señala que, dentro de la institución educativa, la gestión administrativa es un medio y no un fin, es decir, esta sirve como una herramienta de apoyo para mejorar las prácticas docentes, la investigación y en general los servicios académicos que se brindan en ella. En ese sentido, si existe una gestión deficiente, esta va a repercutir en los servicios educativos y, por tanto, en su calidad; en el caso contrario, si existe una gestión optimizada y eficiente, los servicios educativos serán de calidad y, en consecuencia, el estudiante tendrá una formación más adecuada e integral (Cárdenas et al., 2017).

  Por su parte, Mendoza-Zamora et al. (2018) y Riffo (2019) indican que esta gestión se compone de un conjunto de actividades, a saber, la planificación (conjunto de acciones para anticipar qué recursos, procesos y personas se requieren para el logro de un conjunto de objetivos, así como trazar los métodos para el cumplimiento de este fin), control (inspección, evaluación y comparación de las actividades, en sus distintos ámbitos, ya sean académicos, financieros, comunitarios o institucionales para el logro de los objetivos), dirección (mando a nivel interpersonal para lograr que los recursos se orienten al cumplimiento de los objetivos) y organización (adecuación de las actividades planificadas para el logro de los objetivos).

- **Gestión académica**

  En esta dimensión, el rol del docente toma relevancia, al respecto, en Viveros et al. (2018), se señala que la gestión académica consiste en el conjunto de actividades que se orientan a la búsqueda de correspondencia y coherencia entre estas y el currículo educativo, las políticas públicas educativas nacionales, el Plan Educativo Institucional (PEI) y,

por último, las necesidades reales de los estudiantes. Aquello implica que, en la institución educativa con una adecuada gestión académica, se proponga un modelo de gestión educativa, se la aplique en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se evalúe el desempeño de los docentes y se considere toda esta data como experiencias previas para la mejora constante.

- **Gestión institucional**

  En la gestión institucional se consideran algunos elementos globales a la institución, tales como la visión, los objetivos, la estructura interna y el gobierno, la administración de los recursos materiales y humanos, entre otros. Además, se recalca que uno de los factores centrales en la institución educativa es la objetividad y delimitación correcta de su misión y visión, al respecto, se halló que en aquellas instituciones que no delimitan ni plantean bien estos elementos, son los que tienden a tener una menor calidad en sus servicios educativos (Bernasconi y Rodríguez-Ponce, 2018).

  Algunos elementos que se relacionan con una gestión institucional eficiente son la innovación educativa, Oseda et al. (2020) señalan que, en una sociedad actual sumamente compleja y desafiante como la actual, se requiere, en la gestión de las instituciones educativas, la capacidad para saber introducir un elemento nuevo en los procesos organizacionales internos con el fin de mejorarlos, es decir, de la capacidad de gestión.

- **Gestión comunitaria**

  La gestión comunitaria consiste, principalmente, en dos actividades: la primera en la participación de todos los actores educativos en los procesos educativos, mientras que la segunda en la relación que establece con las demandas, exigencias que se presentan en el medio en el que se encuentra, es decir, en la manera o modo en que la institución se hace participe en las necesidades del entorno (Ramírez-Solis et al., 2017).

En esa misma línea, una institución educativa con una gestión comunitaria eficiente se orienta a identificar las necesidades de su entorno y orientar sus actividades para su cumplimiento, es decir, existe de por medio la responsabilidad social; además, también se enfoca en el seguimiento de sus egresados, en específico, de evaluar el desempeño que tiene este en su praxis profesional al culminar sus estudios; finalmente, se asocia con la prevención de los riesgos (ya sean físicos, psicológicos o estructurales) que podrían afectar a la organización, es decir, se preocupa por mantener su estado integral (Pino y Castaño, 2019).

### 2.4. El rol del directivo en el ámbito educativo

La gestión directiva es un pilar fundamental en la educación, por lo que las decisiones que el director elige son importantes para el aseguramiento del desarrollo institucional de la organización en cuestión, se deduce, por tanto, que las funciones que realice o no el director tienen un efecto real y directo en la organización educativa (Condori-Ojeda, 2020). En ese sentido, es que existe un interés creciente por el papel que cumple el director en la institución educativa. A continuación, se realiza una breve descripción del rol del directivo, específicamente en el área educativa.

La importancia que tiene la gestión directiva en el éxito del logro de los objetivos de una organización, en este caso, una institución educativa, es tal que en los sistemas educativos latinoamericanos se están incorporando distintas políticas públicas en torno al rol que cumplen y deberían cumplir los directores escolares.

Por ejemplo, en el caso de Chile, desde el 2012, se viene realizando una serie de reformas que modifican las labores que desempeñan los directivos escolares, por lo que se deduce que las acciones que el director puede realizar están influenciadas por las políticas de un país (Campos et al., 2019).

Por otra parte, según estudios científicos, se ha establecido que el rol del directivo, así como su capacidad de liderazgo se relacionan directamente

con el clima organizacional y la mejora de las condiciones de la institución educativa (Campos et al., 2019: López et al., 2019). Respecto del clima organizacional, esta se entiende como la atmósfera psicológica de una organización que influye en las actitudes de los estudiantes y docentes, asimismo, como un sentimiento de correspondencia de la comunidad educativa hacia la institución escolar (Ferrer, 2016).

Este elemento a su vez se asocia con el desempeño docente, elemento principal y determinante en el proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante (Barriga, 2016). Por tanto, se infiere que el papel que cumple el director es esencial en el proceso educativo, ya que este se relaciona con otros factores igual de importantes para el logro de los objetivos educativos.

### 2.5. La importancia del liderazgo en el papel del directivo

En Maya et al. (2019), se refiere que el rol del director educativo se orienta principalmente a la dirección de la institución educativa, así como a la aplicación del currículo educativo en las actividades escolares, de esta manera, se nota que el papel de este actor educativo es fundamental para el desarrollo organizacional y el logro de los objetivos escolares planteados.

Por otro lado, el liderazgo directivo es considerado como eje central en la organización de una institución educativa, además, se indica que, si el directivo de una institución presenta esta cualidad, es muy probable que está se extienda a la institución educativa y esta última se caracteriza, también, por su dinamismo y adaptabilidad (Simbron-Espejo y Sanabria-Boudri, 2019).

El liderazgo directivo y en general el rol del director es, después del desempeño docente, uno de los factores que se relaciona con el nivel de calidad de la institución y, en consecuencia, con la formación integral del estudiante (Campos et al., 2019; Leal-Soto et al., 2016). Es decir, el hecho de que un estudiante aprenda los conocimientos impartidos en la institución no solo depende del desempeño de su maestro o maestra, sino que recaen también en las funciones que realice o deje de realizar el director de la escuela, instituto o universidad.

# CAPÍTULO III

# ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA CALIDAD EDUCATIVA INSTITUCIONAL

En la actualidad, al encontrarnos en un contexto de globalización, se generan constantes y permanentes procesos de transformación social, económica y cultural. Las instituciones educativas son parte importante de esos cambios, por ello, la sociedad exige un proceso de cambio o plan de mejora en cuanto al ámbito educativo, con lo que se hace alusión a la calidad educativa. En ese sentido, se tienen como tres de sus pilares a la eficiencia, relevancia y efectividad (Hinojosa, 2019).

Para el logro de la calidad educativa es importante que los directivos garanticen la supervisión, capacitación y evaluación docente constante. Asimismo, se hace necesario que sean garantes también de la estabilidad, promoción, movilidad basada en méritos, entre otros, de los estudiantes. Es en este proceso donde intervienen los docentes, los padres de familia, la dirección o gestión académica, de acuerdo al nivel educativo y el personal administrativo. No es tarea exclusiva del Ministerio de Educación. (Cedillo et al. 2020; Valdiviezo, 2019).

En el mismo sentido, se añade que para que se concretice la calidad educativa se necesita de un componente básico, el cual es la gestión educativa. Menciona también que se presentan limitantes para su cumplimiento, tales como la excesiva normatividad, el centralismo en las decisiones de gestión y la burocracia en las distintas instancias sistémicas. El objetivo de toda institución, entonces, ha de ser el respeto de la heterogeneidad, la promoción de la participación activa de todo el grupo humano que es parte de esta, que desarrollen un sentido de identidad y responsabilidad en cuanto a una perspectiva en el presente y a futuro: son el origen y la finalidad. En ese sentido, gestionar es hacer política, un esfuerzo necesario para que se construya una comunidad con principios éticos, más que una empresa de la cual conseguir réditos (Hinojosa, 2019; Llamo, 2018).

En relación a ello, en el presente capítulo se analiza el concepto de calidad educativa institucional partiendo de las nociones de calidad y su relación íntima con la educación, se hablará un poco del proceso de este término a lo largo de la historia, así como de la calidad educativa y su naturaleza.

Asimismo, más adelante se profundizará en lo que respecta a los componentes de la calidad educativa, cuáles son sus procesos y cuáles los pilares que fundamentan el concepto. Todo ello, con la finalidad de obtener mayores nociones conceptuales y procedimentales en cuanto a la expectativa y demanda social de los últimos tiempos: una mayor calidad educativa (Mamani, 2018).

### 3.1 Nociones de calidad y calidad educativa

La idea de la calidad está imbricada en la gestión tanto como la calidad educativa está inmersa en la calidad educativa. En ese sentido, definir la calidad educativa es un problema que aqueja en los últimos años debido a su importancia y multiplicidad de enfoques, por lo que se supedita a la perspectiva con la que se proponga proyectos u objetivos y se accione (Quintana-Torres, 2018 y Carpio et al. 2021).

### *3.1.1 Calidad*

El término calidad hace referencia a una serie de características y propiedades de un producto, servicio, cosa o acción, cuya naturaleza es la de aportar las capacidades suficientes a estos de tal manera que se satisfagan las necesidades del usuario o consumidor. En otras palabras, es inherente a la calidad el evaluar si dichos elementos son los apropiados con lo propuesto, de tal manera que logren su correcto desempeño (Oliva, 2017 y Valdiviezo, 2019).

Enmarcada en ámbitos institucionales, la calidad es considerada como un principio técnico, del cual se desprenden, inclusive, datos e indicadores estadísticos. Asimismo, aporta con la obtención de objetivos al máximo. Esto, debido a que la calidad, en términos generales, asimila las problemáticas de la realidad de tal manera que satisface, como se ha dicho, las necesidades requeridas (Valdiviezo, 2019 y Mamani, 2018). En términos educativos, el principio señalado tiene la función de perfeccionar una materia, sus procesos y resultados.

En relación a la definición de calidad, se aprecian tres etapas a lo largo de la evolución del término, las cuales se van a detallar una por una: la primera es la etapa empresarial, asociada al control de calidad, donde la calidad es considerada como el actuar bien, independientemente del costo o esfuerzo del trabajo, por lo que se evalúa únicamente en términos de satisfacción del cliente; la segunda, originada en la revolución industrial, se asocia al aseguramiento de la calidad, donde se entiende por calidad al aumento de la producción; la tercera, por último, originada a partir de la segunda guerra m mundial, es la que se relaciona a la gestión o control de calidad, debido a que la calidad se percibe como la eficacia de producir más bienes en el menor tiempo posible (Herrera et al. 2017; Pino-Montoya, 2019).

#### *Control de calidad*

La calidad educativa tiene dos tipos de evaluación: interna y externa. La primera se refiere al fortalecimiento y la mejora continua de procesos y

resultados; la segunda, a la certificación de calidad institucional y de programas a través de diferentes organismos nacionales e internacionales. En ese sentido, las repercusiones que ha ocasionado la evaluación externa en determinados países han generado que se impongan procedimientos de control de calidad de manera constante en la cadena productiva (Oliva, 2017).

El control de calidad es definido como aquella etapa de la cadena productiva en la que se desarrolla, diseña, manufactura y mantiene un producto de calidad. Así es posible, con la participación de todos, desde los directivos hasta los empleados de menor rango, obtener mejores resultados de la institución gracias al apoyo del control de calidad, tales como: el aumento de la calidad del producto, de los niveles de producción, de las ventas, de la confiabilidad, la reducción de costos, de desperdicios, de pruebas e inspecciones, de reportes falsos, la mejora de técnicas, de relaciones humanas, entre otros (Llamo, 2018).

*Aseguramiento de la calidad*

El aseguramiento de la calidad consiste en garantizar las mínimas condiciones a fin de que una institución se logre fundar y pueda funcionar en el mercado. A su vez, persigue la deserción estudiantil y las condiciones laborales en las que se encuentran los egresados, como también se encarga de la implementación y seguimiento de los planes institucionales de mejoramiento continuo (Marín, 2020). De esta manera, forman parte del aseguramiento de calidad entidades como el Estado mismo, las instituciones de educación básica o superior, de acuerdo sea el caso, así como las entidades acreditadoras públicas o privadas. Así también, las tres entidades mencionadas son acreedores de la promoción, gestión, evaluación y el mejoramiento de la calidad.

*Gestión de la calidad o calidad total*

La gestión, si bien es un término que tiene sus orígenes en la administración, no se limita únicamente a dirigir, sino que es mucho más amplio.

Esto, en el sentido que interacciona constantemente con todos los elementos que componen una organización, cuyo fin es cumplir con los objetivos administrativos y de planificación previstos con anticipación. De esta manera, el término deriva del vocablo gerencia y, al estar relacionado con la calidad, comprende la manera de interactuar social, afectiva y académicamente las partes conformantes de la institución (Carrillo, 2019).

### *3.1.2 Calidad educativa*

En el artículo 13 de la Ley General de Educación Nº 28044 se establece qué es la calidad de la educación. Se define a esta como "el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida" (Congreso de la República, 2003). En ese sentido, para preparar a las personas con aprendizajes significativos se requiere no solo de ciencias y humanidades, sino también de técnica, cultura, arte, educación física y de competencias (Huayllani, 2018).

Al hablar de calidad educativa se alude a un fenómeno complejo en tanto que abarca el conjunto de políticas y prácticas educativas como mediadores de una educación equilibrada, coherente y transformadora. Asimismo, se habla de la calidad en función a lograr resultados óptimos antes, durante y después del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes y de todo el aparato institucional. Es en ese sentido que la calidad educativa se relaciona estrechamente con la equidad, lo que connota un significado humanista, debido a que se considera a los estratos más bajos de la sociedad o a las personas más vulnerables. Por ello, se hace necesario relegar las cuestiones académicas, conceptuales y procedimentales para estrechar las amplias brechas de inequidad, exclusión y desigualdad (Mamani, 2018; Lima-Ribas y Tobar-Naranjo, 2021).

El concepto de calidad educativa puede ser estudiado, a decir de Carpio et al. (2021), desde tres aspectos: primero, como eficacia; segundo, como

pertinencia y relevancia; tercero, como un análisis de los recursos empleados en la acción educativa. El primer ámbito se dirige al logro que los estudiantes alcanzan. El segundo alude, por otra parte, al nivel de exigencia que demandan los contenidos curriculares, con lo que se dirige a contemplar qué tanto contribuyen estos a las expectativas y al aprendizaje de los estudiantes. El tercer ámbito se refiere a la calidad educativa como aquella que contempla las condiciones necesarias para el correcto desempeño del estudiante, tales como un contexto ideal, un cuerpo docente preparado, recursos pedagógicos idóneos, adecuadas estrategias didácticas, etc.

La pertinencia entre el sistema educativo y el desarrollo humano de todo elemento perteneciente a la institución hace directa referencia al eje fundamental de la calidad educativa. De este modo, se satisfacen demandas sociales, se producen aprendizajes significativos y tanto el individuo como la sociedad se desarrollan con calidad de vida (Oliva, 2017; Llamo, 2018).

En el mismo sentido de las cosas, ya que sugerir que un producto de calidad es aquel con rasgos diferenciadores y útil para lo que se ha producido, entonces, sucede lo mismo con la calidad de la educación, la cual contribuye al desarrollo integral del individuo y, por tanto, de una comunidad, con la que esta logra darle un significado diferenciador al resto y, por consiguiente, relevante. Es así que la calidad educativa no se limita a la eficacia del sistema educativo, sino que también comprende finalidades éticas, sus correspondencias y los medios para alcanzarlas. A su vez, se enmarca en cuestiones políticas, reglamentarias y normativas (Carrillo, 2019; Cuchillo, 2018).

### 3.2 Componentes de la calidad educativa

Entre sus componentes se encuentran los procesos de calidad educativa, de los que se apoyan los estudiantes y docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje y los pilares educativos que son los enfoques o diferentes perspectivas de los que se compone la calidad educativa.

### *3.2.1 Procesos de la calidad educativa*

Desde una perspectiva socioformativa, la calidad educativa considera procesos educativos mediante los que se constituye. De esta manera, va a depender del contexto del que se rodea el individuo para que los procesos educativos sean interiorizados de acuerdo a la estructura mental de cada cual. Una educación de calidad fomenta la solidaridad, el sentido de justicia, el respeto por el otro, los hábitos de mejora y bienestar personal y social, entre otros. Así, el concepto de calidad educativa debería formar parte de los procesos de interacción social y educativos, debido a que se relaciona con lo que las personas creen y esperan de esta (Martínez-Iñiguez et al., 2020 y Herrera et al. 2017).

En ese sentido, los procesos de la calidad educativa son métodos o estrategias de los que se apoya el agente educativo (docente y alumno) en el proceso de enseñanza-aprendizaje, los cuales son, a decir de Mamani (2018):

*Planificación*

Son secuencias que ayudan a potencializar las competencias de los estudiantes, ya que se prepara en lo correspondiente al desarrollo de actividades de su organización.

*Organización*

Es una sucesión metodológica que ayuda a mejorar la comprensión y calidad de la enseñanza.

*Implementación*

Son las condiciones en que se encuentran las instituciones y de lo que, por tanto, disponen los estudiantes.

*Ejecución*

Es la aplicación de lo que se realizó en el primer proceso de planificación, pero con tiempos definidos en cada uno de los procesos.

*Control*

Es la comprobación de los resultados obtenidos.

### *3.2.2 Pilares o enfoques de la calidad educativa*

Como se ha evidenciado, el concepto de calidad educativa tiene diferentes variantes o perspectivas basadas en los diversos contextos históricos donde se circunscriben. Dichas variantes provienen de las transformaciones sociales relacionadas al sistema económico e industrial, las cuales son llamadas por ciertos autores como pilares, mientras que por otros son denominadas enfoques. Todo esto, debido a la globalización y su injerencia en la educación. Por ello, la calidad educativa, en el presente trabajo, abarca tres pilares: eficiencia, relevancia y efectividad, los cuales forman parte de los bienes y servicios, tal como lo dispone la UNESCO. Asimismo, menciona que está relacionada a la igualdad o equidad y a la pertinencia, es decir, que la educación debe ser significativa para cada uno de los estudiantes y solo es de calidad cuando es para todos (Herrera et al. 2017; Valdiviezo, 2019 y García, 2021).

*Eficiencia*

El pilar de la eficiencia hace referencia a la deliberación que se realiza al considerar si se usarán los mismos recursos o quizá menos en función a la mejora de los resultados. Por consiguiente, es el óptimo uso de los recursos de los que se dispone, conjuntamente con su utilización en el menor tiempo posible (García, 2021; Llamo, 2018 y Valdiviezo, 2019). Además, Valdiviezo (2019) agrega que la eficiencia es el producto de la administración y transparencia del proceso del manejo adecuado de los recursos.

*Relevancia*

El pilar de la relevancia alude al reconocimiento de que tanto los objetivos como los contenidos de la educación son polémicos o descontextualizados con la realidad de los estudiantes, por lo que deben ser negociados, en la mayoría de los casos. En ese sentido, coadyuva a que el contenido curricular debe estar en consonancia con el contexto, conectados con el aprendizaje y los estudiantes (García, 2021; García et al. 2020).

*Efectividad*

La eficiencia encuentra su complemento con la efectividad en el sentido que consiste en alcanzar los objetivos del aprendizaje de los contenidos con los menores recursos disponibles y en el menor tiempo posible, enfocada en que las metas establecidas se estén cumpliendo. Es en este concepto en el que entra a tallar también la eficacia, entendida la calidad como el logro de los objetivos curriculares (Valdiviezo, 2019; García, 2021).

