



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**La gestión educativa en tiempos de trabajo remoto en las
instituciones educativas secundarias rurales de
Canchaque, Piura, Perú**

Tesis para optar el Grado de
Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa

Leida Córdova Córdova

**Asesor:
Dr. Pablo Pérez Sánchez**

Piura, setiembre de 2022



Dedicatoria

A mis hijos, motor y motivo en mi vida.

A mi esposo, por el apoyo para culminar mis estudios.

A mi familia, que siempre está dándome aliento para seguir adelante.

Y, principalmente, a mis padres, por haberme inculcado el deseo de superación.





Agradecimientos

Mi sincero y profundo agradecimiento:

A la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura, por brindarme la oportunidad de consolidar mi formación profesional.

Al Dr. Pablo Pérez Sánchez, por asesorarme con mucha paciencia.

A todos aquellos profesionales que contribuyen día a día con la formación integral de los estudiantes de la Universidad de Piura.





Resumen

El presente estudio considera una problemática relacionada a la gestión educativa en tiempos de trabajo remoto en instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque en Piura, debido a la emergencia sanitaria ocasionada por la covid-19; para ello se ha organizado el estudio en capítulos los mismos que se han sustentado con información bibliográfica de fuentes virtuales, como repositorios de universidades nacionales e internacionales, acción que permitió la organización de la información, estructurada con base en la variable gestión educativa y en sus dimensiones pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa. Para el recojo de información se empleó la técnica de la encuesta y se administró un cuestionario a los docentes con la finalidad de determinar el nivel de gestión educativa que vienen desempeñando los líderes pedagógicos en estas organizaciones.

Los resultados indican que la mayoría de instituciones educativas consideradas en el estudio han obtenido una catalogación buena, respecto al nivel de gestión educativa que los directivos han venido ejerciendo en tiempos de pandemia y, por ende, en el trabajo remoto, dando cuenta de una adecuada implementación de la gestión pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria; situación que no ocurre en una de ellas y que debe conducir a las autoridades institucionales a empoderarse de los procesos de gestión para implementarlos con pertinencia y eficacia.

Es importante comprender que la presente investigación marca un precedente en el trabajo a distancia a nivel directivo en nuestra región, generado por la situación que enfrenta la educación ante la crisis por la pandemia ocasionada por la covid-19 y que busca desenvolverse de manera adecuada a fin de lograr la tan ansiada calidad educativa de acuerdo a los retos que la sociedad requiere.

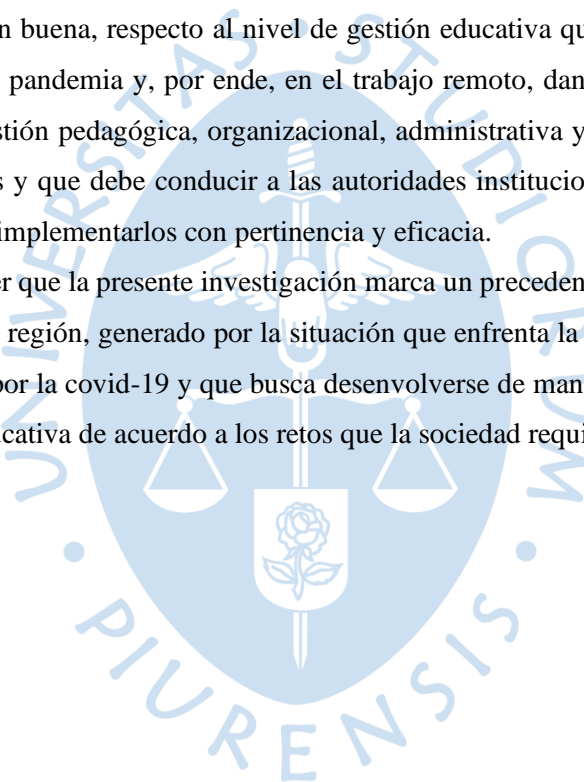
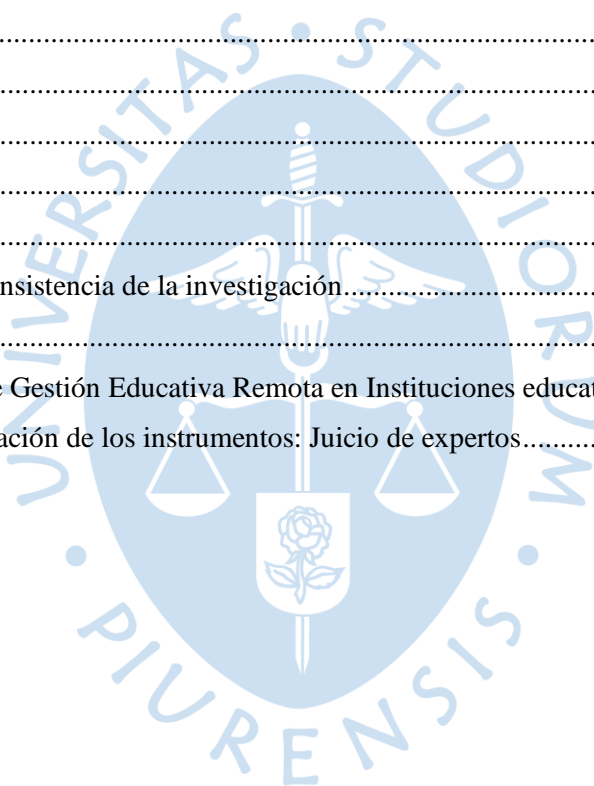