### 3.3 Dimensiones de la calidad educativa

Para establecer una definición alterna del concepto calidad educativa es necesario, a decir de Hinojosa (2019), considerar que gracias a la educación se logra construir y distribuir un conocimiento mancomunado y validado socialmente, así como de relevancia cultural; por ende, la calidad, considerada como tal, podría ser divisada desde diferentes dimensiones. No obstante, en el presente trabajo se ha unificado lo que para diferentes autores son las dimensiones de la calidad educativa. Así, se han extraído cinco, por lo cual se considera a la calidad de la educación como la integración dinámica entre la calidad del contenido curricular y la organización estudiantil, el desempeño docente y la innovación tecnológica, la infraestructura de los recursos humanos y fiscales, el proceso educativo y los resultados del aprendizaje.

- **Organización institucional**

  La organización institucional hace alusión a la posibilidad de que haya condiciones necesarias que el docente y los estudiantes, las cuales necesitan para un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto es, por ejemplo, espacio físico y educativo, instalaciones, recursos didácticos, materiales, profesorado, entre otros (Carriazo et al., 2020; Cuchillo, 2018).

- **Contenido curricular**

  El currículo, como contenido de los aprendizajes, es el mediador entre la teoría y la práctica educativa, el plan de acción que desarrollará el docente, con lo que permite seguir la continuidad de contenidos correctamente organizados sistemáticamente. En ese sentido, el plan curricular permite aplicar, prácticamente, una teoría pedagógica a la enseñanza real (Oliva, 2017).

- **Desempeño docente e innovación tecnológica**

  Gracias a la innovación tecnológica como parte de la mejora del desempeño docente, se han generado transformaciones en la práctica educativa. Intencionada y explícitamente, los docentes implementan la estrategia tecnológica en su enseñanza. Este tipo de estrategias, a su vez, ayuda al docente a comprender lo que está haciendo en su práctica educativa, ya que se generan nuevos procesos que implican nuevos conocimientos (Carrillo, 2019).

- **Organización del contexto institucional y la utilización de recursos**

  La organización del contexto institucional se relaciona directamente con la óptima utilización de los recursos en tanto que una adecuada gestión u organización tiene un impacto inmediato en la calidad educativa. No obstante, una adecuada organización también implica un crecimiento y desarrollo que genera una ventaja institucional a futuro. En ese mismo sentido, se considera que la correcta organización influye

positivamente en el alumno y en su aprendizaje, ya que el espacio y los recursos de los que se dispone apropiadamente determina las relaciones que se establecen en la institución (Oliva, 2017; Mamani, 2018).

- **Procesos educativos**

  Los procesos educativos se relacionan con la calidad que los docentes organizan la enseñanza en sus clases, a la sistematización de su práctica educativa para una adecuada atención a la heterogeneidad, lo que implica el respeto a sus ritmos de aprendizaje, a sus estilos de aprendizaje, la evaluación acorde a la diversidad, etc. Por ello, es importante que se interactúe con empatía y comprensión (Carrillo, 2019; Cuchillo, 2018).

# CAPÍTULO IV

# LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN LOS INSTITUTOS PÚBLICOS DE PUNO EN EL CONTEXTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA INSTITUCIONAL

Uno de los principales actores educativos que inciden en la calidad educativa de una institución educativa es el director o directivo, en específico, se aprecia el nivel de la gestión que estos tienen en el manejo de los procedimientos institucionales. En otras palabras, si el director de una escuela ejecuta una gestión diligentemente, esta obtendrá mejores niveles de calidad institucional.

Por su parte, un buen director se caracteriza por tener las siguientes cualidades: liderazgo, proactividad, capacidad de respuesta, capacidad comunicativa y de negociación, un buen manejo de los recursos materiales y humanos. Estos rasgos deben concretarse en actividades como tomar

decisiones respecto de las actividades institucionales, manejar el clima organizacional, direccionar estratégicamente, entre otras.

En la literatura, se indica que la gestión educativa se encuentra conformada por un conjunto de dimensiones, entre ellas, la gestión administrativa, académica, institucional, y comunitaria, cada una se asocia con un aspecto del proceso educativo a grandes rasgos.

Por otro lado, se indica que la gestión directiva y, en especial, su capacidad de liderazgo se asocia con el clima organizacional, elemento que se relaciona a su vez con el desempeño docente, factor fundamental y determinantes en asegurar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante.

## Objetivos

### *Objetivo general*

Determinar el nivel de gestión de los directivos en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, durante el período 2013-2014.

### *Objetivos específicos*

Describir el nivel de la gestión administrativa de los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región de Puno.

Determinar el nivel de la gestión académica de los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región de Puno.

Calcular el nivel de la gestión institucional de los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región de Puno.

Estimar el nivel de la gestión comunitaria de los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región de Puno.

Plantear las bases para la elaboración de los instrumentos de gestión para los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región de Puno.

## Hipótesis

### *Hipótesis general*

La gestión de los directivos es positiva, según el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región de Puno, durante el periodo 2013-2014.

### *Hipótesis específicas*

Los procesos de administración empleados por los directivos son positivos, en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región de Puno.

Los niveles de la gestión académica de los directivos son positivos, en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región de Puno.

Los niveles de la gestión institucional de los directivos son positivos, en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región de Puno.

Los niveles de la gestión comunitaria de los directivos son positivos, en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región de Puno.

## Variable

Gestión de los directivos

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES | CRITERIOS DE VALORACION | INDICE |
|---|---|---|---|---|
| GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS | GESTIÓN ADMINISTRATIVA<br>Planificación<br>Organización<br>Dirección<br>Control | 1.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI).<br>1.2 Plan Anual de Trabajo (PAT).<br>1.3 Plan de Consejería Institucional.<br>1.4 Plan de Desarrollo Informático.<br>1.5 Plan de Seguimiento de Egresados.<br>1.6 Plan de Gestión de Recursos Propios, Actividades Productivas y Empresariales.<br>1.7 Presupuesto Institucional.<br>1.8 Plan de Mantenimiento de Infraestructura, Equipo y Mobiliario.<br>1.9. Plan del Centro de Orientación Laboral.<br>1.10. Memoria Anual de Gestión. | Nunca Casi nunca<br>A veces<br>Casi siempre<br>Siempre | 0<br>1<br>2<br>3<br>4 |
| GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS | GESTIÓN ADMINISTRATIVA<br>Planificación<br>Organización<br>Dirección<br>Control | 1.7. Manual de Organización y Funciones (MOF).<br>1.8. Reglamento Institucional.<br>1.9. Reglamento de Examen de Admisión.<br>1.10. Reglamento de Prácticas Pre-Profesionales.<br>1.11. Manual de Procedimientos Administrativos.<br>1.12. Cuadro de Asignación de Personal (CAP).<br>1.13. Consejo Institucional.<br>1.14. Consejo Académico Institucional.<br>1.15. Consejería Institucional.<br>1.16. Consejo Consultivo Institucional. | Nunca Casi nunca<br>A veces<br>Casi siempre<br>Siempre | 0<br>1<br>2<br>3<br>4 |

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES | CRITERIOS DE VALORACION | INDICE |
|---|---|---|---|---|
| GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS | 1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA<br>Planificación<br>Organización<br>Dirección<br>Control | 1.1. Clima institucional.<br>1.2. Comunicación horizontal.<br>1.3. Documentos y directivas para su cumplimiento.<br>1.4 Capacidad de liderazgo en la comunidad educativa.<br>1.5 Estrategias para un trabajo en equipo entre docentes, administrativos y estudiantes.<br>1.6 Motivación al personal docente y administrativo.<br>1.7 Estimulación al personal por las acciones realizadas a favor de la Institución.<br>1.8 Toma de decisiones inmediatas.<br>1.9 Resolución conflictos en forma oportuna.<br>1.10 Delegación de funciones a los subordinados. | Nunca Casi nunca A veces<br>Casi siempre<br>Siempre | 0<br>1<br>2<br>3<br>4 |

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES | CRITERIOS DE VALORACION | INDICE |
|---|---|---|---|---|
| GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS | 1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA<br>Planificación<br>Organización<br>Dirección<br>Control | 1.1 Plan de Supervisión y Monitoreo.<br>1.2 Supervisión técnico pedagógico de acuerdo al plan.<br>1.3 Resultados de la supervisión.<br>1.4 Asesoramiento a los docentes y administrativos para superar dificultades.<br>1.5 Evaluación del desempeño docente y administrativo de acuerdo al plan.<br>1.6 Medidas correctivas frente a quejas y reclamos de la comunidad educativa.<br>1.7 Cumplimiento estricto de las actividades académicas y administrativas.<br>1.8 Control estricto de los ingresos propios.<br>1.9 Evaluación del cumplimiento del RIT y MOF.<br>1.10 Meta-evaluación (evaluación de la evaluación). | Nunca Casi nunca A veces<br>Casi siempre<br>Siempre | 0<br>1<br>2<br>3<br>4 |

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES | CRITERIOS DE VALORACION | INDICE |
|---|---|---|---|---|
| GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS | 2. GESTION ACADÉMICA | 1.1. Aplicación del nuevo Diseño Curricular Básico.<br>1.2 Plan de estudios de la carrera profesional.<br>1.3 Examen de admisión.<br>1.4 Proceso enseñanza-aprendizaje.<br>1.5 Consejería a los estudiantes.<br>1.6 Prácticas pre – profesionales de los estudiantes.<br>1.7 Normatividad para el proceso de titulación.<br>1.8 Innovación e investigación tecnológica. | Nunca Casi nunca<br>A veces<br>Casi siempre<br>Siempre | 0<br>5<br>10<br>15<br>20 |

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES | CRITERIOS DE VALORACION | INDICE |
|---|---|---|---|---|
| GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS | 3. GESTION INSTITUCIONAL | 1.1 Convenios de cooperación inter institucional para docentes, administrativos y estudiantes.<br>1.2 Canales de comunicación con otras instituciones.<br>1.3 Comisiones de trabajo para gestiones a favor de la Institución.<br>1.4 Gestión ante otras instancias para el mejoramiento de la infraestructura, equipamiento y tecnología moderna para mejora de las actividades académicas y administrativas.<br>1.5 Programas de capacitación y actualización para el personal docente y administrativo.<br>1.6 Uso eficiente de los recursos económicos dentro del | Nunca Casi nunca A veces<br>Casi siempre<br>Siempre | 0<br>5<br>10<br>15<br>20 |

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES | CRITERIOS DE VALORACION | INDICE |
|---|---|---|---|---|
| GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS | 4. GESTIÓN COMUNITARIA | 1.1 Participación en las actividades de proyección a la comunidad.<br>1.2 Vínculo entre instituto-comunidad.<br>1.3 Vínculo entre instituto-empresa.<br>1.4 Responsabilidad social.<br>1.5 Iniciativa de los directivos para participación de docentes y estudiantes frente a las necesidades de la comunidad.<br>1.6 Servicios gratuitos a la comunidad a través de sus carreras profesionales.<br>1.7 Mecanismos de contacto permanente con el egresado y empleo de los mismos.<br>1.8 Imagen institucional. | Nunca Casi nunca<br>A veces<br>Casi siempre<br>Siempre | 0<br>5<br>10<br>15<br>20 |

## Nivel de la investigación

En concordancia con los objetivos planteados, este estudio presenta el nivel descriptivo, ya que se realiza la caracterización de un fenómeno, hecho o un elemento con la finalidad de conocer su estructura o funcionamiento.

## Tipo de investigación

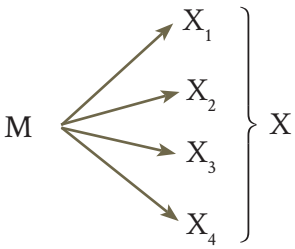
Este estudio es de tipo descriptivo y básico, también denominada como investigación fundamental o pura, debido a que aporta a la ampliación del conocimiento científico, mediante la creación de nuevas teorías o cambiando las que ya existían.

## Diseño de investigación

La presente investigación tiene un diseño no experimental, por lo que la descripción de las variables se realiza en su propio contexto natural, donde no hay modificaciones ni manipulaciones externas.

Además, el diseño también es transeccional, ya que la recolección de datos se corresponde con un solo momento o tiempo determinado. A continuación, en la Figura 3, se muestra el esquema del diseño de este estudio.

**Figura 3**
*Diseño de la investigación*



Dónde:

M = Muestra

X = Variable (Gestión de los directivos)

$X_1$ = Dimensión 1 (Gestión administrativa)

$X_2$ = Dimensión 2 (Gestión académica)

$X_3$ = Dimensión 3 (Gestión institucional)

$X_4$ = Dimensión 4 (Gestión comunitaria)

**Población**

La población del presente estudio está conformada por todos los estudiantes, docentes y personal administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de Puno. Numéricamente, esta consta de 6061 estudiantes, 439 docentes y 125 trabajadores administrativos, por lo que en total está compuesta por 6625 personas. A continuación, en la Tabla 2 y 3, así como en la Figura 4, se muestra la distribución de la población.

**Tabla 2**

*Población de alumnos, personal docente, administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de Puno*

| Nº | Institutos Superiores Tecnológicos Públicos | Docentes | Administrativos | Alumnos |
|---|---|---|---|---|
| 1 | José Antonio Encinas de Puno | 66 | 27 | 1133 |
| 2 | Manuel Nuñez Butrón de Juliaca | 57 | 17 | 1044 |
| 3 | Ayaviri | 34 | 16 | 556 |

| Nº | Institutos Superiores Tecnológicos Públicos | Docentes | Administrativos | Alumnos |
|---|---|---|---|---|
| 4 | Pedro Vilcapaza de Azángaro | 25 | 11 | 447 |
| 5 | Juli | 31 | 10 | 363 |
| 6 | Huancané | 25 | 7 | 304 |
| 7 | Ilave | 23 | 7 | 362 |
| 8 | Desaguadero | 21 | 3 | 274 |
| 9 | Acora | 18 | 4 | 193 |
| 10 | Macusani | 12 | 2 | 151 |
| 11 | Yunguyo | 11 | 3 | 141 |
| 12 | Muñani | 12 | 2 | 132 |
| 13 | Santa Rosa | 12 | 2 | 121 |
| 14 | Mañazo | 10 | 2 | 113 |
| 15 | Andrés Avelino Cáceres de Putina | 13 | 2 | 99 |
| 16 | Cabanillas | 13 | 3 | 92 |
| 17 | Santa Lucía | 11 | 2 | 89 |
| 18 | San Juan del Oro | 13 | 2 | 81 |
| 19 | Nuñoa | 5 | 2 | 85 |
| 20 | Zepita | 8 | 0 | 95 |
| 21 | José Domingo Choquehuanca | 8 | 0 | 85 |
| 22 | Chupa | 6 | 0 | 65 |
| 23 | San Salvador de Capachica | 5 | 1 | 36 |
| | Total | 439 | 125 | 6061 |

*Nota.* Oficina de Estadística de la Dirección Regional de Educación, Puno, 2014

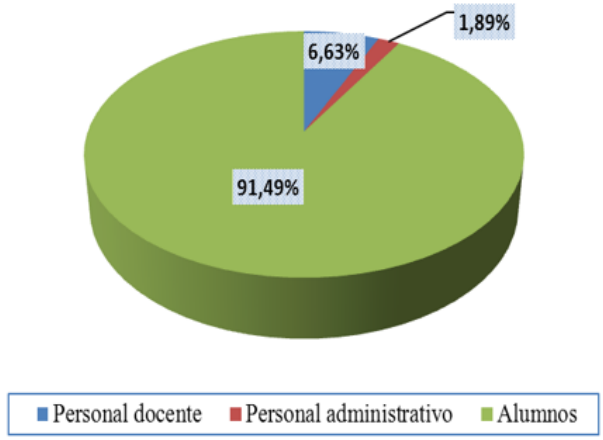
**Tabla 3**

*Síntesis de la población del personal docente, administrativo y estudiantes*

| Estrato | Cantidad | % |
|---|---|---|
| Personal docente | 439 | 6,63 % |
| Personal administrativo | 125 | 1,89 % |
| Estudiantes | 6061 | 91,49 % |
| Total | 6625 | 100,00 % |

**Figura 4**

*Población del personal docente, administrativo y alumnos*




Muestra

Para la selección de la muestra, se empleó un muestreo no probabilístico, por lo que la elección se efectuó de acuerdo a criterios subjetivos y no al azar; en ese sentido, además, se usó el muestreo por cuotas con afijación proporcional, para así elegir los individuos más representativos de la población.

Debido a que la población de este estudio es finita, se aplicó la siguiente fórmula para la selección de la muestra:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

Z: nivel de confianza

e: precisión o el error (5 % de error)

p: probabilidad de éxito (0.5)

q: probabilidad de fracaso (0.5)

Reemplazando los datos:

$$n = \frac{6625(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(0.05)^2 (6625-1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{6362.65}{17.62}$$

$$n = 363$$

A este total de individuos, se aplicó el muestreo por estratos para cada uno de los sectores (personal docente, administrativo y estudiantes), tal como se observa en la Tabla 4:

**Tabla 4**

*Muestra por estratos del personal docente, administrativo y alumnos*

| Estratos | Población | Factor (n/h) | Muestra |
|---|---|---|---|
| Personal docente | 439 | 0,0548 | 24 |
| Personal administrativo | 125 | 0,0548 | 7 |
| Alumnos | 6061 | 0,0548 | 332 |
| Total | 6625 | | 363 |

## Técnicas

La técnica empleada para esta investigación fue la encuesta, la cual se aplicó durante el trabajo de campo a la muestra seleccionada. Cabe resaltar que para la investigación se consideró a los institutos tecnológicos más representativos de la región de Puno, es decir, los que tienen una mayor cantidad de estudiantes, personal administrativo y docente, con el objetivo de obtener datos más fidedignos y, en consecuencia, conseguir resultados más próximos y representativos a la realidad.

## Instrumentos

Como instrumento, se empleó el cuestionario de encuesta, el cual se elaboró con base en cada una de las dimensiones de la variable de estudio, la gestión de los directivos. Asimismo, este cuestionario se aplicó a los profesores, alumnos y personal administrativo.

## Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se realizó, en primer lugar, una prueba piloto a un grupo de los encuestados; para tal fin, se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach. En este caso, el instrumento se

aplicó a un total de 40 personas, entre ellos, en su mayoría, estudiantes y, en menor medida, a los docentes y el personal administrativo del Instituto Superior Tecnológico Público José Domingo Choquehuanca, ubicado en la provincia de Azángaro.

El resultado de la aplicación de este coeficiente estadístico fue 0.892, por lo que se determinó que tiene un nivel de confiabilidad bueno y aceptable, por tanto, se concluye que el instrumento es confiable.

**Tabla 5**

*Resumen del procesamiento de los casos en SPSS*

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válidos | 40 | 100,0 |
| | Excluidos(a) | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

**Tabla 6**

*Estadísticos de fiabilidad*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| ,892 | 40 |

## Resultados

A continuación, se muestran los resultados de los niveles de la variable gestión de directivos, de acuerdo a sus cuatro dimensiones: gestión administrativa, gestión académica, gestión institucional y gestión comunitaria.

*Dimensión gestión administrativa*

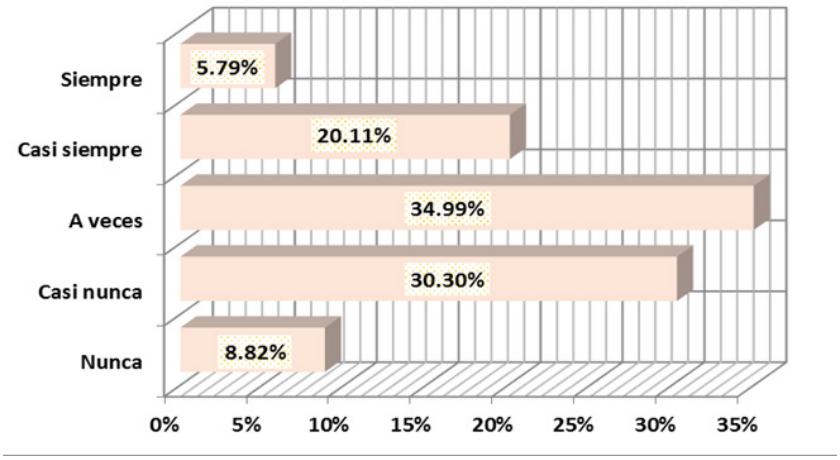
**Tabla 7**

*Planificación de las actividades académicas y administrativas para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales en los Institutos Superiores Tecnológicos (IST) públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 32 | 8.82 % |
| Casi nunca | 110 | 30.30 % |
| A veces | 127 | 34.99 % |
| Casi siempre | 73 | 20.11 % |
| Siempre | 21 | 5.79 % |
| Total | 363 | 100.00 % |

**Figura 5**

*Nivel de planificación de las actividades académicas y administrativas para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales en los IST públicos*




En la Tabla 7 y Figura 5, se muestran los resultados de la planificación de las actividades académicas y administrativas. Al respecto, se observa que el 34.99 % de los entrevistados indicó que los directivos planifican a veces, el

20.11 % de la muestra refirió que planifican casi siempre, mientras que solo el 5.79 % del total señaló que siempre lo hacen. Por otro lado, se muestra que el 30.30 % de los encuestados mencionó que planifica casi nunca, mientras que el 8.82 % apuntó que los directivos no planifican nunca.

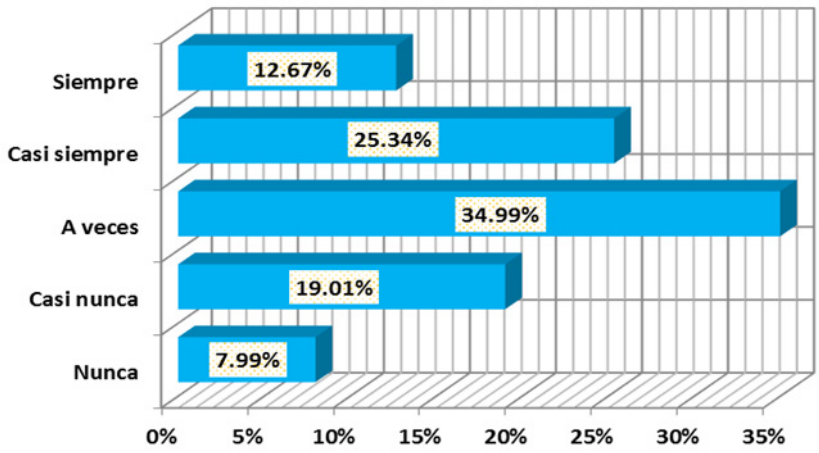
**Tabla 8**

*Organización de las actividades académicas y administrativas en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 29 | 7.99 % |
| Casi nunca | 69 | 19.01 % |
| A veces | 127 | 34.99 % |
| Casi siempre | 92 | 25.34 % |
| Siempre | 46 | 12.67 % |
| Total | 363 | 100.00 % |

**Figura 6**

*Nivel de organización de las actividades académicas y administrativas en los IST públicos*



En la Tabla 8 y Figura 6, se muestra que el 34.99 % y el 25.34 % de los entrevistados indicaron que los directivos organizan a veces y casi siempre, respectivamente, las actividades académicas y administrativas. Por otro lado, el 19.01 % y el 7.99 % señaló que los directivos organizan casi nunca y nunca estas actividades. Por último, el 12.67 % de los encuestados refirió que los directivos siempre organizan.

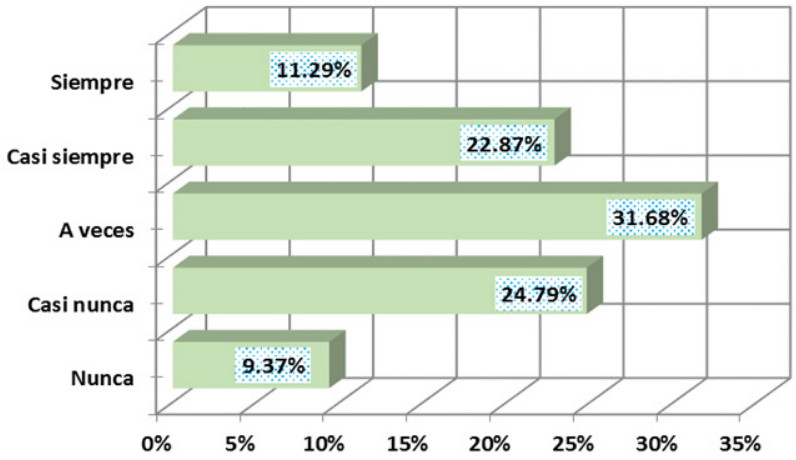
**Tabla 9**

*Dirección de las actividades académicas y administrativas en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 34 | 9.37 % |
| Casi nunca | 90 | 24.79 % |
| A veces | 115 | 31.68 % |
| Casi siempre | 83 | 22.87 % |
| Siempre | 41 | 11.29 % |
| Total | 363 | 100.00 % |

**Figura 7**

*Nivel de dirección de las actividades académicas y administrativas en los IST públicos*



En la Tabla 9 y Figura 7, se muestran los niveles de dirección de los directivos de las actividades académicas y administrativas. Se observa que el 31.68 % y 22.87 % de la muestra refirió que los directivos dirigen a veces y casi siempre, respectivamente. Por otro lado, el 24.79 % de los encuestados señaló que los directivos no dirigen casi nunca y el 9.37 % indicó que no dirigen nunca. Por último, el 11.29 % refirió que los directivos siempre lo hacen.

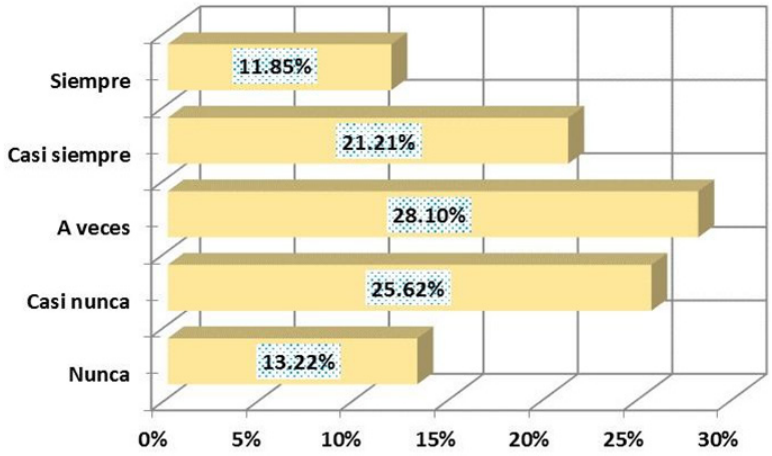
**Tabla 10**

*Control de actividades académica y administrativa en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 48 | 13.22 % |
| Casi nunca | 93 | 25.62 % |
| A veces | 102 | 28.10 % |
| Casi siempre | 77 | 21.21 % |
| Siempre | 43 | 11.85 % |
| Total | 363 | 100.00 % |

**Figura 8**

*Nivel de control de las actividades académicas y administrativas en los IST públicos*



En la Tabla 10 y Figura 8, se notan los resultados del nivel de control de las actividades académicas y administrativas por parte de los directivos. El 28.10 % y 21.21 % aseguró que los directivos controlan dichas actividades a veces y casi siempre, asimismo, se muestra que el 25.62 % y el 13.22 % considera que los directivos no controlan casi nunca o nunca, respectivamente. Por último, solo el 11.85 % de la muestra indicó que los directivos siempre controlan las actividades académicas y administrativas.

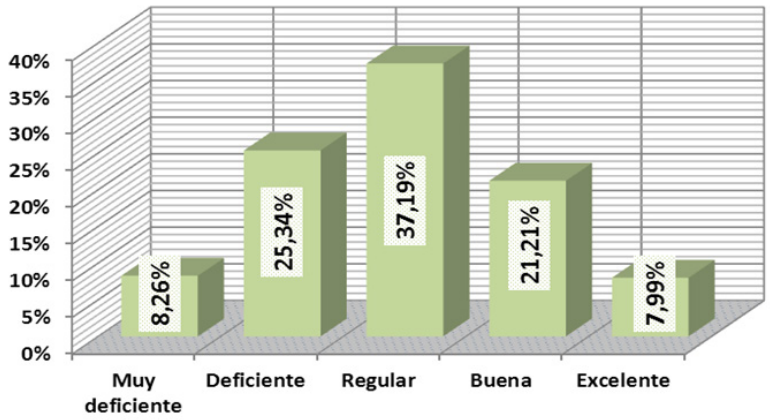
**Tabla 11**

*Gestión administrativa realizada por los directivos de los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy deficiente | 30 | 8,26 % |
| Deficiente | 92 | 25,34 % |
| Regular | 135 | 37,19 % |
| Buena | 77 | 21,21 % |
| Excelente | 29 | 7,99 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 9**

*Nivel de gestión administrativa realizada por los directivos de los IST públicos*



De la Tabla 11 y Figura 9, se evidencian los resultados del nivel de la gestión administrativa de los directivos. Al respecto, el 37.19 % y el 21.21 % indicaron que los directivos gestionan de manera regular y buena, respectivamente. Asimismo, se expone que el 25.34 % y el 8.26 % señaló que los directivos ejecutan una gestión deficiente y muy deficiente. Por último, el 7.99 % de la muestra refirió que lo hacen gestionan de manera excelente.

*Dimensión gestión académica*

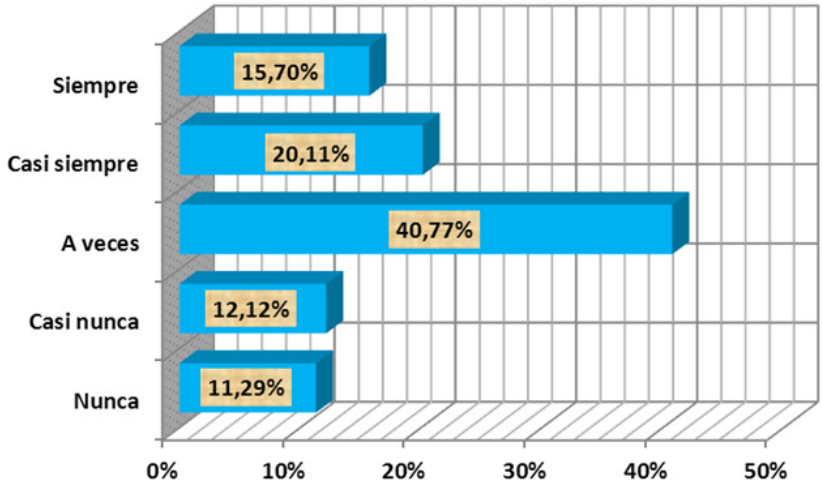
**Tabla 12**

*Aplicación del nuevo diseño curricular básico de la educación superior tecnológica en los IST*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 41 | 11,29 % |
| Casi nunca | 44 | 12,12 % |
| A veces | 148 | 40,77 % |
| Casi siempre | 73 | 20,11 % |
| Siempre | 57 | 15,70 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 10**

*Nivel de aplicación del nuevo diseño curricular básico de la educación superior tecnológica en los IST*




En la Tabla 12 y Figura 10, se exhiben los resultados del nivel de aplicación del nuevo diseño curricular por parte de los directivos de las IST públicas de Puno. El 40.77 % de los entrevistados refirió que los directivos aplican a veces el nuevo modelo, mientras que el 20.11 % señaló que los directivos lo realizan casi siempre. Por otro lado, se advierte que el 12.12 % y el 11.29 % de la muestra consideró que los directivos realizan casi o nunca, respectivamente. Por último, el 15.70 % del total señaló que estos actores educativos siempre aplican el nuevo modelo curricular.

**Tabla 13**

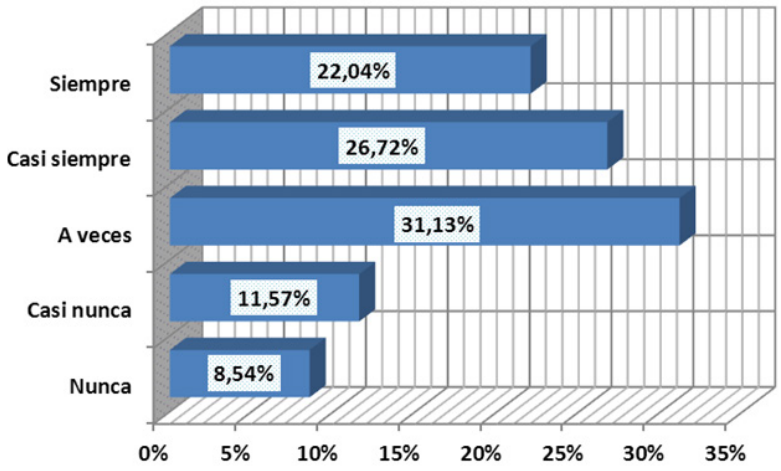
*Ejecución y evaluación del plan de estudios de la carrera profesional en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 31 | 8,54 % |
| Casi nunca | 42 | 11,57 % |

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| A veces | 113 | 31,13 % |
| Casi siempre | 97 | 26,72 % |
| Siempre | 80 | 22,04 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 11**

*Grado de ejecución y evaluación del plan de estudios de la carrera profesional en los IST públicos*




En la Tabla 13 y Figura 11, se presentan los resultados del grado de ejecución y evaluación del plan de estudios de la carrera profesional por parte de los directivos de los IST públicos. Al respecto, se evidencia que el 31.13 % y el 26.72 % de la muestra indicó que los directivos lo realizan a veces y casi siempre, respectivamente. Por otro lado, se advierte que el 11.57 % y el 8.54 % considera que los directivos ejecutan estas actividades casi nunca o nunca, respectivamente. Asimismo, solo el 22.04 % refirió que los directivos lo realizan siempre.

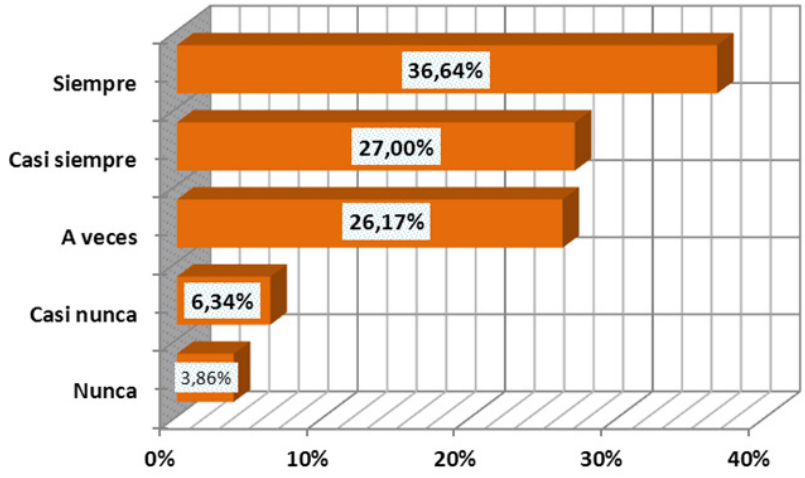
**Tabla 14**

*Ejecución del examen de admisión en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 14 | 3,86 % |
| Casi nunca | 23 | 6,34 % |
| A veces | 95 | 26,17 % |
| Casi siempre | 98 | 27,00 % |
| Siempre | 133 | 36,64 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 12**

*Grado de ejecución del examen de admisión en los IST públicos*




En la Tabla 14 y Figura 12, se exponen los resultados del grado de ejecución del examen de admisión por parte de los directivos de los IST públicos. Al respecto, se muestra que el 26.17 % y el 27.00 % percibió que los directivos ejecutan estas funciones a veces y casi siempre. Por otro lado, se advierte que el 6.34 % y el 3.86 % refirió que los directivos casi nunca o nunca, respectivamente, ejecutan el examen de admisión. Se infiere, por

tanto, que la mayoría de los directivos ejecutan de manera positiva estas funciones, aquello se explica por la presencia de una normativa que regula estas actividades, propuesto por el Ministerio de Educación (MINEDU).

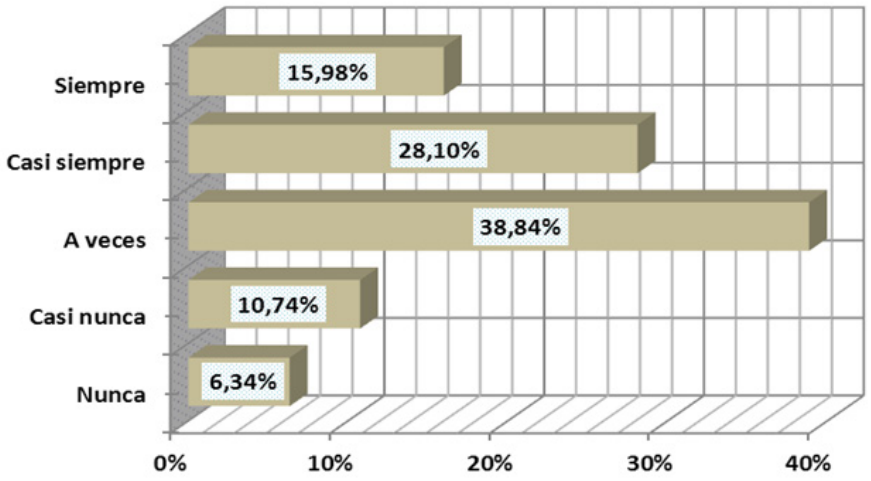
**Tabla 15**

*Promoción y fomento del proceso de enseñanza-aprendizaje en los alumnos en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 23 | 6,34 % |
| Casi nunca | 39 | 10,74 % |
| A veces | 141 | 38,84 % |
| Casi siempre | 102 | 28,10 % |
| Siempre | 58 | 15,98 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 13**

*Grado de promoción y fomento del proceso enseñanza-aprendizaje en alumnos de IST públicos*



En la Tabla 15 y Figura 13, se evidencia que la gran mayoría de la muestra señaló que los directivos promocionan y fomentan siempre, casi siempre y a veces la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, los cuales se representan por el 15.98 %, 28.10 % y el 38.84 %, respectivamente. Asimismo, se evidencia que el 10.74 % y el 6.34 % de los encuestados consideró que los directivos casi nunca y nunca promocionan las actividades relacionadas con la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

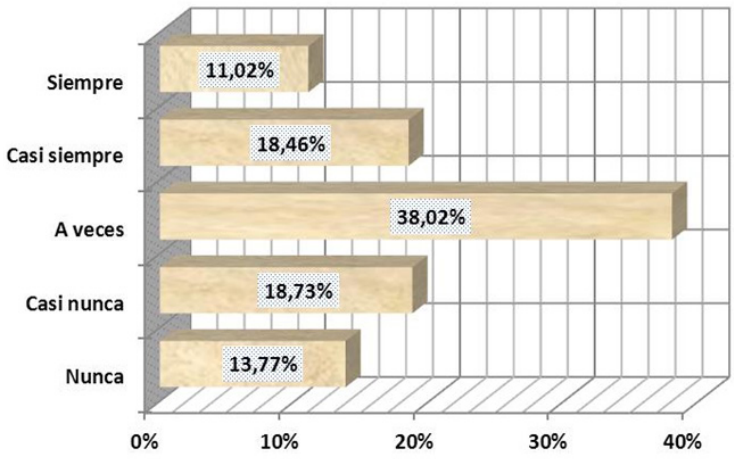
**Tabla 16**

*Promoción de la consejería de los alumnos en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 50 | 13,77 % |
| Casi nunca | 68 | 18,73 % |
| A veces | 138 | 38,02 % |
| Casi siempre | 67 | 18,46 % |
| Siempre | 40 | 11,02 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 14**

*Grado de promoción de la consejería de los alumnos en los IST públicos*



En la Tabla 16 y Figura 14, se presentan los resultados del grado de promoción de la consejería de los estudiantes de los IST públicos. El 38.02 % de la muestra expuso que los directivos a veces promocionan la consejería para el beneficio de los estudiantes en su carrera profesional, asimismo, se muestra que el 11.02 % y el 18.46 % percibió que los directivos realizan siempre y casi siempre estas actividades. Por último, el 18.73 % y el 13.77 % sostuvieron que los directivos casi nunca o nunca realizan estas actividades.