Tabla de contenido

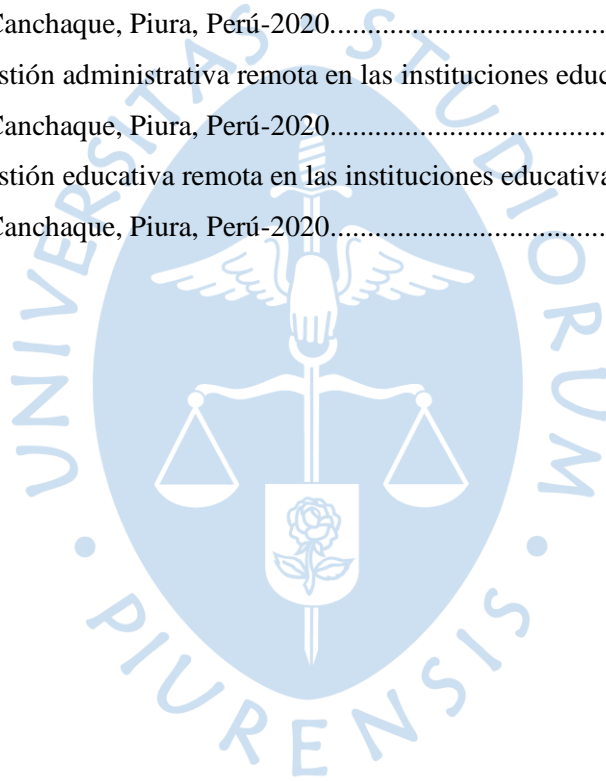
Introducción	15
Capítulo 1. Planteamiento de la investigación	17
1.1 Caracterización del problema	17
1.2 Formulación del problema	18
1.3 Justificación de la investigación	18
1.4 Objetivos de la investigación	19
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	19
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	19
1.5 Hipótesis	19
1.6 Antecedentes de estudio	19
1.6.1 <i>Antecedentes internacionales</i>	19
1.6.2 <i>Antecedentes nacionales</i>	21
Capítulo 2. Marco teórico	25
2.1 Definición de Gestión	25
2.2 Gestión educativa	26
2.3 La gestión educativa y sus modelos teóricos	28
2.3.1 <i>Modelo normativo</i>	28
2.3.2 <i>Modelo prospectivo</i>	29
2.3.3 <i>Modelo estratégico</i>	30
2.3.4 <i>Modelo estratégico situacional</i>	31
2.3.5 <i>Modelo de calidad total</i>	32
2.3.6 <i>Modelo de reingeniería</i>	33
2.3.7 <i>Modelo comunicacional</i>	34
2.4 Dimensiones de la gestión educativa	34
2.4.1 <i>Dimensión pedagógica</i>	35
2.4.2 <i>Dimensión organizacional</i>	37
2.4.3 <i>Dimensión comunitaria</i>	38
2.4.4 <i>Dimensión administrativa</i>	40
Capítulo 3. Metodología de investigación	43
3.1 Tipo de investigación	43
3.2 Diseño de la investigación	43
3.3 Población y muestra	45
3.4 Variables de investigación	45
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
3.6 Procedimiento de análisis y presentación de resultados	49
Capítulo 4. Resultados de la Investigación	51