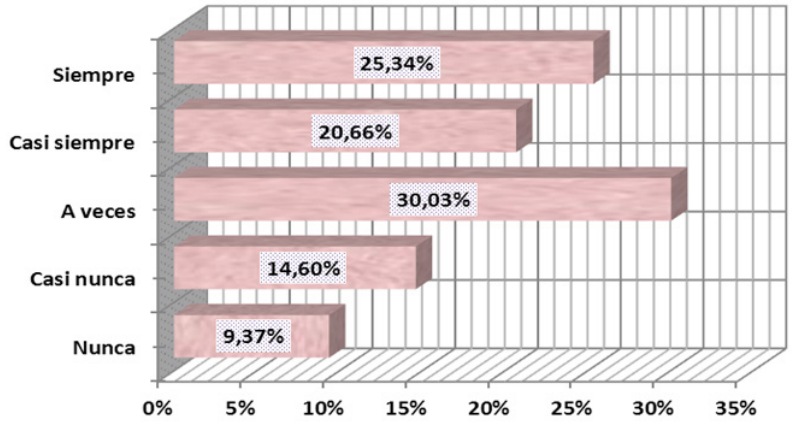
**Tabla 17**

*Programación y supervisión de las prácticas pre profesionales en los módulos técnicos profesionales en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 34 | 9,37 % |
| Casi nunca | 53 | 14,60 % |
| A veces | 109 | 30,03 % |
| Casi siempre | 75 | 20,66 % |
| Siempre | 92 | 25,34 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 15**

*Nivel de programación y supervisión de la prácticas pre profesionales en los módulos técnicos profesionales en los IST públicos*




En la Tabla 17 y Figura 15, se evidencian los resultados de la programación y supervisión de las prácticas pre profesionales por parte de los directivos. Al respecto, el 30.03 %, 20.66 % y 25.34 % de la muestra consideró que los directivos programan y supervisan las prácticas pre profesionales a veces, casi siempre, siempre, respectivamente. Asimismo, se evidencia que el 14.60 % y el 9.37 % de la muestra consideró que los directivos casi nunca o nunca realizan estas actividades

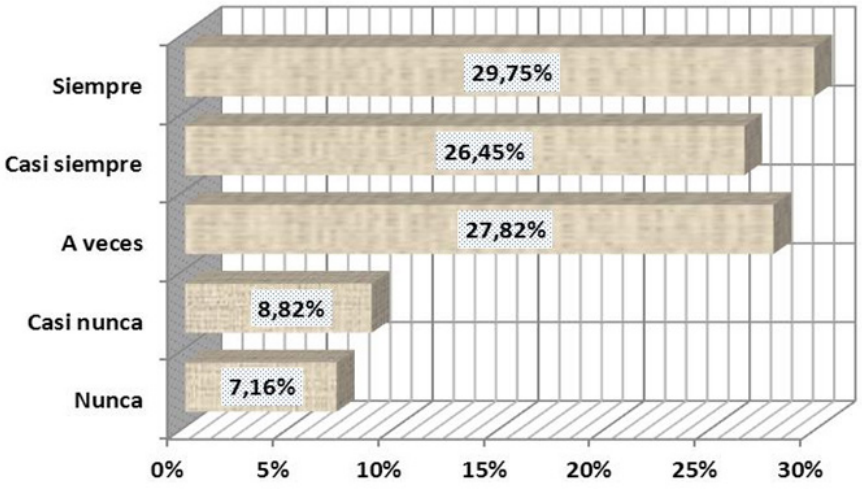
**Tabla 18**

*Aplicación de la normatividad en el proceso de titulación en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 26 | 7,16 % |
| Casi nunca | 32 | 8,82 % |
| A veces | 101 | 27,82 % |
| Casi siempre | 96 | 26,45 % |
| Siempre | 108 | 29,75 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 16**

*Grado de aplicación de la normatividad en el proceso de titulación en los IST públicos*




En la Tabla 18 y Figura 16, se muestra que los directivos de los IST públicos de Puno, recientemente, tienen un gran interés por incorporar la normatividad en el proceso de titulación de los estudiantes. En relación, se observa que el 29.75 %, 26.45 % y 27.82 % de la muestra percibió que los directivos aplican eficientemente siempre, casi siempre y a veces la normatividad para la titulación. Por otro lado, se evidencia que solo el 8.82 % y el 7.16 % de los encuestados consideró que los directivos casi nunca o nunca se abocan a estas actividades.

**Tabla 19**

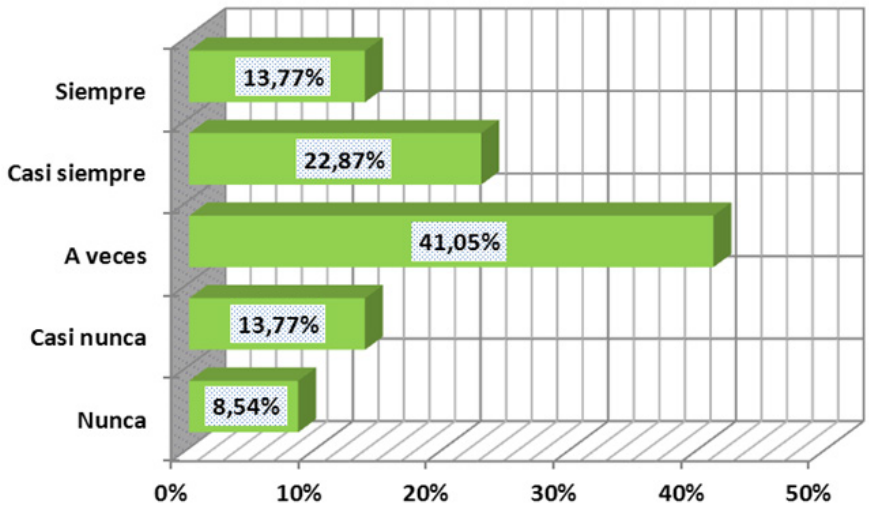
*Promoción y avance de la innovación e investigación tecnológica en los IST públicos de la región Puno*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 31 | 8,54 % |
| Casi nunca | 50 | 13,77 % |

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| A veces | 149 | 41,05 % |
| Casi siempre | 83 | 22,87 % |
| Siempre | 50 | 13,77 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 17**

*Nivel de promoción y avance de la innovación e investigación tecnológico en los IST públicos*




En la Tabla 19 y Figura 17, se advierten los resultados del nivel de promoción y avance de la innovación e investigación tecnológica en los IST públicos. El 41.05 %, 22.87 % y 13.77 % indicaron que los directivos promocionan y tienen avances de la innovación e investigación tecnológica a veces, casi siempre y siempre, respectivamente. Asimismo, se registra que el 13.77 % y el 8.54 % refirió que los directivos casi nunca o nunca ejecutan estas actividades.

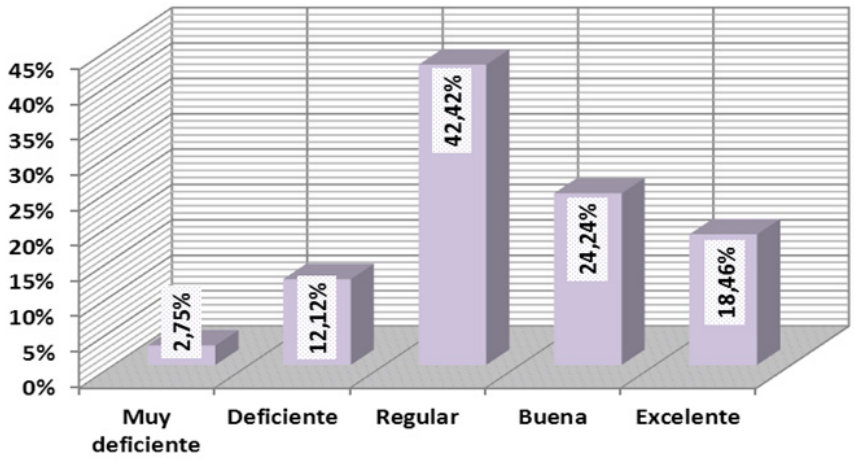
**Tabla 20**

*Gestión académica realizada por los directivos de los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy deficiente | 10 | 2,75 % |
| Deficiente | 44 | 12,12 % |
| Regular | 154 | 42,42 % |
| Buena | 88 | 24,24 % |
| Excelente | 67 | 18,46 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 18**

*Nivel de gestión académica realizada por los directivos de los IST públicos*




En la Tabla 20 y Figura 18, se identifica que el 42.42 %, 12.12 % y 2.75 % de los entrevistados señaló que la gestión académica de los directivos es regular, deficiente y muy deficiente, respectivamente. Por otro lado, el 24.24 % y el 18.46 % refirió que los directivos gestionan académicamente en un nivel bueno y excelente, respectivamente.

*Dimensión gestión institucional*

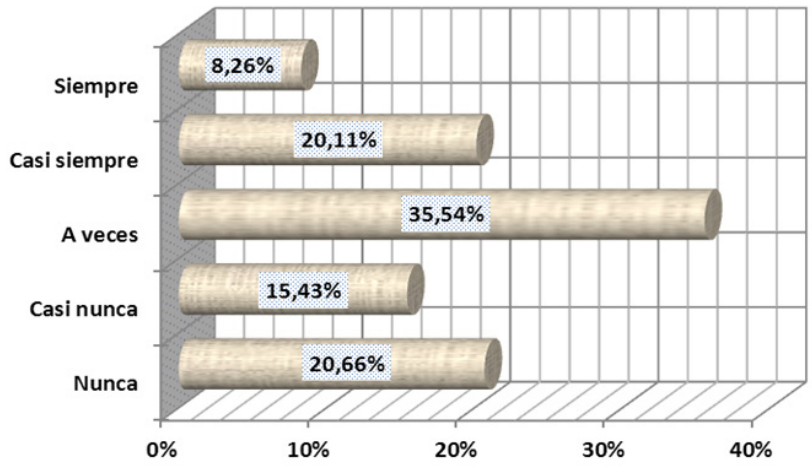
**Tabla 21**

*Formalización de convenios de cooperación interinstitucional para docentes, administrativos y estudiantes en los IST*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 75 | 20,66 % |
| Casi nunca | 56 | 15,43 % |
| A veces | 129 | 35,54 % |
| Casi siempre | 73 | 20,11 % |
| Siempre | 30 | 8,26 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 19**

*Grado de formalización de convenios de cooperación interinstitucional para docentes, administrativos y estudiantes en los IST públicos*




En la Tabla 21 y Figura 19, se muestra que el 35.54 % y el 20.11 % de los encuestados señaló que los directivos de los IST públicos a veces y

casi siempre suscriben convenios de cooperación interinstitucional para docentes, administrativos y estudiantes. Por otro lado, se advierte que el 15.43 % y 20.66 % refirió que los directivos realizan casi nunca o nunca estas actividades. Por último, solo el 8.26 % señaló que los directivos siempre se preocupan por el logro de estos convenios de cooperación.

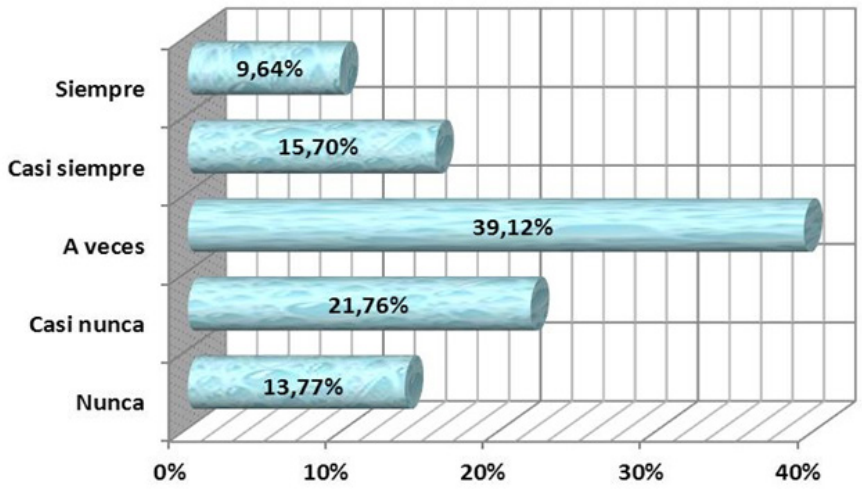
**Tabla 22**

*Canales de comunicación con otras instituciones en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 50 | 13,77 % |
| Casi nunca | 79 | 21,76 % |
| A veces | 142 | 39,12 % |
| Casi siempre | 57 | 15,70 % |
| Siempre | 35 | 9,64 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 20**

*Grado de canales de comunicación con otras instituciones en los IST públicos*



En la Tabla 22 y Figura 20, se muestran los resultados del grado de los canales de comunicación con otras instituciones. Al respecto, se exhibe que el 39.12 %, 15.70 % y 9.64 % de los entrevistados señaló que los directivos a veces, casi siempre y siempre realizan estas actividades. Mientras que el 21.76 % y el 13.77 % de la muestra consideró que los directivos casi nunca o nunca realizan estas actividades.

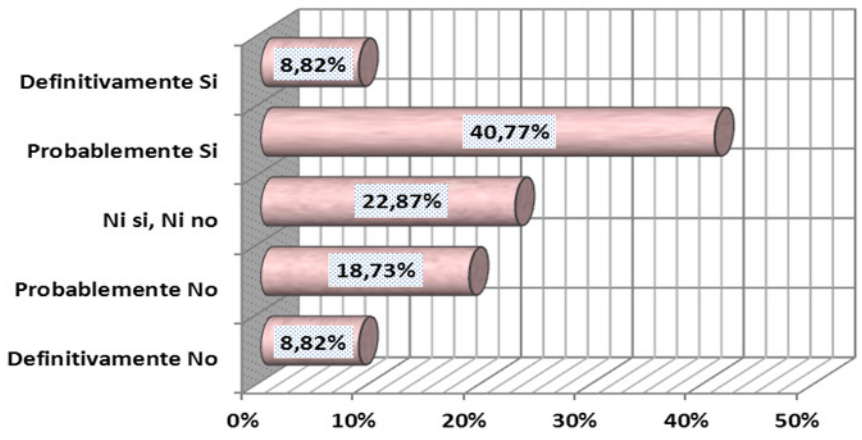
**Tabla 23**

*Conformación de las comisiones de trabajo para realizar gestiones a favor de los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Definitivamente No | 32 | 8,82 % |
| Probablemente No | 68 | 18,73 % |
| Ni sí, Ni no | 83 | 22,87 % |
| Probablemente Sí | 148 | 40,77 % |
| Definitivamente Sí | 32 | 8,82 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 21**

*Grado de conformación de las comisiones de trabajo para realizar gestiones a favor de los IST públicos*



En la Tabla 23 y Figura 21, se presentan los resultados del grado de conformación de las comisiones de trabajo para realizar gestiones a favor de los IST públicos. Al respecto, el 40.77 % de la muestra indicó que probablemente sí están conformadas, mientras que el 8.82 % consideró que definitivamente no se tienen conformadas las comisiones pertinentes para la mejora de los IST públicos.

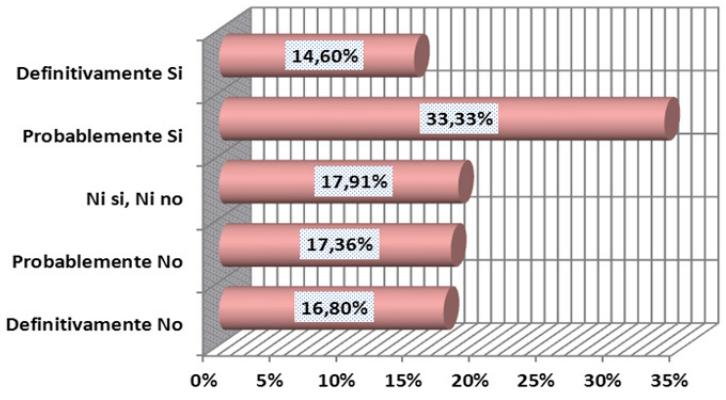
**Tabla 24**

*Gestión ante otras instituciones para mejora de infraestructura, equipamiento y tecnología moderna en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Definitivamente No | 61 | 16,80 % |
| Probablemente No | 63 | 17,36 % |
| Ni sí, Ni no | 65 | 17,91 % |
| Probablemente Sí | 121 | 33,33 % |
| Definitivamente Sí | 53 | 14,60 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 22**

*Grado de gestión ante otras instancias para mejora de infraestructura, equipamiento y tecnología moderna en los IST públicos*



En la Tabla 24 y Figura 22, se muestra que el 33.33 % de los encuestados refirió que probablemente sí existe un grado de gestión de los directivos ante otras instancias para la mejora de la infraestructura, equipamiento y tecnología moderna de la institución a su cargo. Solo el 17.91 % señaló que ni sí, ni no ejecutan la gestión de los directivos ante otras instancias, asimismo, el 17.36 % y 16.80 % de los encuestados consideraron que probablemente no y definitivamente no realizan gestión ante otras instancias, respectivamente. No obstante, el 16.40 % indicó que definitivamente sí existe gestión ante otras instancias.

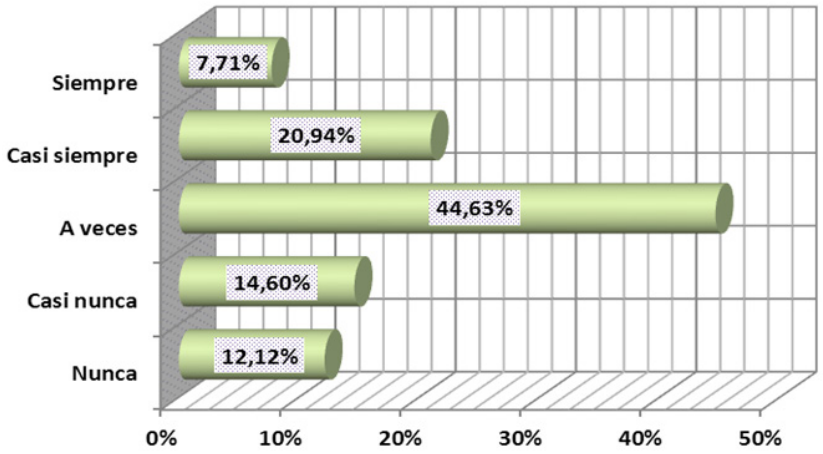
**Tabla 25**

*Promoción de los programas de capacitación y actualización docente y administrativa en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 44 | 12,12 % |
| Casi nunca | 53 | 14,60 % |
| A veces | 162 | 44,63 % |
| Casi siempre | 76 | 20,94 % |
| Siempre | 28 | 7,71 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 23**

*Grado de promoción de los programas de capacitación y actualización docente y administrativo en los IST públicos*




En la Tabla 25 y Figura 23, se aprecia que los directivos de los IST públicos de Puno fomentan algunas veces los programas de capacitación y actualización para el personal docente y administrativo, representado por el 44.63 % de los encuestados, por otro lado, el 7.71 % y el 20.49 % precisaron que siempre y casi siempre fomentan estos programas. Por el contrario, se percibe que casi nunca y nunca se promueven los programas de capacitación y actualización, representados por el 14.60 % y el 12.12 %, respectivamente.

**Tabla 26**

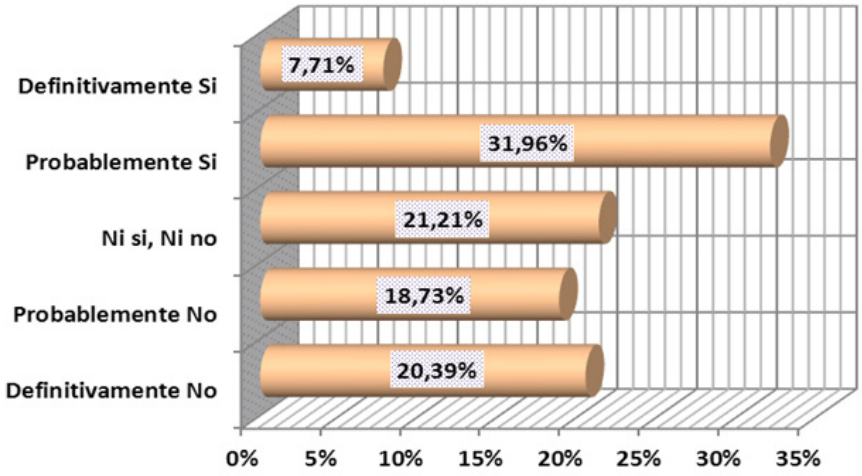
*Administración eficiente de los recursos económicos dentro del marco de gestión presupuestal en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Definitivamente No | 74 | 20,39 % |
| Probablemente No | 68 | 18,73 % |
| Ni sí, Ni no | 77 | 21,21 % |

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Probablemente Sí | 116 | 31,96 % |
| Definitivamente Sí | 28 | 7,71 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 24**

*Grado de administración eficiente de los recursos económicos dentro del marco de gestión presupuestal en los IST públicos*




En la Tabla 26 y Figura 24, se muestra que el 31.96 % de la muestra refirió que los directivos de los IST públicos de la región Puno probablemente sí administran diligentemente los recursos económicos de la institución, no obstante, no se tiene la certeza total de la administración eficiente de los recursos, representado por el 21.21 %, quienes indicaron un nivel ni sí, ni no. Por otro lado, el 18.73 % y el 20.39 % de los encuestados refirió que probablemente no y definitivamente no se manejan eficazmente los recursos recaudados directamente.

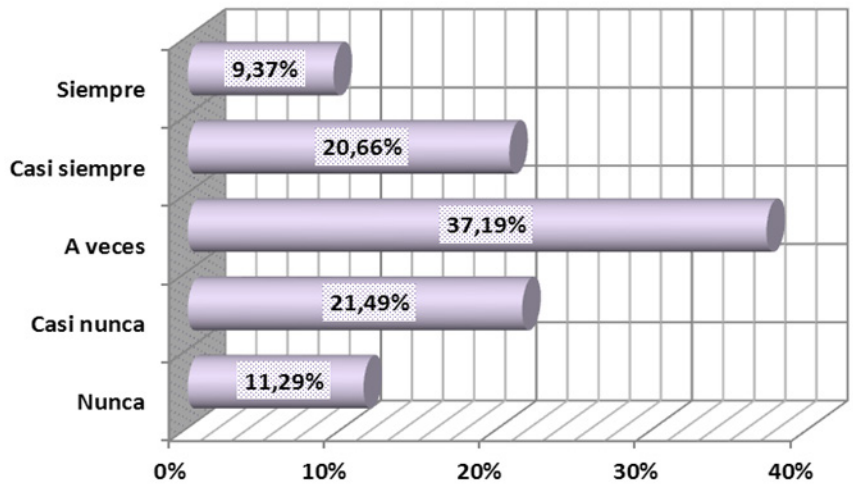
**Tabla 27**

*Liderazgo efectivo para el logro de los resultados en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 41 | 11,29 % |
| Casi nunca | 78 | 21,49 % |
| A veces | 135 | 37,19 % |
| Casi siempre | 75 | 20,66 % |
| Siempre | 34 | 9,37 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 25**

*Grado del ejercicio del liderazgo efectivo para el logro de los resultados en los IST públicos*




En la Tabla 27 y Figura 25, se expone que el 37.19 % de los encuestados refirieron que los directivos de los IST públicos de Puno algunas veces ejercen un liderazgo efectivo para el logro de los objetivos, el 20.66 % indicó que casi siempre practican el liderazgo efectivo y solo el 9.37 % refirió

que siempre ejercitan ese liderazgo. Por otro lado, el 21.49 % y el 11.29 % indicaron que los directivos casi nunca ejercen el liderazgo efectivo, respectivamente.

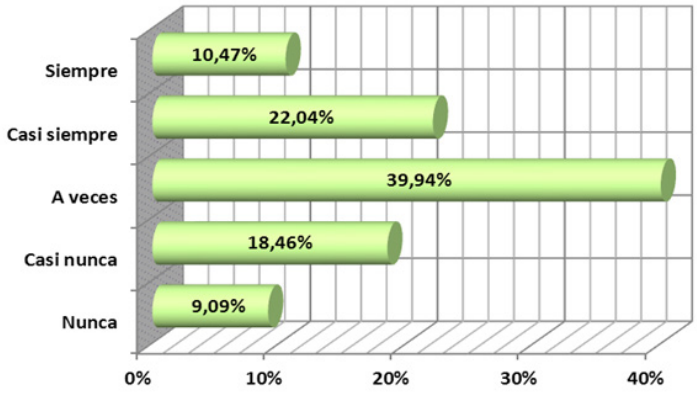
**Tabla 28**

*Clima institucional que conlleve al logro de los objetivos y metas en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 33 | 9,09 % |
| Casi nunca | 67 | 18,46 % |
| A veces | 145 | 39,94 % |
| Casi siempre | 80 | 22,04 % |
| Siempre | 38 | 10,47 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 26**

*Grado del clima institucional que conlleve al logro de los objetivos y metas en los IST públicos*




En la Tabla 28 y Figura 26, se evidencia que los entrevistados percibieron que los directivos de los IST públicos de Puno a veces consideran el clima

institucional como elemento que determina el logro de los objetivos, representado por el 39.94 % de los encuestados. Asimismo, el 22.04 % y el 10.47 % de la muestra refirieron que casi siempre y siempre los directivos lo consideran pertinente. Caso contrario, se muestra en el 18.46 % y el 9.09 % de los encuestados, quienes indicaron que casi nunca y nunca los directivos promueven el clima organizacional para la mejora de los procesos organizacionales de los IST.

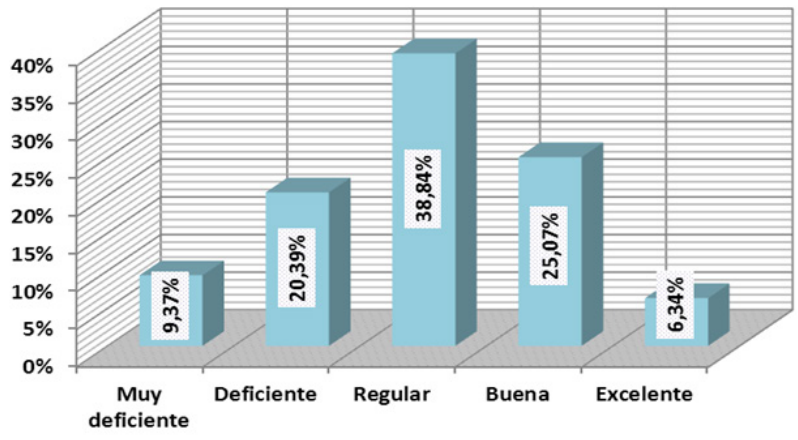
**Tabla 29**

*Gestión institucional realizada por los directivos de los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy deficiente | 34 | 9,37 % |
| Deficiente | 74 | 20,39 % |
| Regular | 141 | 38,84 % |
| Buena | 91 | 25,07 % |
| Excelente | 23 | 6,34 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 27**

*Nivel de gestión institucional realizada por los directivos de los IST públicos*



En la Tabla 29 y Figura 27, se expone que el 38.84 % de la muestra suscribió que la gestión de los directivos es regular en la dimensión institucional, el 25.07 % de los encuestados manifestó que es buena y una pequeña proporción afirmó que es excelente. Por otra parte, el 20.39 % y el 9.37 % indicó que es deficiente y muy deficiente, respectivamente.

*Dimensión gestión comunitaria*

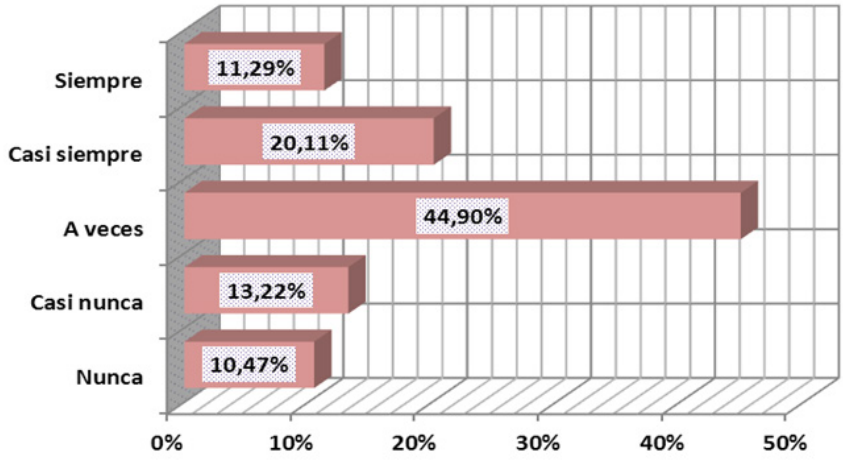
**Tabla 30**

*Participación en las actividades de proyección a la comunidad por los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 38 | 10,47 % |
| Casi nunca | 48 | 13,22 % |
| A veces | 163 | 44,90 % |
| Casi siempre | 73 | 20,11 % |
| Siempre | 41 | 11,29 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 28**

*Grado de participación en las actividades de proyección a la comunidad por los IST públicos*




En la Tabla 30 y Figura 28, se muestra que en los IST públicos de Puno se tiene poco grado de participación en las actividades de proyección a la comunidad, premisa que es afirmada por el 44.90 % de los encuestados, es decir, a veces se involucran con la comunidad. Asimismo, se evidencia que el 20.11 % y el 11.29 % de la población señaló que casi siempre y siempre los IST participan en las actividades de proyección. En contraposición, el 13.22 % y el 10.47 % afirmó que casi nunca y nunca se realizan estas actividades.

**Tabla 31**

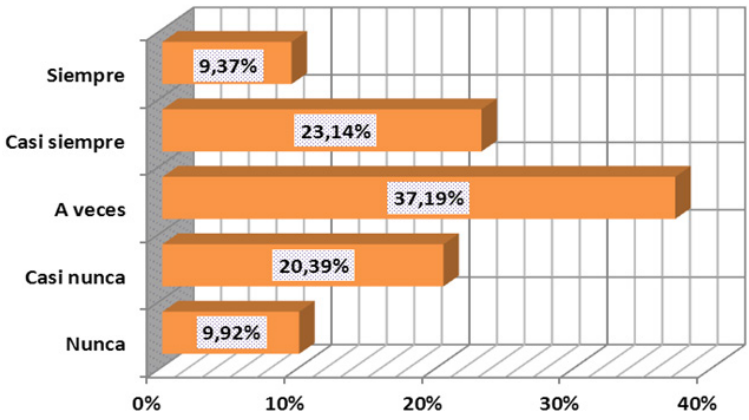
*Vínculo instituto-comunidad en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 36 | 9,92 % |
| Casi nunca | 74 | 20,39 % |
| A veces | 135 | 37,19 % |
| Casi siempre | 84 | 23,14 % |

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Siempre | 34 | 9,37 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 29**

*Grado de vínculo-comunidad en los IST públicos*




En la Tabla 31 y Figura 29, se evidencia que el 37.19 % del total aseguró que los institutos a veces mantienen vínculos con la comunidad, con una tendencia a casi siempre, representado por el 23.14 % de la muestra. No obstante, existe una diferenciación: el 20.39 % y el 9.92 % de los encuestados refirieron que casi nunca y nunca se establece este lazo.

**Tabla 32**

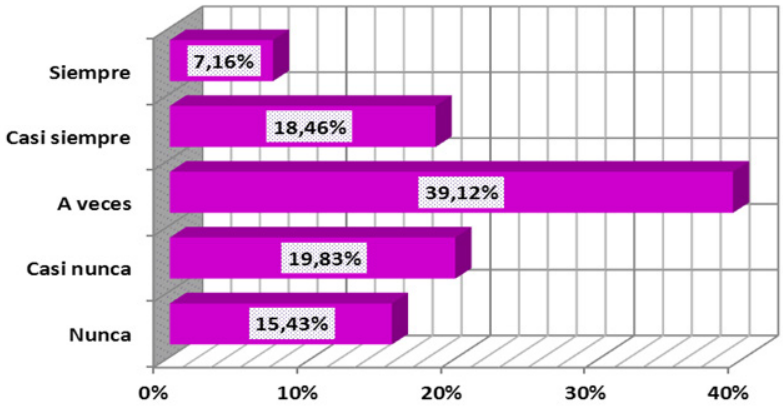
*Vínculo instituto-empresa en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 56 | 15,43 % |
| Casi nunca | 72 | 19,83 % |
| A veces | 142 | 39,12 % |
| Casi siempre | 67 | 18,46 % |

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Siempre | 26 | 7,16 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 30**

*Grado de vínculo instituto-empresa en los IST públicos*




En la Tabla 32 y Figura 30, se evidencia que el 39.12 % de la muestra indicó que los institutos a veces mantienen vínculos con el sector empresarial, además, el 18.46 % y el 7.16 % afirmó que casi siempre y siempre se mantienen vínculos entre ambas organizaciones. En el lado contrario, el 19.83 % y el 15.43 % de los encuestados indicaron que casi nunca y nunca se presenta el vínculo entre el instituto y la empresa. Por consiguiente, se deduce que los directivos tienen la tarea de articular diligentemente este vínculo.

**Tabla 33**

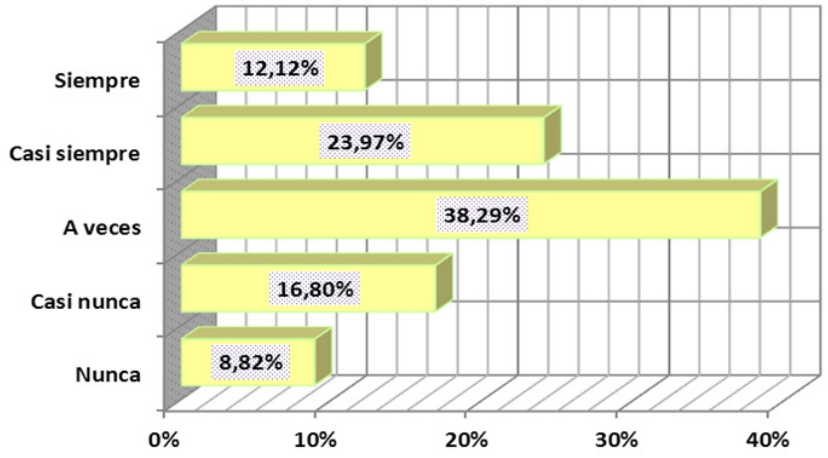
*Responsabilidad social en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 32 | 8,82 % |
| Casi nunca | 61 | 16,80 % |

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| A veces | 139 | 38,29 % |
| Casi siempre | 87 | 23,97 % |
| Siempre | 44 | 12,12 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 31**

*Nivel de compromiso de la responsabilidad social en los IST públicos*




En la Tabla 33 y Figura 31, se observa que los directivos de los IST públicos de Puno algunas veces practican la responsabilidad social, representado por el 38.29 %, mientras que el 12.12 % y el 23.97 % de los encuestados refieren que lo hacen siempre y casi siempre. En el lado opuesto, el 16.80 % y el 8.82 % de la muestra señaló que casi nunca y nunca practican actividades de responsabilidad social. En ese sentido, los directivos de los IST públicos se están interesando en la responsabilidad social, en otras palabras, el personal docente en conjunto con los estudiantes está emprendiendo actividades de sensibilidad humana mediante la praxis de sus carreras profesionales.

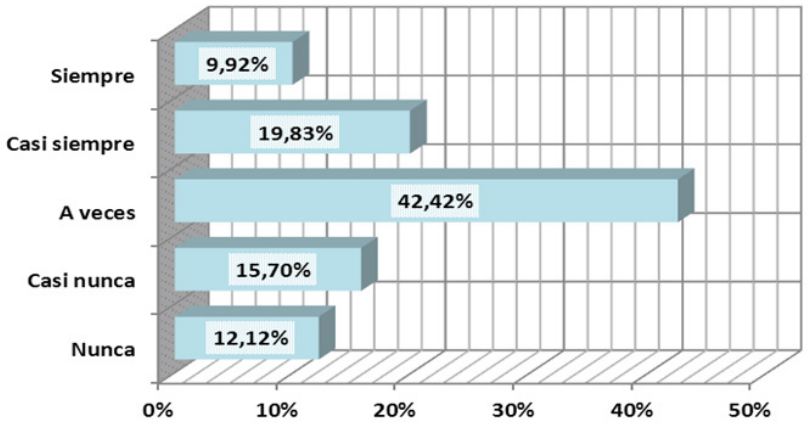
**Tabla 34**

*Fomento de la participación de los docentes y estudiantes frente a las necesidades de la comunidad en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 44 | 12,12 % |
| Casi nunca | 57 | 15,70 % |
| A veces | 154 | 42,42 % |
| Casi siempre | 72 | 19,83 % |
| Siempre | 36 | 9,92 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 32**

*Nivel de fomento de la participación de docentes y estudiantes frente a necesidades de la comunidad en los IST públicos*




En la Tabla 34 y Figura 32, se presenta que el 42.42 % de los encuestados señaló que a veces se fomenta la participación de docentes y administrativos para la resolución de problemáticas de la comunidad, además, solo el 19.83 % y el 9.92 % de la muestra refirieron que los directivos impulsan la participación de los docentes y estudiantes para la atención de las necesidades de la comunidad.

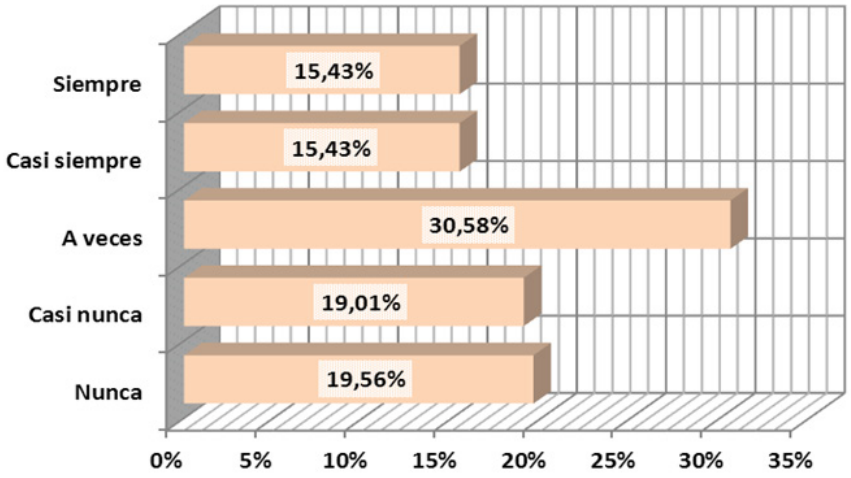
**Tabla 35**

*Prestación de servicios gratuitos a la comunidad a través de las carreras profesionales realizadas en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 71 | 19,56 % |
| Casi nunca | 69 | 19,01 % |
| A veces | 111 | 30,58 % |
| Casi siempre | 56 | 15,43 % |
| Siempre | 56 | 15,43 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 33**

*Grado de prestación de servicios gratuitos a la comunidad a través de las carreras profesionales realizada por los IST públicos*




En la Tabla 35 y Figura 33, se exhibe que el 30.58 % de los encuestados refirió que los IST públicos algunas veces prestan servicios gratuitos a la comunidad a través de sus carreras profesionales. Asimismo, dos grupos conformados por el 15.43 % de la muestra expuso que casi siempre y

siempre las instituciones ofrecen estos servicios. Por último, se advierte que el 19.01 % y el 19.56 % de los encuestados consideró que casi nunca y nunca lo hacen, respectivamente.