4.1 Presentación e interpretación de resultados	51
4.1.1 <i>Dimensión pedagógica</i>	51
4.1.2 <i>Dimensión organizacional</i>	52
4.1.3 <i>Dimensión comunitaria</i>	53
4.1.4 <i>Dimensión administrativa</i>	55
4.1.5 <i>Nivel de gestión educativa alcanzado en las instituciones educativas</i>	56
4.2 Discusión de resultados	57
4.2.1 <i>Dimensión pedagógica</i>	58
4.2.2 <i>Dimensión organizacional</i>	58
4.2.3 <i>Dimensión comunitaria</i>	59
4.2.4 <i>Dimensión administrativa</i>	60
4.2.5 <i>Objetivo general</i>	61
Conclusiones	63
Recomendaciones.....	65
Lista de referencias	67
Apéndices.....	71
Apéndice 1. Matriz de consistencia de la investigación.....	73
Anexos	75
Anexo 1. Cuestionario de Gestión Educativa Remota en Instituciones educativas secundarias	77
Anexo 2. Fichas de validación de los instrumentos: Juicio de expertos.....	81



Lista de tablas

Tabla 1.	Población y muestra del estudio.....	46
Tabla 2.	Operacionalización de la variable gestión educativa	46
Tabla 3.	Estadísticas de fiabilidad.....	49
Tabla 4.	Escala de determinación del nivel de gestión educativa en las IIEE rurales de Canchaque.....	49
Tabla 5.	Nivel de gestión pedagógica remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.....	51
Tabla 6.	Nivel de gestión organizacional remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.....	53
Tabla 7.	Nivel de gestión comunitaria remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.....	54
Tabla 8.	Nivel de gestión administrativa remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.....	56
Tabla 9.	Nivel de gestión educativa remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.....	57





Lista de figuras

- Figura 1.** Porcentaje de docentes según el nivel de gestión pedagógica remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.....52
- Figura 2.** Porcentaje de docentes según el nivel de gestión organizacional remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.....54
- Figura 3.** Porcentaje de docentes según el nivel de gestión comunitaria remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.....55
- Figura 4.** Porcentaje de docentes según el nivel de gestión administrativa remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.....57





Introducción

La gestión constituye la puesta en marcha de una serie de mecanismos de planificación, organización, ejecución y evaluación constante para arribar a objetivos y metas claras dentro de las instituciones. A nivel educativo, la mirada de la gestión ha sido revitalizada, en tanto, se pretende que los directivos, como gestores educativos, asuman compromisos que se relacionen directamente con el entorno pedagógico. Se requiere, en el contexto educativo actual, de directivos que se desprendan de tradicionales formas de dirigir una institución solo a nivel administrativo y que se involucren en el quehacer pedagógico para cumplir con los compromisos de gestión educativa que tienen como principal eje el logro del perfil de egreso planteado en el Currículo Nacional de Educación Básica, en otras palabras, el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Los gestores pedagógicos, como se les denomina hoy a los directivos de las instituciones educativas, deben dirigir la mirada hacia los logros o dificultades de aprendizaje y a la formación integral de los educandos; solo así se estará cumpliendo una labor pertinente y la gestión educativa de esta forma podrá ser más efectiva si relaciona la problemática institucional existente con las metas o propósitos institucionales, de esta forma generando un equilibrio regulado entre emociones y afectos, promoviendo cualidades éticas que enfrenten las necesidades que la sociedad actual necesita (Chacón, 2014).

Considerando la gestión directiva como una pieza importante en el desarrollo de las organizaciones educativas, es prioritario observar el desenvolvimiento del quehacer educativo desde los diferentes aspectos o dimensiones, los cuales actualmente se encuentran planteados en el Marco del Buen Desempeño Directivo, Ley General de Educación 28044 y Resoluciones Ministeriales, documentos normativos en los que año tras año se enfatiza en los compromisos de gestión educativa y los mecanismos o acciones para alcanzarlos en el contexto de cada una de las instituciones educativas del territorio nacional peruano.

La gestión educativa debe asumir una orientación más proactiva, mucho más inmiscuida en el ámbito pedagógico que conduzca al cumplimiento de los compromisos de gestión que consideran el acceso y permanencia de los estudiantes en las IIEE, el logro de sus aprendizajes, la calendarización y gestión de las condiciones operativas de la IE, el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y la gestión de la convivencia escolar, los mismos que ofrecen las pautas para poder tomar decisiones en el campo educativo tanto a nivel pedagógico como administrativo.

En el contexto de la pandemia causada por la COVID-19, las instituciones educativas han tenido que reinventar sus formas de atención a los estudiantes, asumir maneras nuevas de dar continuidad al servicio educativo y, por ende, los procesos de gestión educativa debieron generarse en un nuevo contexto de interacción, primordialmente virtual, entre los integrantes de la comunidad educativa para poder cumplir con los aspectos organizacionales. En este contexto surge la iniciativa de investigar cómo se está desarrollando la gestión educativa en tiempos de trabajo remoto en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque y para lograr este objetivo la presente investigación se ha organizado en cuatro capítulos.