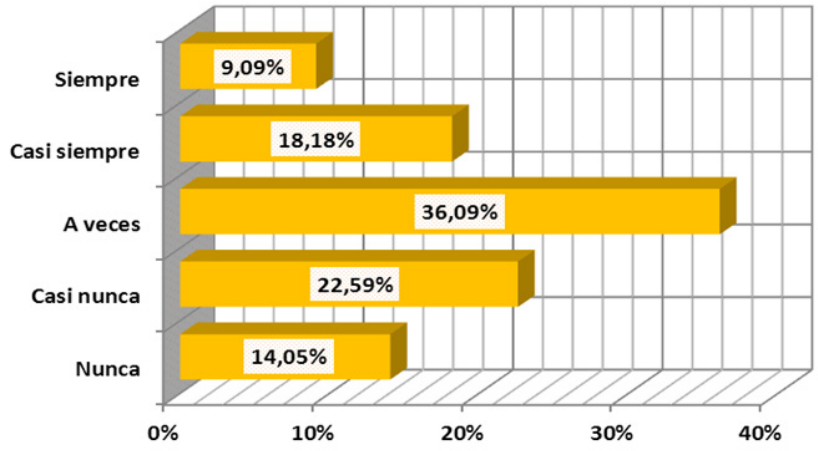
**Tabla 36**

*Vínculos con el egresado y grado de promoción del empleo de los mismos en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Nunca | 51 | 14,05 % |
| Casi nunca | 82 | 22,59 % |
| A veces | 131 | 36,09 % |
| Casi siempre | 66 | 18,18 % |
| Siempre | 33 | 9,09 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 34**

*Grado de vinculación con el egresado y grado de promoción del empleo de los mismos en los IST públicos*



De acuerdo con la Tabla 36 y Figura 34, se evidencia que, en los institutos de la región Puno, no existe un vínculo fuerte con sus egresados ni tampoco el fomento de empleo por parte de los directivos y en menor medida de los jefes de áreas académicas de las distintas carreras profesionales. En otras palabras, los directivos algunas veces, casi nunca o nunca mantienen un contacto ni mucho menos fomentan empleo para los egresados de sus casas de estudios, aquello se relaciona con el 36.09 %, 22.59 % y 14.05 %, respectivamente. No obstante, un sector reducido de la muestra consideró que los directivos se preocupan por la promoción del empleo para sus egresados en los niveles siempre y casi siempre, 9.09 % y 18.18 %, respectivamente.

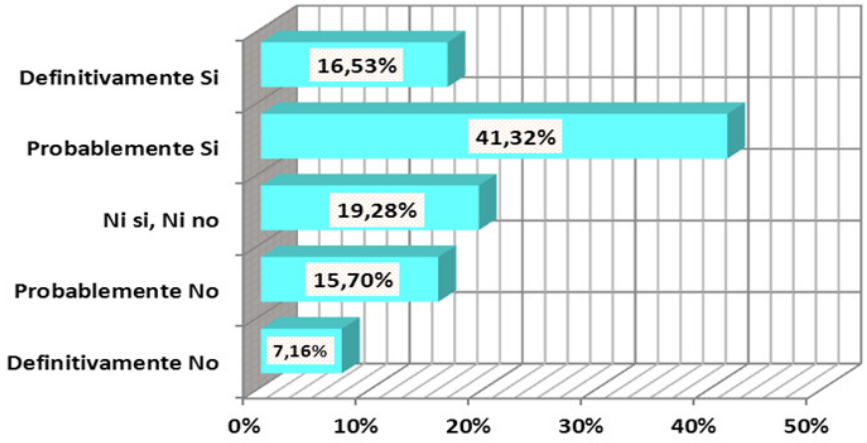
**Tabla 37**

*Percepción de una imagen positiva de las carreras profesionales por los miembros de la comunidad en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Definitivamente No | 26 | 7,16 % |
| Probablemente No | 57 | 15,70 % |
| Ni sí, Ni no | 70 | 19,28 % |
| Probablemente Sí | 150 | 41,32 % |
| Definitivamente Sí | 60 | 16,53 % |
| Total: | 363 | 100,00 % |

**Figura 35**

*Grado de percepción de una imagen positiva de las carreras profesionales por los miembros de la comunidad en los IST públicos*




En la Tabla 37 y Figura 35, se exponen los resultados del grado de percepción de la imagen positiva de las carreras profesionales por parte de la comunidad. Al respecto, se evidencia que el 41.32 % de los encuestados señaló que se percibe una imagen *probablemente positiva*, con una tenencia al grado *ni sí, ni no*, representado por el 19.28 %. Asimismo, el 16.53 % afirmó que *definitivamente sí* tienen una imagen positiva de las carreras profesionales ofertadas. En el caso opuesto, el 15.70 % y el 7.16 % consideraron que *probablemente no* y *definitivamente no* perciben una imagen positiva de las carreras profesionales.

**Tabla 38**

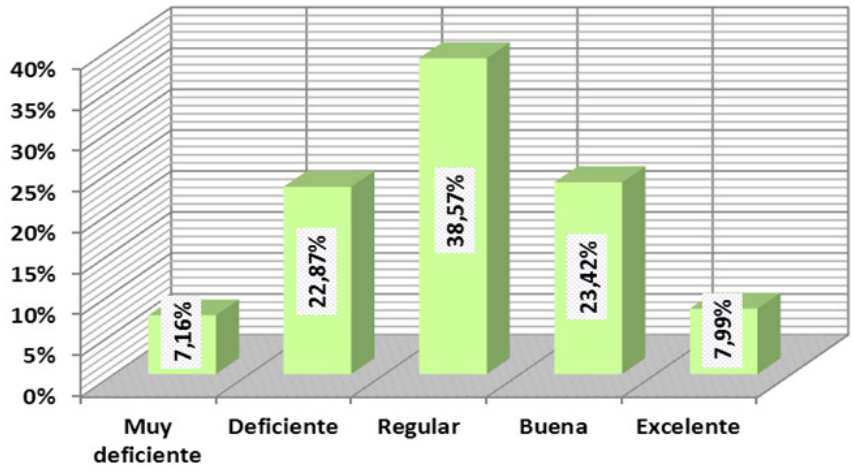
*Gestión comunitaria realizada por los directivos de los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy deficiente | 26 | 7,16 % |
| Deficiente | 83 | 22,87 % |
| Regular | 140 | 38,57 % |

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Buena | 85 | 23,42 % |
| Excelente | 29 | 7,99 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 36**

*Nivel de gestión comunitaria realizada por los directivos de los IST públicos*




En la Tabla 38 y Figura 36, se evidencia que el 38.57 % de la muestra indicó que la gestión comunitaria de los directivos de los IST públicos de Puno tiene un nivel regular. El 23.42 % y el 7.99 %, por su parte, señalaron que los directivos tienen un nivel bueno y excelente, respectivamente. En el lado contrario, el 7.16 % y el 22.87 % adujeron que esta gestión tiene un nivel entre muy deficiente y deficiente, respectivamente. Esta data significa que, en parte, la gestión comunitaria de los directivos de los IST públicos de Puno es regular, con tendencia al nivel bueno y, por otra parte, mantiene una tendencia hacia el nivel deficiente y muy deficiente, ya que los directivos en pocas ocasiones se interesan por la extensión y la proyección a la comunidad.

*Análisis e interpretación de gestión de los directivos*

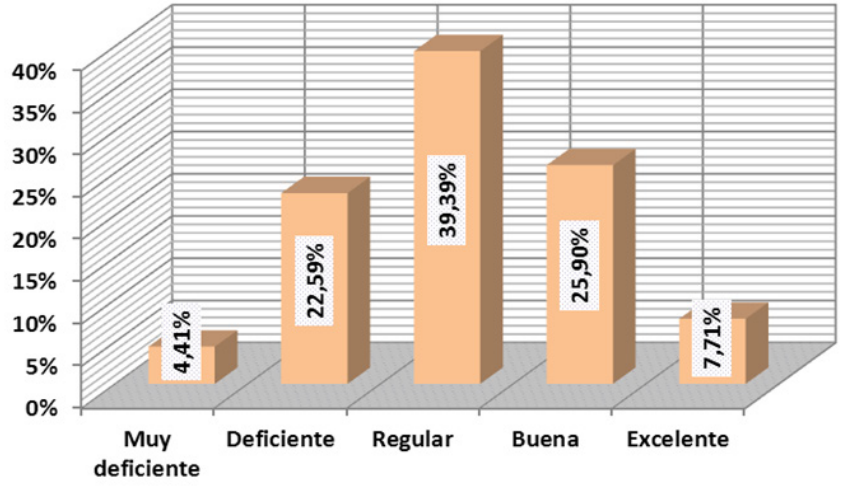
**Tabla 39**

*Gestión de los directivos en los IST públicos*

| Escala | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy deficiente | 16 | 4,41 % |
| Deficiente | 82 | 22,59 % |
| Regular | 143 | 39,39 % |
| Buena | 94 | 25,90 % |
| Excelente | 28 | 7,71 % |
| Total | 363 | 100,00 % |

**Figura 37**

*Nivel de gestión de los directivos en los IST públicos*




En la Tabla 39 y Figura 37, se muestra que el 39.39 % de los encuestados refirió que la gestión de los directivos de los IST públicos de Puno es regular, con una tendencia a bueno, representado por 25.90 %, asimismo el

7.71 % consideró que tiene un nivel excelente; por el contrario, se evidencia que el 22.59 % y el 4.41 % percibió un nivel deficiente y muy deficiente, respectivamente. De acuerdo con esta data estadística, se infiere que la gestión de los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos públicos de Puno es, en promedio, positiva, debido a que se integran de manera favorable la gestión académica, administrativa, comunitaria e institucional, elementos que repercuten en la calidad educativa de la institución educativa.

## Contrastación de hipótesis

*Paso 1: Planteamiento de la hipótesis*

Ho: $\mu \leq 1$ (El nivel de gestión de los directivos es deficiente en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en el período 2013-2014).

Ha: $\mu > 1$ (El nivel de gestión de los directivos es positiva en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en el período 2013-2014).

Donde:

0 = Muy deficiente

1 = Deficiente

2 = Regular (positiva)

3 = Buena (positiva)

4 = Excelente (positiva)

Paso 2: Seleccionar el estadístico de prueba y obtener la región crítica

Estadístico de prueba → $Z_C = \frac{\underline{x} - u}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$

Donde:

$Z_C$ = valor calculado de Z

$\underline{x}$ = media muestra

μ = media poblacional

σ = desviación estándar

n = muestra

**Tabla 40**

*Resultado del procesamiento en SPSS*

| N | Válidos | 363 |
|---|---|---|
| Media | | 3,10 |
| Desviación estándar | | ,981 |
| Varianza | | ,963 |

Siendo:

α = 0.05 (nivel de significación)

$Z_{teórico}$ = 1.96 (Ver en la tabla de distribución Z)

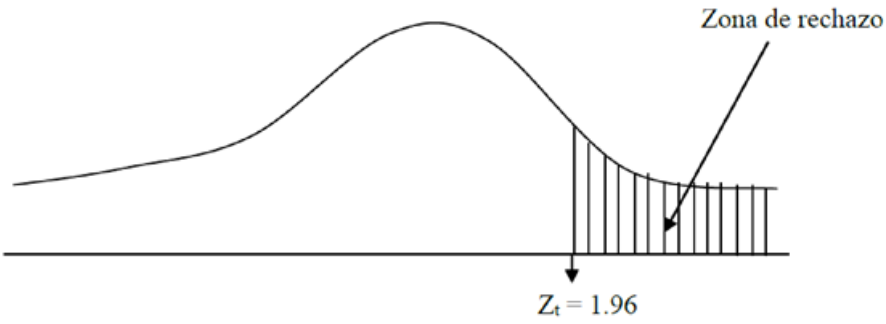
$\underline{x}$ = 3.10 (media de la muestra)

μ = 1 (media de la población)

σ = 0.981 (desviación estándar)

**Figura 38**

*Obtención de la región crítica*




Si Zc > Zt Se rechaza la Ho y se acepta la Ha

Si Zc ≤ Zt Se acepta la Ho y se rechaza la Ha

Paso 3: Seleccionar la muestra y calcular la Z

Reemplazando los valores

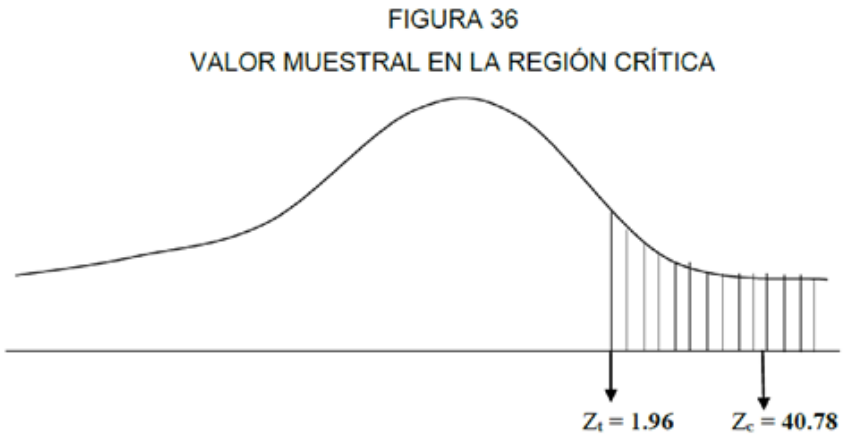
$$Z_C = \frac{3.10 - 1}{0.981\sqrt{363}} \quad Z_C = \frac{3.10 - 1}{0,981\sqrt{19.05}} \quad Z_C = \frac{2.10}{0,0515}$$

$$Z_C = 40.78$$

Paso 4: Hallar la región crítica

**Figura 39**

*Valor muestral en la región crítica*




Paso 5: Decidir

En la Figura 39, se evidencia que el valor muestral o el valor de la estadística de prueba Zc=40.78, se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula: pertenece al intervalo (19.6, ∞). Por consiguiente, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por ello, si se sabe que Zc > Zt, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, en otras palabras, existe evidencia suficiente para afirmar lo siguiente: El nivel de la gestión de los directivos es positiva en el marco de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos públicos de Puno, en el periodo 2013-2014, por lo que se corrobora la hipótesis del investigador.

## Discusión de resultados

En relación con la dimensión gestión administrativa, Farro (1995) refieren que planificar consiste en diseñar y emplear un conjunto de procedimientos con el fin de lograr un conjunto de objetivos organizacionales. Por su

parte, Alvarado (1998) indica que es un proceso sistemático de actividades y proyectos a ejecutar de acuerdo a una previa evaluación sobre los recursos existentes para el logro de un conjunto de objetivos educativos.

En esta investigación, según los resultados, se infiere que en los IST públicos de Puno, los directivos planifican muy poco las actividades académicas y administrativas, por lo que se debe establecer un rumbo delimitado hacia el futuro, asimismo, se debe determinar y asignar los recursos necesarios para la institución. Finalmente, se debe priorizar y decidir bien cuales son las actividades más importantes a realizar durante la gestión de los directivos durante un lapso.

Respecto a la organización, Louffat (2012) afirma que, mediante la organización, se diseña y se establece la jerarquía interna de una organización. En el estudio, se determinó que un gran sector de los encuestados indica que los directivos excepcionalmente organizan las actividades académicas y administrativas. En ese sentido, los directivos deben realizar e integrar estas funciones para distribuir el trabajo, el mando y los recursos diligentemente, aquello se concreta a través de la definición de un modelo organizacional, seguimiento de un organigrama y la elaboración de manuales organizacionales.

En el estudio, en cuanto a la dirección, se halló que los directivos a veces dirigen bien y que, en la mayoría de casos, les importa muy poco o nada realizar estas funciones. Ante esta situación, se requiere que los directivos incentiven a los trabajadores a cumplir con las actividades que les atañen, así como aplicar eficientemente los fundamentos de la ciencia administrativa.

Respecto del control, se determinó que los directivos de los IST de Puno deben tener mayor vigilancia sobre las actividades que realizan los distintos actores educativos: se deben evaluar la eficiencia y eficacia de la planificación, dirección y organización de los recursos organizacionales que se emplean.

Tras el análisis de cada uno de sus componentes, se concluye que la gestión administrativa del personal directivo de los IST es deficiente, lo que se refleja en su poca capacidad de organización, dirección, control y planificación para el cumplimiento de metas. Aquello implica que los directivos aplican en muy poca medida el conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos para la administración de los recursos, el desarrollo de las actividades institucionales y, por consiguiente, mejorar el nivel académico de los estudiantes.

En cuanto a la segunda dimensión de la gestión directiva, la gestión académica, se encontró lo siguiente:

En el 2011, se aprueba la normativa para la aplicación del nuevo diseño curricular educativa mediante la resolución R. D. N° 0929-2011-ED; no obstante, a pesar de la introducción de este instrumento, en la investigación, se halló que los directivos de los IST no le otorgan la importancia debida a esta herramienta en los procesos académicos de las áreas profesionales.

Desde la publicación del Nuevo Diseño Curricular Básico en los IST públicos, se observa que los directivos no evalúan los planes de estudio, además, se aprecia que no existen herramientas de gestión pertinentes para modificar la conducta del estudiante durante su estadía en los institutos. Al respecto, a pesar de que estas actividades son responsabilidad de los tecnólogos educativos, al directivo le corresponde tomar la iniciativa y plantear políticas para la implementación de estos instrumentos en los procesos organizacionales.

El grado de ejecución de los procesos de admisión en los IST es regular, esta mejoría se debe a la implementación de la resolución R. M. N° 025-2021-ED, documento en el que se regulan, estructuran y planifican todo este proceso.

La educación integral de calidad debe contemplar factores intelectuales, académicos, afectivos, deportivos, técnicos, estéticos, culturales y sociales, además, debe promover una atención personalizada para cada estudiante con el fin de desarrollar al máximo sus capacidades y aptitudes. Al respecto, en este estudio, se determinó que el directivo no se preocupa por mejorar las condiciones del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

En cuanto a la consejería, definida como el conjunto de actividades enfocadas a la orientación y acompañamiento a los estudiantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, según la directiva N° 0182011-MED/VMGP-DIGESUTP-DESTP, se obtuvo que los directivos no tienen un buen desempeño en este rubro. Por ello, los jefes de las áreas académicas deben preocuparse e interesarse en estas actividades, asimismo, el directivo debe encargarse de la designación del coordinador de consejería, quien debe planificar, ejecutar, organizar, controlar y dirigir el área de consejería. En el contexto de la investigación, se halló que en los IST apenas cuentan con un plan de consejería, el cual no tiene un responsable a cargo.

Las prácticas pre profesionales tienen por objetivo consolidar y concretar las competencias desarrolladas durante la formación en los IST en contextos reales de trabajo. De acuerdo con los resultados, se determinó que los directivos, últimamente, están prestando más atención e interés en el desarrollo de las prácticas preprofesionales de los estudiantes en las distintas áreas profesionales.

Respecto de la titulación profesional, proceso que se rige por las resoluciones N° 408-2010-ED y N° 462-2010-ED, se observó que en los IST se viene implementando mejoras progresivas mediante la formulación y ejecución de proyectos productivos empresariales.

Según las normativas correspondientes, en los IST, se fomenta la innovación y la investigación educativa, en ese sentido, estas entidades deben orientarse a la identificación de oportunidades de crecimiento y desarrollo local, regional, nacional e internacional. Por su lado, el MINEDU

recomienda y promueve el uso de las nuevas tecnologías (internet, correo electrónico, entre otros) como instrumentos en la gestión pedagógica, institucional y administrativa para mejorar la calidad educativa.

De acuerdo con los resultados, se halló que los directivos no trabajan en la promoción de la innovación ni la investigación educativa. Como solución, se requiere que se fomente la elaboración de materiales educativos y la innovación de productos/servicios, según la finalidad de cada una de las áreas profesionales, lo cual aún no se observa en la actualidad.