El primer capítulo denominado planteamiento de la investigación reúne información precisa sobre aspectos como la caracterización de la problemática y del contexto donde se presenta, los objetivos: general y específicos, la justificación, en la que se menciona la pertinencia y relevancia del trabajo, la hipótesis y los antecedentes de estudio válidos como parte del estado de la cuestión.

En el segundo capítulo denominado marco teórico se presenta información acerca de la gestión educativa, organizada a partir de las diferentes fuentes de información bibliográfica revisadas respecto de, entre otros puntos conceptuales importantes, las dimensiones del estudio: dimensión pedagógica-didáctica, dimensión institucional, dimensión administrativa y dimensión comunitaria.

En el tercer capítulo denominado metodología de la investigación se determina el tipo de estudio que se ha realizado, que para el caso resulta enmarcada en el paradigma cuantitativo, siendo su variable de estudio la gestión educativa y sus respectivas dimensiones. Asimismo, se explica de forma concreta la técnica e instrumento utilizado para obtener la información requerida, así como el análisis e interpretación de los resultados del estudio.

El cuarto capítulo denominado resultados de la investigación contiene los análisis estadísticos que han permitido la organización de la información obtenida en el cuestionario de gestión aplicado a los docentes de las IIEE contexto de estudio, respecto a cada una de las dimensiones. Se arriba a la discusión de los resultados considerando para tal fin las teorías y fundamentos que refrendan o refutan los datos obtenidos en el cuestionario.

En la última parte de la investigación se presentan las conclusiones y recomendaciones que podrán ser consideradas de acuerdo al contexto en estudio.

Finalmente, es importante acotar que con el presente estudio se buscó promover en las comunidades educativas una actitud reflexiva sobre el accionar de los directivos dentro de la gestión institucional, de las continuidades o debilidades de la implementación de la labor gestora en el contexto de trabajo remoto. Asimismo, el presente estudio constituye, desde ya, un antecedente válido para la realización de futuras investigaciones relacionadas con la variable o las dimensiones.

Capítulo 1. Planteamiento de la investigación

Actualmente, la gestión educativa presenta múltiples retos entre los que pueden mencionarse la transformación de los componentes que la integran, siendo los principales agentes todos los actores educativos: estudiantes, docentes, directivos, padres de familia y comunidad; así como los planes curriculares que se efectivizan a través del logro de resultados de calidad, con prácticas de enseñanza efectivas (Graffe, 2020); sin embargo, el contexto actual presentado por la pandemia causada por la covid-19 conduce a indagar cómo se está realizando este proceso en tiempos de trabajo remoto en instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque.

La gestión educativa debe insertar acciones donde los directivos puedan ejercitar todas sus capacidades y competencias de gestión, y en las que resulta relevante tomar acciones previsorias que permitan enfrentar situaciones como la actual pandemia covid-19, la misma que ha generado gran impacto en el campo educativo y ha transformado la educación presencial en virtual (Hernández, 2020).

1.1 Caracterización del problema

La presencia de la pandemia conocida como enfermedad por coronavirus (covid-19), la misma que se extendió a nivel mundial, ha obligado a replantear de manera intempestiva las formas de planificar el trabajo a nivel de todas las organizaciones, incluidas las instituciones educativas para dar continuidad al servicio escolar (Cóndor, 2020). La pandemia ocasionada por el covid-19 se ha convertido en un desafío debido a que ha generado una grave crisis en muchos aspectos. En la parte educativa ha producido que un gran número de organizaciones cierren definitivamente la actividad presencial en más de 190 países para poder detener el avance del virus y disminuir sus efectos.

Según información de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, a mediados del mes de mayo de 2020 más de 1200 millones de estudiantes han adoptado la enseñanza remota en todo el mundo. En América Latina y el Caribe tenemos 32 países con 160 millones de alumnos que llevan educación remota, se han implementado formas de aprendizaje, así como el uso de plataformas educativas (CEPAL, 2020).

El sistema educativo ha tenido que funcionar considerando el empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para poder cumplir con los requerimientos que el contexto actual implica y, a su vez, porque “el acelerado ritmo de desarrollo tecnológico y de la globalización del mercado en el ámbito mundial, han hecho que todas las organizaciones vean la innovación, tecnología y calidad como factores claves para mantener su competitividad” (Charón, 2007, p. 88).

Cabe establecer que en estos tiempos las organizaciones educativas modernas enfrentan retos y desafíos constantes, ya que forman parte de una sociedad que busca resultados de calidad; por lo tanto, la escuela hoy tiene el gran reto de renovarse, de aplicar los nuevos conocimientos, y tanto gestores, docentes y estudiantes ser partícipes de la tecnología, el manejo de información y desarrollo de las destrezas investigativas, lo cual a su vez, exige elevar el nivel del sistema educativo y el desempeño eficaz de los actores que conforman las familias institucionales (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 1996, p. 5).

Se hace imprescindible conocer cómo se ha desarrollado la gestión educativa en las organizaciones educativas, frente al contexto en este tiempo de trabajo remoto, en el cual el Ministerio de Educación (Minedu) ha implementado directivas que han regido cada una de las acciones que se han desarrollado en este contexto a través de la plataforma Aprendo en casa en el aspecto pedagógico y ha normado “acciones pertinentes en las decisiones que han promovido el desenvolvimiento de la gestión en las escuelas” (Resolución viceministerial 097, 2020, p. 13). Las anteriores, constituyen razones por las que es importante determinar cómo se ha desarrollado y consolidado la gestión educativa en el contexto de acción remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque en cada una de las dimensiones de la misma.

1.2 Formulación del problema

En función de la caracterización de la realidad en un escenario de cambios en la gestión directiva, es necesario guiar el presente estudio con la siguiente pregunta investigativa:

¿Cuál es el nivel de gestión educativa que en tiempos de trabajo remoto se ejerce en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú -2020?

1.3 Justificación de la investigación

La gestión educativa implica la puesta en marcha de una serie de procesos que podrían ser más o menos complejos según el campo de atención que se brinde y el compromiso que asuman los miembros que integran la institución u organización; en tal sentido, como lo menciona Botero (2007) “debe entenderse que la educación está relacionada con el encargo social en donde, uno de los fines de la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos y a la sociedad” (p. 2).

La tarea se amplía en tiempos de trabajo remoto, en los que se tiene que hacer frente a situaciones de interacción virtual síncrona y asíncrona entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, lo cual requiere como imperativo asumir con una nueva mirada la gestión institucional para alcanzar los propósitos previstos a corto, mediano y largo plazo y, es en el marco contextual de renovación de la gestión educativa y el trabajo que se viene realizando en el escenario de atención remota que la presente investigación se justifica por su relevancia, pertinencia, viabilidad y factibilidad.

La investigación es relevante porque aborda un tema de suma importancia para el encaminamiento de las instituciones educativas, mucho más en el contexto actual en el que el rol de los directivos se innova y se le solicita mayor involucramiento en la gestión pedagógica. Asimismo, el estudio es pertinente porque se aplica en un momento en el que, a pesar de haberse dado la continuidad educativa en un entorno poco conocido para el común denominador de las instituciones de gestión estatal, los procesos de gestión no han debido detenerse, sino acoplarse a ese sistema de trabajo remoto para favorecer los avances a nivel administrativo, pedagógico, social y comunitario desde la labor que los directivos deben emprender y, sobre estos aspectos se recoge la información.

La investigación es viable porque se cuenta con la predisposición de la muestra seleccionada para el recojo de información. Se ha contado con el apoyo de los directores y son los docentes de las instituciones educativas del contexto de estudio quienes alcanzarán los datos de la información que

tienen de primera mano, siendo ellos quienes vivencian directamente los procesos de gestión educativa en sus respectivas instituciones y los datos que se recojan podrán ser metodológicamente analizados con los principios de la estadística, propios de la investigación centrada en el paradigma cuantitativo.

Finalmente, la investigación es factible porque se cuenta, en este entorno virtual, con la logística necesaria para la aplicación del cuestionario sobre gestión educativa y que se asignará a los sujetos de estudio, asimismo se cuenta con el tiempo disponible para el procesamiento de la información, así como para la revisión bibliográfica que permitirá la construcción de marco teórico, análisis y discusión de los resultados y el establecimiento de las conclusiones.

Por lo expuesto, mediante el estudio que se realizará se tiene la posibilidad de conocer y determinar el nivel de gestión educativa en tiempo remoto que se viene ejerciendo o implementando las instituciones educativas rurales de Canchaque, Piura, Perú -2020, para que los directivos puedan tomar decisiones al respecto, planteando mejoras en los aspectos sobre los cuales debe iniciarse un cambio y, en consecuencia, establecer acciones adecuadas entre los miembros de la institución para dirigirse hacia el logro de objetivos institucionales.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar el nivel de ejecución de la gestión educativa en tiempos de trabajo remoto en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de ejecución de la gestión pedagógica en tiempos de trabajo remoto en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.
- Establecer el nivel de ejecución de la gestión institucional en tiempos de trabajo remoto en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.
- Identificar el nivel de ejecución de la gestión administrativa en tiempos de trabajo remoto en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.
- Establecer el nivel de ejecución de la gestión comunitaria en tiempos de trabajo remoto en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.