A manera de balance general, se halló que la gestión académica de los directivos de los IST es bastante aceptable, debido a que se determinó que está en un nivel regular con tendencia a bueno y excelente. Aquello se explica por la implementación de la normativa en torno al nuevo diseño curricular educativo en los IST, instrumento mediante el cual se le otorgó mayor relevancia al currículo, la tecnología educativa, el bienestar estudiantil, la proyección social, entre otros factores, con el objetivo de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y docentes en las distintas carreras que se ofrecen en los IST.

Dentro de la gestión directiva, se encuentra la dimensión orientada a la gestión institucional, a continuación, se muestran los resultados concernientes a este dominio:

En cuanto a los convenios, se evidenció que los directivos de los IST públicos de Puno presentan predisposición por la suscripción de convenios; no obstante, se observa que estas alianzas son meros formalismos para cumplir con las disposiciones del MINEDU, debido a que los estudiantes no son beneficiados ni los egresados tienen mayores oportunidades para insertarse en el mercado laboral ni los docentes obtienen nuevas experiencias de aprendizaje ni capacitación. La explicación a esta falta de correspondencia entre lo suscrito y lo hecho se debe en buena medida a la desidia y ausencia de proactividad por parte de los directivos.

Respecto de la comunicación, Farro (1995) indica que es primordial que las órdenes y mandatos tengan alcance en todos los integrantes de la institución educativa. Asimismo, es importante recalcar que los procesos organizacionales de la entidad se cimientan en los principios de una comunicación eficiente, debido a que la educación es, esencialmente, comunicación aunado al estímulo que realiza una persona sobre otra.

En la investigación, se determinó que existe una relación muy pobre entre la institución educativa y la empresa, en ese sentido, se requiere delimitar y definir la estructura y mecanismos comunicativos de los IST, tarea que también concierne a los directivos, para que estas organizaciones mantengan vínculos con otras entidades.

Las comisiones de trabajo sirven como medios de comunicación directa entre los distintos actores educativos, con la finalidad de concretar los objetivos educativos en los distintos planos (académicos, institucionales, administrativos, etc.). Al respecto, en el estudio, se apreció que existe mucha irresolución en torno a la formación de las comisiones de trabajo: se observa que predomina la participación exclusiva de los directivos y se relega el aporte del personal docente y administrativo, por lo que no se llegan a cumplir los objetivos educativos.

Aunado a estos factores, es igual de importante la gestión que efectúa el directivo ante otras instancias para la mejora de la calidad de la institución educativa, por lo que la responsabilidad de asegurar un servicio educativo de calidad recae en buena medida en el administrador educativo. Asimismo, este actor educativo debe caracterizarse por tener un carácter suficiente, técnico y científico (Gallegos, 1996). En la investigación, se obtuvo que existe una regular preocupación de los directivos por la ejecución de la gestión ante otras instituciones con la finalidad de la mejora de la infraestructura, equipamiento y adquisición de equipamiento tecnológico moderno en los IST públicos de Puno.

Por otra parte, otro aspecto fundamental en la calidad educativa es el recurso humano, por lo que, según Alvarado (1998), se debe seleccionar a los más capacitados para el cumplimiento eficiente de las funciones correspondientes, separar a los más ineficientes, promover el desarrollo de las potencialidades de cada uno de los trabajadores. No obstante, en los resultados de la investigación, se determinó que los directivos de los IST públicos de Puno no se preocupan por motivar a los actores educativos ni seleccionar a los más aptos ni descartar a los más ineficientes ni retener a los que presentan un buen desempeño; por el contrario, se perpetúa los mismos hábitos y conductas. En otras palabras, se evidencia que estos directivos no promueven programas de capacitación, debido a la falta de presupuesto económico para la especialización de un área de recursos humanos.

En cuanto a la administración eficiente de los recursos económicos, se aprecia que los directivos de los IST públicos de Puno no tienen un buen manejo de estos recursos, concretamente, se observa que una gran cantidad de institutos aún no se integran al Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) e incluso frecuentemente no se transparentan los gastos efectuado en la realización de las distintas actividades académicas y administrativas.

Según Alvarado (1998), ser líder consiste en saber conducir, dirigir y anticiparse. El estudioso indica, además, que, si se pretende dirigir a los subalternos mediante un sistema de reglas y normas, el trabajador no rendirá al máximo; y que, por el contrario, si se aplican los fundamentos de liderazgo, los actores educativos trabajaran con mayor audacia y empeño. En el estudio, se halló que los directivos de los IST de Puno aplican algunas veces los principios de liderazgo; sin embargo, predomina la ejecución de la normativa para hacer que los trabajadores efectúen sus funciones, por lo que no se observa una verdadera capacidad de liderazgo que influya sobre el desempeño de los empleados de la institución.

Algunas condicionales para un clima laboral favorable son la coordinación, la disciplina, la equidad, y con mayor predominancia la integración: mientras más integrados estén los directivos y los trabajadores, se desarrollan de mejor manera las relaciones de coordinación. En el presente estudio, se obtuvo que, a pesar de los conflictos que se presentan en los IST públicos, los directivos se preocupan por mejorar las condiciones del clima laboral mediante recursos comunicativos y la coordinación con el resto de actores educativos.

En Guardian y Ushñahua (2012), se determinó que, del total de directores, el 63 % presenta un nivel bueno, mientras que el 5.3 % es malo. En cuanto a la calidad de servicios, se concluyó que el 52.6 % presenta un nivel regular; el 10.5 %, malo y el 36.8%, bueno, con una correlación moderada (0.43). En la presente investigación, se halló que los directivos de los IST públicos de Puno se interesan regularmente con una tendencia buena en la gestión institucional, asimismo, que existe un gran nivel de deficiencia en la promoción de los programas de gestión educativa.

A continuación, se muestra la discusión de resultados de la última dimensión de la gestión directiva, la gestión comunitaria.

Los objetivos de la institución educativa deben tener alcance en la comunidad en la que se encuentra, es decir, se debe fomentar el diseño y la ejecución de políticas que se enfoquen en brindar soluciones a las demandas y necesidades de la comunidad, a mediano y largo plazo (López, 2003). De acuerdo con los resultados, se obtuvo que los directivos de los IST públicos no planifican ni ejecutan estrategias para la mejora de las condiciones de la comunidad, aun cuando la educación pública debe tener como uno de sus objetivos principales contribuir a la mejora de la sociedad.

De acuerdo con Farro (1995), la institución educativa busca establecer y mantener relaciones de cooperación con las entidades o personas con las que trata directa o indirectamente, mediante el establecimiento de lazos con la comunidad.

Además, se propone que uno de los indicadores de reconocimiento de la institución educativa en la comunidad es la prestación de sus servicios académicos. En este estudio, se halló que existe un vínculo muy débil entre el instituto superior y la comunidad, por lo que los directivos deben direccionar y diversificar las actividades comunitarias.

Por su parte, la asociación entre instituto-empresa incrementa las posibilidades de que los egresados puedan insertarse en el mercado laboral. Al respecto, en la investigación, se determinó que la relación entre empresa e institución educativa es muy débil, por lo que se requiere que los directivos busquen formar alianzas con las empresas privadas y estatales.

Otro elemento importante en la gestión comunitaria es la responsabilidad social, definida como el compromiso que mantiene la institución educativa en la búsqueda de la mejora de la sociedad, es decir, en el desarrollo económico y social, así como en la mejora de la calidad de vida de las personas que la conforman.

En esta investigación, se propone que la contribución a la mejora de la sociedad constituye un medio para resarcir los daños que se ocasionan en el empleo de materias primas en la producción de servicios y productos en las distintas áreas profesionales que brindan los institutos.

Un elemento importante en la cultura de cambio organizacional es la capacidad de liderazgo del director, así como la promoción de la participación activa del personal docente y los estudiantes ante las demandas y necesidades de la comunidad. En este estudio, se evidencia que los directivos de los IST públicos de Puno no fomentan en gran medida esta participación, por lo que se requiere que los directivos promuevan estas prácticas en su comunidad.

Otro factor relevante en la gestión comunitaria es la prestación de servicios, al respecto, estos son considerados como actividades sin fines de lucro realizadas por una organización con el objetivo de satisfacer una

demanda social. Aquello favorece el reconocimiento de la institución educativa por parte de la sociedad, asimismo, crea un ambiente de igualdad y mejora las condiciones de vida de la comunidad mediante el aporte de las distintas carreras profesionales.

Por su parte, respecto del vínculo entre egresados e institutos profesionales, en la investigación, se evidenció que no existe una comunicación ni una relación asertiva con los egresados de las carreras profesionales. Ante esta situación, los directivos tienen el deber de mejorar y resarcir la imagen institucional frente a la comunidad. Asimismo, se observa que el Estado no promueve la generación de empleo, lo cual repercute en las posibilidades que el egresado profesional pueda hallar un puesto de trabajo acorde a sus competencias.

Como último elemento de la gestión comunitaria, la imagen es el producto de la confluencia de causas externas que inciden en la formación de una concepción interna por parte de un individuo, en otras palabras, la unión de un conjunto de causas externas crea un efecto en la mente del individuo. Como producto de este efecto, se origina a su vez un juicio de valor sobre lo concebido, el cual es asumido como parte de la realidad, asimismo, se genera un sentimiento de rechazo o aceptación sobre este.

En la presente investigación, se observó que la imagen de los IST públicos de Puno aún está en proceso de consolidación, ya que progresivamente se está implementando directrices para la ejecución de proyectos empresariales productivos, los cuales benefician a la inserción laboral de los egresados profesionales.

Con todo lo señalado, se establece que la gestión comunitaria de los directivos de los IST públicos de Puno es muy regular, debido a que los directivos no comprenden la importancia de la proyección hacia la comunidad, es decir, no le otorgan la relevancia debida a los planes, proyectos o servicios que tienen por fin brindar un mejor bienestar a la comunidad y, por ende, mejorar las condiciones de vida de las personas que lo conforman.

En general, en relación con la gestión de los directivos de los IST públicos de Puno, se propone que se debe fortalecer el carácter institucional, de esta manera, se potencia la gestión administrativa, académica, institucional y comunitaria de la organización educativa, aquello implica realizar las actividades de diagnóstico, planificación, organización, ejecución, control y evaluación, las cuales se retroalimentan entre sí y conllevan al logro de los resultados esperados por el personal directivo.

Asimismo, una buena gestión es el elemento central para lograr que las acciones de cada actor educativo se realicen con sentido y pertinencia plena dentro de un proyecto que involucra a toda la comunidad educativa.

## Conclusiones

Tras el análisis de la variable y la descripción de los resultados, se presentan las siguientes conclusiones:

- En el presente estudio, se sustentaron las causas de la problemática de la gestión ejecutada por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos de Puno, de acuerdo con el marco de las normas y las políticas de la educación superior en el contexto de la calidad educativa. Además, con los hallazgos obtenidos, se evidenció el nivel de gestión de los directivos en dicho contexto, según los lineamientos y parámetros de la metodología de la investigación científica.
- Esta investigación, al tener un diseño no experimental, nivel descriptivo y ser de tipo básico, contribuye en el avance del conocimiento científico y la creación de nuevas teorías.
- La población seleccionada está conformada por el personal docente, administrativo y estudiantes de los Institutos Superiores Tecnológicos de Puno, quienes suman un total de 6625 personas. El muestreo empleado es el no probabilístico, además, se optó por el muestreo por cuotas con afijación proporcional, con la finalidad de escoger a los individuos más representativos de la población para cada uno de los estratos.

- La variable del presente estudio es la gestión de los directivos, la cual se ha operacionalizado en cuatro dimensiones (gestión administrativa, gestión académica, gestión institucional y gestión comunitaria). Además, para la obtención de resultados más precisos, se cuantificó cada uno de los indicadores de las dimensiones de la variable de estudio, los cuales fueron procesados en el programa estadístico SPSS.
- Para la medición de la variable, gestión de los directivos, se empleó la escala de Rensis Linkert, para, de esta manera, asignar un valor numérico a cada rango y un coeficiente a cada nivel. Los resultados de cada una de las dimensiones fueron considerados para obtener el panorama general de la variable gestión de los directivos.
- Respecto de la dimensión gestión administrativa, se concluye que el nivel de los directivos es regular, representado por el 37 % de los encuestados, seguido del nivel deficiente (25 % de la muestra); en el lado opuesto, se observó que el 21 % consideró un nivel bueno. Aquello significa que existe poca planificación, organización, control y dirección por parte de los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de Puno.
- En cuanto a la dimensión gestión académica, se deduce que el nivel de gestión de los directivos es bastante regular, representado por el 42 % de la muestra; asimismo, se evidenció un nivel bueno y excelente, representados por el 24 % y el 18 % de los encuestados, respectivamente. Aquello significa que la gestión ejecutado en el plano académico es aceptable, por lo que se concluye que los directivos aplican correctamente los contenidos del nuevo diseño curricular básico en la educación superior, elaborado por el MINEDU.
- Concerniente a la dimensión gestión institucional, se observó que el nivel de esta gestión es regular, afirmación sostenida por el 39 % de los encuestados, con una tendencia al nivel bueno, representado por el 25 %. En el lado opuesto, se evidenció que 20 % de la muestra consideró que esta gestión es deficiente. Esta data significa que los directivos,

quienes proponen y evalúan políticas para el desarrollo institucional, promueven en poca medida los programas a nivel institucional a mediano y largo plazo.

- En cuanto a la gestión comunitaria, se infiere que el nivel de gestión de los directivos, generalmente, es regular, representado por el 39 % de la muestra, con una ligera tendencia al nivel bueno, premisa sostenida por el 24 % de los encuestados. En el caso contrario, se muestra una pequeña tendencia hacia el nivel deficiente, debido a la percepción del 23 % de la muestra. En ese sentido, los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos de Puno no se ocupan ni interesan en la extensión ni proyección de actividades a la comunidad.
- En la contrastación de la hipótesis de investigación, se realizó la prueba de hipótesis, mediante el estadístico de prueba de la diferencia de medias. A partir de este análisis, se obtuvo que Zteórico = 1.96 y Zcalculada = 0.78, es decir, Zc > Zt, por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna, con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Por tanto, se decide que existe suficiente evidencia estadística para confirmar que el nivel de la gestión de los directivos es positivo en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de Puno, durante el período 2013-2014.
- Para finalizar, al conocer que la gestión ejecutada por los directivos es regular, se plantea como solución un conjunto de lineamientos para la elaboración de los instrumentos de gestión para la mejora y buena marcha de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de Puno. Se espera que este sirva como documento orientador y modelo para elaborar más instrumentos de gestión que permitan operativizar de manera diligente y ayuden a que los directivos puedan elegir las mejores decisiones.

**Recomendaciones**

A los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de Puno y las autoridades de la Dirección Regional de Educación de Puno:

- Se recomienda replantear las estrategias en la gestión administrativa, debido a que se observó que algunos institutos aún no consideran la elaboración ni aplicación de un plan estratégico institucional. Asimismo, se evidenció que las instituciones que cuentan con esta herramienta, no la evalúan.
- Se deben aplicar correctamente y diligentemente las normas contempladas en el nuevo diseño curricular básico de la educación superior tecnológica, con el fin de mejorar los procesos académicos, aquello implica la creación, búsqueda e integración del conocimiento académico en las distintas esferas del quehacer humano, permitiendo el desarrollo de las competencias sociales, laborales, operativas y científicas de los estudiantes, mediante la investigación e innovación tecnológica.
- Se debe implementar un plan de mejoramiento en la gestión institucional, en el cual se debe considerar los convenios interinstitucionales, así como fomentar los programas de gestión a mediano y largo plazo según el marco de la calidad educativa.
- Se deben diseñar y ejecutar planes de corto y largo plazo en la extensión y proyección a la comunidad, ya que, mediante los proyectos de los institutos, se mejora la calidad de vida integral de los sectores sociales más vulnerables. En ese sentido, los directivos deben crear y establecer vínculos entre los distintos sectores de la comunidad para la formación de una identidad territorial y la construcción de una sociedad más justa e incluyente.
- Se deben plantear políticas claras y bien delimitadas, de acuerdo con las necesidades y realidades de cada uno de los institutos, debido a que sus carreras profesionales tienen peculiaridades definidas que las distinguen unas de otras. Todo aquello contribuye al mejoramiento de la calidad educativa y, por consiguiente, al desarrollo de la sociedad.
- Por último, en este estudio, se plantea una propuesta de los lineamientos y parámetros para la construcción de los instrumentos de gestión, además, se presenta una proposición específica del Proyecto Educativo

Institucional (PEI), con el fin de que los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos de Puno, empleen y les sirva como instrumento orientador para la conducción de la institución.

# CAPÍTULO V

# PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA INSTITUCIONAL MEDIANTE LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS

La gestión de los directivos de los institutos superiores tecnológicos de Puno aún se encuentra en un nivel regular, tal como se mostró en los resultados y conclusiones del capítulo IV; ante esta situación problemática, que afecta la calidad educativa y, en consecuencia, la formación integral de los estudiantes, se propone un modelo de directrices para la elaboración de instrumentos de gestión en estos institutos.

Para tal fin, se proponen los lineamientos de tres instrumentos eje en la gestión directiva: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Reglamento Institucional (RI) y, finalmente, el Manual de Organización y Funciones (MOF).

En cuanto al primer documento, el PEI, este es una herramienta de gestión de mediano y largo, que se enmarca dentro del proyecto educativo nacional, regional y local. Algunas de sus finalidades son orientar una gestión participativa y autónoma con capacidad de transformación, responder las

expectativas y demandas de la comunidad educativa, así como determinar de manera clara y objetiva las necesidades de los estudiantes para su formación.

En la propuesta, se propone que el PEI debe estructurarse en cinco apartados, a saber, los datos generales, la identidad, el diagnóstico, la propuesta pedagógica y, por último, la propuesta de gestión. En los datos generales, algunos elementos considerados son la denominación, creación, revalidación, código modular/local, ubicación, dirección, teléfono, e-mail y la página web.

Por su parte, la identidad es el rasgo elemental de la institución, esta se representa mediante la misión, visión y valores de la organización. En estos componentes, se expresan los anhelos, las expectativas, la filosofía y cultura institucional y los ideales de la organización educativa. La visión es la razón de ser, se concreta en las actividades diarias que se realizan; la misión consiste en lo que la institución espera convertirse en mediano y largo plazo; y, finalmente, los valores son creadores de compromiso y desarrollo.

El diagnóstico, tercer elemento de la PEI, está conformado por el marco normativo, aspectos generales, análisis FODA interno-externo, matriz de fuerzas y objetivos estratégicos. Los dos primeros componentes se relacionan con el conjunto de normas y las dimensiones sociales, económicas y culturales de la institución, respectivamente.

El tercer elemento, el análisis FODA, consiste en el procesamiento y análisis de la data recolectada en los apartados anteriores con el fin de detectar de forma clara y sólida el entorno objetivo de la organización. Este instrumento tiene por objetivos reformular las políticas organizacionales, en otras palabras, direccionar los cambios y disminuir las posibilidades de situaciones de riesgo. Los elementos principales del FODA son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Asimismo, es importante indicar que existe una normativa que regula estas directrices, de acuerdo con el enfoque de procesos orientados a los resultados. Esta se compone de las siguientes dimensiones: gestión institucional (PEI, organización y gestión administrativa, gestión docente, gestión presupuestal), procesos académicos (diseño curricular, enseñanza-aprendizaje, investigación, admisión, entre otros), servicios de apoyo (desarrollo del personal administrativo, bienestar, infraestructura, equipamiento y tecnología) y resultados e impacto (imagen institucional, proyección social y egresados). Al respecto, se plantea que el análisis FODA debe aplicarse a cada uno de las dimensiones indicadas, tal como se muestra en la Tabla.