1.5 Hipótesis

Las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque de la provincia de Huancabamba y departamento de Piura poseen un nivel deficiente en el ejercicio de la gestión educativa en tiempos de trabajo remoto, situación que se observa en las dimensiones pedagógica, administrativa, comunitaria y organizacional.

1.6 Antecedentes de estudio

1.6.1 Antecedentes internacionales

1.6.1.1 Antecedente 1. Rentería y Quintero (2009) presentó su estudio titulado “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar en la jornada de la mañana” fue desarrollado para la obtención del grado de magister

en educación con mención en Políticas de gestión y sistemas educativos por la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.

Los autores se plantearon como objetivo general “diseñar una estrategia de gestión educativa para mejorar la convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa del colegio Rafael Uribe Uribe jornada mañana” (Rentería y Quintero, 2009, p. 30) y los objetivos específicos estuvieron encaminados a construir el marco teórico en el cual se definan con precisión los conceptos claves de gestión educativa y convivencia escolar, recoger la información sobre ambas variables a partir de cuestionarios y plantear, a partir de los resultados, una propuesta de gestión de la convivencia.

Se empleó como técnica de investigación la encuesta, la cual se materializó en un cuestionario aplicado a una muestra de 102 estudiantes de quinto grado de primaria y de décimo ciclo de bachillerato, y se aplicó entrevistas no estructuradas a 20 docentes y 64 padres de familia. Ambas instrumentaciones encaminadas al recojo de información sobre cómo se aborda la gestión y convivencia escolar; esto permitió a los autores diseñar la estrategia de gestión interpersonal y administrativa, la misma que fue aceptada y considerada en el trabajo de gestión de la institución educativa donde los participantes que integran la comunidad educativa trabajan de manera coordinada impulsando una mayor exigencia en la parte académica y conductual de los estudiantes. Entre las conclusiones se destacan la existencia de una participación activa y con liderazgo del director en los procesos de gestión educativa, además se establece que deben plantearse cambios en los procesos de gestión considerando como innovación el avance de la tecnología, donde las personas deben ser miembros activos de cambio, también se determina que los padres de familia son entes activos en los hogares y que deben involucrarse en las actividades educativas de sus hogares. Se considera importante que los docentes asuman el liderazgo frente a los cambios que se pueden generar para el mejoramiento en áreas específicas como la disciplina y convivencia, ayuda en conflictos de estudiantes y búsqueda de la calidad.

La relevancia que el antecedente tiene para el presente estudio radica en el marco conceptual que concentra aspectos teóricos referidos a la gestión educativa, sus estrategias de implementación y teorías de la gestión escolar, información válida que orienta la formulación del constructo teórico del trabajo.

1.6.1.2 Antecedente 2. Pérez (2010) presentó su investigación denominada “Administración y Gestión Educativa desde las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la escuela Normal Mixta Pedro Nufio” por la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Mozarán, Honduras para la obtención del grado de magíster con mención en Derechos Humanos, y en el que se planteó como objetivo “conocer cómo influyen las prácticas de liderazgo en el aseguramiento del ejercicio de los derechos humanos de los docentes de la escuela Normal Mixta “Pedro Nufio” (Pérez, 2010, p. 14).

Dicho estudio se abordó desde el paradigma cuantitativo con un enfoque descriptivo, correlacional y transversal; la población estuvo formada por 109 docentes y con una muestra de 29 docentes respectivamente a quienes se les aplicó el instrumento denominado Multifactor Leadership Questionnaire, conocido por sus siglas comunes como MLQ5x, el cual constó de 51 ítems. El instrumento

fue aplicado en el mismo contexto institucional en el que docentes y directivos interactúan cotidianamente.

Entre las conclusiones se obtuvo que la institución educativa viene trabajando con un tipo de liderazgo transformacional, el director muestra actitudes positivas empáticas y de motivación hacia los docentes, perfilándose como un modelo a seguir, además se concluyó que las practicas realizadas por el director promueven el respeto por los derechos humanos de los docentes en la institución educativa.

La relación que existe entre la investigación y el citado antecedente es de tipo metodológico, puesto que en esta se aplica un instrumento de corte cuantitativo, tal como se hará en este estudio, y los resultados obtenidos fueron determinados a partir del análisis estadístico. EL marco teórico también es esencial para el presente trabajo porque permite tener una visión de organización de los elementos primordiales referidos a la gestión educativa, su administración y su implementación en las organizaciones educativas.

1.6.2 Antecedentes nacionales

1.6.2.1 Antecedente 1. Tinco (2015) presentó su trabajo de investigación titulado “Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la Provincia de Islay – Lima, Perú, 2015”, para obtener el grado académico de magíster en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educacional por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle y en el que se propuso como objetivo “evaluar la influencia de la Gestión Educativa en el clima laboral de los docentes de las instituciones educativas” (Tinco, 2015, p. 15).

El estudio asumió el enfoque cuantitativo, de tipo de investigación descriptiva **correccional** y para el recojo de información se tomó una muestra de 100 docentes a quienes se les aplicó un cuestionario de gestión educativa y otro de clima laboral. Los resultados obtenidos mediante la prueba no paramétrica rho (coeficiente de correlación) de Spearman a un nivel de significancia del 0,05, permitieron al investigador evidenciar que la Gestión Educativa se encuentra relacionada significativamente con el clima laboral en instituciones educativas primarias de Mollendo, 2015 ($\rho = 0,874$), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ($p < 0,05$), resultado que nos indica que existe relación directa y significativa entre las variables estudiadas. Según los resultados obtenidos podemos evidenciar que el nivel de la variable clima laboral se han ubicado predominantemente en un nivel medio o regular con un 43% del total, lo cual indica que el ambiente en el que se desenvuelven no es del todo bueno, la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. La calidad del clima se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los demás docentes, ya sea con su manera de trabajar o desarrollarse, y a su vez eso repercute en los estudiantes, por esta razón toma parte importante del desarrollo de la institución y se ve afectado en gran manera depende de la gestión que ejerzan los directivos; por tanto el trabajo organizacional la labor directiva genera estabilidad a través de un buen manejo en la determinación de las funciones de sus miembros.

La dimensiones pedagógica o didáctica, administrativa, comunitaria y organizacional abordadas teóricamente en el antecedente constituyen una base para la consolidación de las dimensiones del presente estudio, relación que se profundiza con el criterio metodológico implementado en el estudio citado que asume, al igual que el estudio actual, el paradigma cuantitativo.

1.6.2.2. Antecedente 2. Espíritu (2017), presentó su estudio “Liderazgo transformacional y gestión educativa del director en el clima institucional de las II.EE. de la UGEL 15, Distrito San Antonio - Huarochirí, 2016- Lima”, para obtener el grado de doctor en educación por la Universidad César Vallejo. El autor se planteó como objetivo general “determinar de qué manera el liderazgo transformacional y la gestión educativa del director influyen en el clima institucional, de las instituciones educativas de la UGEL 15” (Espíritu, 2017, 55).

La investigación realizada fue de tipo de investigación básica, cuyo fin es obtener nuevos conocimientos para fundamentar la teoría que ya existe, según Villegas (como se citó en Espíritu, 2016); tuvo como variables de estudio el liderazgo transformacional en sus dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual y la variable gestión educativa en sus dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. La muestra fue de 116 docentes y se aplicó como instrumento la encuesta. Se concluyó que ambas variables tienen influencia en el clima de las instituciones educativas, donde predominó el liderazgo transformacional en el clima organizacional en 43.10%, con respecto a la gestión educativa se muestra un nivel destacado predominando en un 40,50% al clima organizacional.

La relación del antecedente con el presente estudio radica, primordialmente, en que se abordan la misma variable gestión educativa y las mismas dimensiones: administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria. Se tiene así una base teórica como referente y los resultados en cada una de las mencionadas dimensiones que aportan información recogida en contextos de tipo educativo.

1.6.2.3. Antecedente 3. Franco (2018), presentó el estudio “El liderazgo directivo y su relación en la gestión educativa de instituciones educativas del cercado de la Urbanización El Chipe – Piura 2018”, para optar el grado de doctor en educación por la Universidad César Vallejo, y en el que se propuso como principal objetivo “establecer en qué medida se relaciona el liderazgo directivo con la gestión educativa, para conocer su significancia entre ambas variables en las instituciones educativas del Cercado El Chipe 2017” (Franco, 2018, p. 37).