**Tabla 41**

*Ejemplo de matriz FODA para la dimensión gestión institucional*

| **MATRIZ DE ESTRATEGIA (FODA)** | **Oportunidades**<br>O1:<br>O2:<br>O3:<br>On: | **Amenazas**<br>A1:<br>A2:<br>A3:<br>An: |
|---|---|---|
| **Fortalezas**<br>F1:<br>F2:<br>F3:<br>Fn: | **Estrategias (FO):**<br>(Las oportunidades que puedo aprovechar con las fortalezas que tengo)<br>E1:<br>E2:<br>E3:<br>En: | **Estrategias (FA):**<br>(Las fortalezas que contrarrestan nuestras amenazas)<br>E1:<br>E2:<br>E3:<br>En: |

| **Debilidades**<br><br>D1:<br>D2:<br>D3:<br>Dn: | **Estrategias (DO):**<br>(Son las debilidades que tengo que superar aprovechando las oportunidades)<br>E1:<br>E2:<br>E3:<br>En: | **Estrategias (DA):**<br>(Las debilidades que tengo que superar para cerrar la puerta a las amenazas)<br>E1:<br>E2:<br>E3:<br>En: |
|---|---|---|

Como cuarto elemento del diagnóstico, se recomienda el uso de las nuevas tecnologías, en este caso, se propone como herramienta la Matriz de Balances de Fuerzas, elemento que fue repotenciado gracias al aporte de los investigadores Pardo y Goyanez. Estos investigadores propusieron un software que agiliza el análisis y muestra mayor exactitud y precisión en los resultados.

En la estructura de la matriz, se analizan cuatro variables: dos internas (fortalezas y debilidades) y dos externas (oportunidades y amenazas), las cuales se disponen en cuatro cuadrantes, respectivamente. La contrastación entre las filas y columnas producen cuatro zonas o áreas de interpretación: la primera se asocia con la relación entre fortalezas y debilidades (zona de poder); la segunda, con las fortalezas y amenazas (zona de protección); la tercera, con las debilidades y oportunidades (zona de freno); finalmente, la cuarta, con las debilidades y oportunidades (zona crítica).

Ahora bien, cada una de estas zonas son representadas numéricamente, en cuanto a su magnitud. La escala es la siguiente: 0 (si la fortaleza no aprovecha una oportunidad/si la fortaleza no protege contra una amenaza/si la debilidad no afecta el aprovechamiento de una oportunidad/si la debilidad no hace vulnerable a la organización frente a una amenaza). Si se presenta el caso contrario, se pregunta en qué magnitud se realiza la acción, la escala correspondiente es la siguiente: 1 (moderada), 2 (fuerte) y 3 (muy fuerte).

Los promedios de cada una de estas áreas permiten obtener los valores de cada una estas áreas, las cuales sirven para obtener el balance interno (resultado de la diferencia de los ponderados de las debilidades y fortalezas) y balance externo (resultado de la diferencia de los ponderados de las oportunidades y amenazas) de la matriz, ambos elementos resultan importantes, debido a que, de acuerdo a su semisuma (p), se conoce si una organización está estancada ($p=0$), está avanzando ($p>0$) o, en su defecto, está en retroceso ($p<0$).

El último factor importante para el diagnóstico es el planteamiento de los objetivos estratégicos, estos son los logros que se esperan concretar en un plazo determinado para la concreción de la visión de la institución educativa. En ese sentido, la pregunta central para obtener estos fines es la siguiente: ¿Qué debemos realizar en el mediano y largo plazo, según nuestra misión, visión y el perfil del estudiante, con el fin de aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades, contrarrestando nuestras debilidades y amenazas?

Esta pregunta debe aplicarse a cada una de las dimensiones contempladas en la normativa correspondiente, es decir, al eje gestión institucional, procesos académicos, servicios de apoyo y resultados e impacto.

Además del diagnóstico, otro componente propuesto en la estructura del PEI es la propuesta pedagógica, este elemento debe estar fundamentado en un marco teórico que se cimiente en las bases de la educación, pedagogía, filosofía, psicología y sociología. Esta herramienta debe servir para el diseño del currículo educativo, así como mejorar progresivamente el proceso de enseñanza-aprendizaje. A continuación, se muestra la estructura de la propuesta pedagógica:

**Tabla 42**

*Esquema de la propuesta pedagógica*

| Propuesta pedagógica |
|---|
| Contexto situacional |
| Referencias educativas nacionales y regionales |
| Diseño curricular |
| Planes de estudio |
| Ejecución curricular |
| Supervisión de los aprendizajes |
| Apoyo académico (consejería, prácticas profesionales, actualización curricular, capacitación pedagógica, supervisión y monitoreo, supervisión a egresados, certificación y titulación) |
| Diversificación curricular |

Como último elemento de la estructura planteada para el PEI, se presenta la propuesta de gestión, está se compone de los principios de gestión, la estructura organizativa, los perfiles del personal, las funciones administrativas, el plan de desarrollo informático, la infraestructura y equipamiento institucional, el desarrollo tecnológico, las actividades productivas y empresariales, la investigación e innovación tecnológica y, por último, las alianzas y extensión estratégicas.

En cuanto al segundo documento, el Reglamento Institucional (RI), se deben considerar las siguientes normativas para la elaboración de sus directrices: Ley N° 29394 "Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior" y el Plan de adecuación de los actuales Institutos y Escuelas de Educación Superior a la Ley N° 29394.

El RI es el documento normativo de una institución, en este, se contemplan las normas sustantivas y procesales según la visión y la misión de la organización, además, tiene carácter obligatorio para todos los actores de la comuna educativa. Otro rasgo del RI es que debe elaborarse con la

participación en conjunto del director general, el personal docente y administrativo, de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 48 del reglamento de la Ley N° 29394.

La estructura propuesta para el RI es la siguiente:

**Tabla 43**

*Propuesta de esquema para el Reglamento Institucional*

| Esquema del Reglamento Institucional | |
|---|---|
| Disposiciones generales | Fines, objetivos, base legal, alcances del Reglamento Institucional, así como su aprobación y vigencia. Creación y revalidación de la institución, principios, fines y objetivos institucionales, autonomía, articulación con instituciones de Educación Superior y Educación Básica, Cooperación Nacional e Internacional |
| Desarrollo ejecutivo | Proceso de admisión, matrícula, evaluación, promoción, homologación, titulación, traslados internos y externos de matrícula, convalidaciones de estudios, subsanaciones, licencias, y abandono de estudios. Los documentos oficiales de información, los diseños curriculares, planes de estudio, títulos, estudios de post título, carreras autorizadas, creación de nuevas carreras y programas experimentales, la práctica pre-profesional, la investigación e innovación; la supervisión, monitoreo y evaluación institucional. |
| Organización y régimen de gobierno | Planificación, gestión institucional, organización y régimen de gobierno |

| Esquema del Reglamento Institucional | |
|---|---|
| Comunidad educativa | Derechos, deberes, estímulos, infracciones y sanciones al personal docente, directivo, jerárquico, administrativo y los estudiantes. Asociación de egresados, funciones y seguimiento. |
| Fuentes de financiamiento y patrimonio | Ingresos del Estado, donaciones, patrimonio e inventario de los bienes de la institución |
| Receso, cierre, transferencia y reapertura | Lineamientos para el receso, cierre, transferencias de los institutos |
| Disposiciones complementarias y transitarias | Contiene todos los lineamientos no contemplados ni especificados en el documento, según la normativa legislativa vigente |

Respecto del tercer, y último documento, el Manual de Organización y Funciones (MOF), se debe considerar, de manera similar, la Ley N° 29394 y el Plan de adecuación de los actuales Institutos y Escuelas de Educación Superior a la Ley N° 29394.

El MOF es una herramienta normativa para la gestión institucional, en esta se contemplan las directrices para determinar las funciones y responsabilidades de los actores educativos de la organización. Al respecto, se propone la siguiente estructura, en la Tabla:

**Tabla 44**

*Estructura propuesta para el Manual de Organización y Funciones*

| Esquema del Manual de Organización y Funciones | |
|---|---|
| Generalidades | Finalidad, naturaleza jurídica, base legal, alcance y objetivos |
| Estructura orgánica | Los órganos de gobierno, el organigrama estructural de cada instituto |

| Esquema del Manual de Organización y Funciones | |
|---|---|
| Funciones de los órganos y régimen de gobierno | Funciones de cada órgano y régimen de gobierno de cada instituto |
| Órganos de línea | Funciones de los jefes de las áreas académicas de las carreras profesionales |
| Área de unidad administrativa | Funciones del jefe del área administrativa |
| Área de unidad académica | Funciones del jefe del área de unidad académica y el secretario académico de cada instituto |
| Área de producción y bienes | Funciones del jefe de área de producción y bienes |
| Personal docente | Ocupaciones de cada docente responsable de las sesiones didácticas en cada carrera profesional |
| Personal administrativo y de servicio | Funciones del personal administrativo y de servicio |
| Consejos de estudiantes | Funciones del consejo de estudiantes de cada instituto |
| Disposiciones complementarias y transitorias | Disposiciones adicionales de cada instituto |

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Aguilar Fernández, M. B. (2021). *Factores ergonómicos y el desempeño laboral de los docentes de Nivel Superior Tecnológico de los Institutos Públicos de Chimborazo* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Administración de Empresas).

Alarcón-Leiva, J., Gotelli-Alvial, C. y Díaz, M. (2020). Inclusión de estudiantes migrantes: un desafío para la gestión directiva escolar. *Práxis Educativa*, *15*, 1-24. https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.15.15092.049

Alvarado, O. (1998). *Gestión educativa. Enfoques y procesos* [1ª. edición]. Universidad de Lima.

Barriga, R. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en la universidad "Jaime Bausate y Meza" Jesús María-Lima, 2016* [tesis de posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/5177

Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *7*(13), http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007746720160002005 62&script=sci_arttext

Bernasconi, A. y Rodríguez-Ponce, E. (2018). Importancia de la gestión institucional en los procesos de acreditación universitaria en Chile. *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales, 34*(86), 20-48. https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23822

Bonfiglio, G. (2008). ¿Qué hay detrás de la baja aceptación de la formación técnica en el Perú? *Debates en Sociología,* (33), 77-94. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/2542

Campos, F., Valdés, R. y Ascorra, P. (2019). ¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. *Calidad de la Educación*, (51), 53-84. http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.685

Cárdenas, C., Farías, G. y Méndez, G. (2017). ¿Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa? Un estudio de caso en Educación Superior. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, *15*(1), 19-35. https://doi.org/10.15366/reice2017.15.1.002

Carpio, L., Torres, G., Miranda, O. y Pernett, J. (2021). Calidad educativa como base de la transformación universitaria. *Encuentros: Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, (13), 192-200. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7703910

Carriazo, C., Perez, M. y Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y praxis latinoamericana: revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social*, (3), 87-95. http://doi.org/10.5281/zenodo.3907048

Carrillo, V. (2019). *Proyecto educativo institucional y la calidad educativa de las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de Ancón, RED 2, de la UGEL 04* [tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

Repositorio institucional UNMSM. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11286?show=full

Cedillo, C., Cabrera, F. y Japón, A. (2020). Concepciones de calidad educativa desde la perspectiva docente en la Universidad de Cuenca–Ecuador. *Actualidades Investigativas en Educación, 20*(2), 1-22. https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/41641

Condori-Ojeda, P. (2020). Rol del directivo y docente en el nivel de lectura del estudiante. *Revista ConCiencia, 5*(1), 26-37. https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEPG.5-1.3

Congreso de la República (2003). Ley Nº 28044*, Ley General de Educación*. Ministerio de Educación. http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf

Cuchillo, L. (2018). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones educativas del nivel inicial y primaria de la Red 09-UGEL 01-Lima Metropolitana, 2018* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_915eac6b40f8bdca11b3eb422b3315e1

Farfán-Tigre, Á., Mero-Delgado, O. y Saénz-Gavilanes, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las Ciencias, 2*(4), 179-190. http://dx.doi.org/10.23857/dc.v2i4.225

Farro, G. (1995). *Gerencia de Centros Educativos hacia la Calidad Total* [2ª. edición]. Centro de Proyección Cristiana.

Ferrer, S. (2016). *Estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de una escuela de excelencia* [tesis de posgrado, Universidad de Puerto Rico].

https://www.proquest.com/openview/87359d5dd856200d60d77c2d-02fb9e00/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750

Gallardo, E. (2015). El conocimiento imprescindible. En E. Gallardo (Coord.), *¿Cómo diseñar una organización?* Editorial UOC. https://bit.ly/3FDt6y8

Gallegos, V. (1996). *Administración y Gestión de la Dirección del Centro Educativo* [1ª. edición]. Centro de Investigación y Estudios Pedagógicos del Sur.

García, G., García, R. y Lozano, A. (2020). Calidad en la educación superior en línea: un análisis teórico. *Revista Educación, 44*(2), 1-16. https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.39714

García, M. (2021). La planificación estratégica y la calidad de la educación en las instituciones educativas de nivel básico elemental de la parroquia el batán. *Revista Electrónica Entrevista Académica (REEA), 2*(7), 213-227. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7958589

González, S., Viteri, D. y Izquierdo, A. y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad, 12*(4), 32-37. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218362020200000400032&lng=es&tlng=es

Guardián, A. y Ushñahua, C. (2012). *Relación entre la gestión institucional y la calidad de servicios educativos de nivel Secundario del distrito de José Crespo y Castillo, Leoncio Prado* [tesis de posgrado, Universidad César Vallejo].

Herrera, D., Luengo, A., Parada, C., Rodríguez, N. y Vega, I. (2017). *Concepciones sobre la calidad educativa de una sala cuna: la perspectiva de distintos actores educativos, en dos jardines infantiles de comunas del Gran Concepción* [tesis de

licenciatura, Universidad Católica de la Santísima Concepción]. http://repositoriodigital.ucsc.cl/handle/25022009/1292

Hinojosa, A. (2019). *Gestión institucional y calidad educativa, según percepción de docentes y administrativos de las instituciones educativas emblemáticas públicas de Tacna, 2018* [tesis de doctorado, Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional UNE. http://200.60.81.165/handle/UNE/2795

Huayanay, C., Sánchez, R., Flores, G., Béjar, M., Alburqueque, O., Uribe, S. y Bringas, R. (2019). Ejes y Líneas de investigación en el ámbito de la educación superior en el Perú: Hacia una priorización concertada de una agenda de investigación. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 13*(1), 86-101. https://doi.org/10.19083/ridu.2019.744

Huayllani, M. (2018). La gestión institucional y la calidad educativa de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas, 2018 [tesis de maestría, Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional UNE. https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1815

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Perú: Línea de base de los principales indicadores disponibles de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).* INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1578/libro.pdf

Instituto Peruano de Administración de Empresas [IPAE] (2021). *Aprendizaje en los jóvenes: Hacia una oferta educativa flexible, articulada y de calidad.* IPAE. https://www.ipae.pe/wp-content/uploads/2021/06/IPAE_Ruta_PeruAprendizaje-en-los-jovenes.pdf

Leal-Soto, F., Albornoz, M. y Rojas, I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios Pedagógicos, 42*(2), 193-205. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011.

Lima-Ribas, I. y Tobar-Naranjo, M. (2021). Calidad educativa desde la inclusión y su realidad en Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT, 6*(1), 175-186. doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.534

Llamo, J. (2018). *Gestión institucional y calidad educativa de las instituciones educativas emblemáticas del distrito Ate, UGEL 06* [tesis de maestría, Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional UNE. https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1605

López, E., García, L. y Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *9*(18). https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471

Lopez, F. (2003). *La gestión de calidad en educación* [3ª. edición]. Editorial La Muralla S. A.

Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* [3ª. edición]. Cengage Learning Inc. https://bit.ly/3Du80R4

Mamani, L. (2018). Gestión institucional y calidad educativa en las instituciones educativas públicas de la zona urbana del Distrito Anchiway. La Mar–2018 [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/32968

Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: convergencia disciplinar. *Pensamiento y Gestión*, 40, 129-158. http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808

Marcó, F., Loguzzo, H. y Leonel, J. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones [2ª. edición]. Universidad Nacional Arturo Jauretche. https://biblioarchivo.unaj.edu.ar/mostrar/pdf/scvsdf/erwe/18b6d2a20354fb9c4408c0212d25af7ff1120407

Marín, D. (2020). El aseguramiento de la calidad en la educación superior. *Acta Odontológica Colombiana, 10*(1), 7-8. https://doi.org/10.15446/aoc.v10n1.85002

Martínez-Iñiguez, J., Tobón, S., López-Ramírez, E. y Manzanilla-Granados, H. (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 16*(1), 233-258. https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/2296

Maya, E., Aldana, J. e Isea, J. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Cienciamatria*, *5*(9), 114-129. https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102

Mendoza-Zamora, W., García-Ponce, T., Delgado-Chávez, M. y Barreiro-Cedeño, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa en el sector público. *Dominio de las Ciencias*, *4*(4), 206-240.

Ministerio de Educación [MINEDU] (2021). *Ley de Institutos y Escuelas Superior.* http://www.minedu.gob.pe/ley-de-institutos/

Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo*

*Educativo*, *7*(13), 562-589.

Murillo, M. (2019). Gestión universitaria. Conceptos y principales tendencias. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html

Oliva, A. (2017). *Relación entre liderazgo del director y la calidad educativa en la Institución Educativa Alfredo Bonifaz. Caso docentes-2017* [tesis de doctorado, Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional UNE. http://200.60.81.165/handle/UNE/1700

Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en Amèrica Latina. *REVEDUC. Revista Eletrônica de Educação*, *13*(1), 196-210. http://dx.doi.org/10.14244/198271993072

Oseda, D., Mendivel, R. y Durán, A. (2020). Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú. *Sophia. Colección de Filosofía de la Educación*, *28*(1), 207-235. https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.08

Pino, J. y Castaño, M. (2019). Pertinencia y actualidad de la pedagogía amigoniana. *Revista Colombiana de Educación*, *77,* 129-150. https://doi.org/10.17227/rce.num77-4925

Pino-Montoya, J. y Gómez, M. (2019). Calidad educativa, a propósito de la gestión comunitaria en nueve establecimientos educativos de Medellín: 2010 a 2013. *Revista Colombiana De Educación*, 77, 129-150. https://www.redalyc.org/jatsRepo/4136/413662856006/413662856006.pdf

Quintana-Torres, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y educadores*, *21*(2), 259-281. https://doi.org/10.5294/

edu.2018.21.2.5.

Ramírez-Solis, C., García-Ramírez, E. y Cruel-Angulo, J. (2017). Gestión educativa y desarrollo social. *Dominio de las Ciencias, 3*(1), 378-390. http://dx.doi.org/10.23857/dc.v3i1.405

Regalado, O. y Toro, M. (2019). Diagnóstico de la educación técnica en Perú: alcances para el desarrollo de programas en gestión. *Revista Estudios en Educación, 2*(2), 77-96. http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/15

Rico, A. (2016). Gestión educativa: hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia, 12*(1). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S17948932201600010005

Riffo, R. (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Scientific*, 4, 153-172. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.9.153-172

Ruíz, C. y Briceño, O. (2020). Realidad y perspectiva de la Educación Superior en el Perú. Revista *Ciencia y Tecnología, 16*(4), 97-108. https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/3142

Simbron-Espejo, S. y Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinarias de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, *6*(1), 59-83. https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE] (2015*). Demanda laboral de técnicos en el Perú y expectativas sobre la certificación de competencias.* SINEACE. https://www.sineace.

gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/Libro-Demanda-Laboral_Cliente.pdf

Taranto, M. (2018). *Un desafío para la gestión directiva de institutos superiores de formación docente* [tesis de posgrado, Universidad Austral]. https://riu.austral.edu.ar/handle/123456789/830

Valdiviezo, S. (2019). *Liderazgo transformacional de los docentes y calidad educativa, de la Unidad Simón Bolívar de Puerto Bolívar-Ecuador, 2018* [tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional UNMSM. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11327

Viveros, S. y Sánchez, L. (2018). La gestión académica del modelo pedagógico sociocrítico en la institución educativa: rol del docente. *Universidad y Sociedad*, *10*(5), 424-433. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218362020180005004 24&lng=es&tlng=en



EDITORIAL
NAVEGANTE