El tipo de investigación asumido fue correlacional y pudo establecer la relación existente entre el liderazgo directivo y el ejercicio de la gestión educativa en instituciones que fueron partícipes en el estudio. En el desarrollo de la investigación se llevó a cabo el recojo de información a través de la aplicación de dos cuestionarios para medir las variables de estudio a una muestra de 132 docentes de tres instituciones educativas pertenecientes al ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Piura (UGEL-Piura). La investigación determinó una correlación de (0,833) con una alta significatividad, ya que los valores determinados están en los márgenes de aceptación, con un valor p igual a (0,000) entre las variables de liderazgo directivo y gestión educativa, concluyendo que el liderazgo directivo se

correlaciona de manera significativa con la gestión educativa en instituciones educativas del cercado de la urbanización El Chipe. El liderazgo directivo se correlaciona de manera significativa con la gestión educativa en instituciones educativas del cercado de la urbanización El Chipe, lo que se sostiene con los resultados correlacionales determinados por los valores: sig. (0,000) y r (,833) obtenidos, en base a esto se estima un nivel de correlación bueno de la variable liderazgo directivo en un 57,58% con relación del nivel óptimo de la variable gestión educativa en un 62,12%.

La relación preponderante entre el antecedente y el estudio actual está determinada por la información contenida en el apartado teórico y en el que se presenta conceptos precisos sobre la gestión educativa y las subvariables gestión comunitaria, gestión pedagógica, administrativa y organizacional, vital para tener referencia precisa de los aspectos conceptuales en las mismas.





Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Definición de Gestión

Gestión es un término bastante amplio y no solo utilizado para ámbitos empresariales u organizacionales, sino que suele utilizarse, incluso, en el lenguaje cotidiano de las personas; en este sentido, la gestión conduce a pensar en posibilidades, acciones, actividades u operaciones que deben emprenderse para llegar a un fin o cumplir con unos propósitos definidos. Se realiza gestión a nivel familiar: se gestionan los ingresos económicos, se piensa en cómo adquirirlos, cómo distribuirlos, cómo ahorrarlos o en qué invertirlos. Se realiza gestión para efectuar algún trámite y para lo cual hay que pensar en un proceso a seguir. En definitiva, la gestión es parte del cotidiano del hombre y se hace más compleja cuando de organizaciones se trata.

La gestión se caracteriza por una forma de observar las diversas posibilidades que tiene una institución para dar solución a un hecho o alcanzar un objetivo determinado. Se define como actividades organizadas para obtener una meta a un plazo establecido, es la actividad primordial de la administración y es el punto medio entre lo programado y las metas que se plantean lograr (Cruzata y Rodríguez, 2016).

Existen muchas definiciones de gestión, y cada una de ellas a pesar de los matices que los autores le impregnan, concurren en la idea de la gestión como desarrollo de acciones, seguimiento de procesos y cumplimiento de metas. Según Casassus (2000) la gestión se define como:

La capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. O, dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea. (p. 4)

En la definición de Casassus se admite que la institución, en este caso, debe ser consciente de su estructura organizativa; es como tener un organigrama mental para conocer y reconocer cuáles son las acciones que corresponden a cada integrante del equipo de trabajo, con lo cual, los esfuerzos que se emprendan tendrán un norte, una orientación y se implementarán para el alcance de objetivos. En ello radica el reconocimiento de las capacidades, habilidades y competencias de los integrantes de la institución para organizar de manera pertinente las actividades y qué debe aportar cada quién, desde lo que le corresponde como obligación laboral y consciente.

Por su parte, Agyrre y Schon (como se citó en Casassus, 2000) sostiene que la gestión es la acción deliberada que una institución pone en marcha, y al ser deliberada, tiene un sustento cognitivo, que atiende a unas directrices, a unos procedimientos y sigue unos modelos para accionar y conseguir sus propósitos. De este modo, la gestión como acción intencional, admite también voluntad para el trabajo y compromiso con las propuestas institucionales. La real dimensión de la gestión radica en que todos los integrantes unan esfuerzos para el logro de metas, las mismas que, son asumidas con predisposición o impuestas. En ambas opciones los objetivos pueden llegar a alcanzarse, pero claro está con matices diversos, en mayor o menor medida.

A decir de Botero (2007), la gestión es “la habilidad de lograr las metas propuestas llevando a cabo acciones y empleando recursos técnicos, económicos y humanos” (p. 4). No hay, entonces, emprendimiento de una adecuada gestión si solo se cuenta con buenas intenciones y el reconocimiento de habilidades en las personas, pero no se cuenta con recursos con los cuales alcanzar los propósitos institucionales, sean estos de tipo económico o material. Todos los potenciales se analizan y se prevé la suficiencia de los mismos: potencial humano, potencial material, potencial contable y, obviamente, altamente logístico.

La gestión implica programar actividades y llevarlas a cabo lo que lleva en la parte educativa a realizar muchos ajustes para lograr el éxito de lo planificado llevando a una reprogramación de actividades, cuando lo amerita el caso, a fin de lograr las metas planteadas de manera estratégica. Chacón (2014) aporta:

La gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas. Es decir, para que las organizaciones realmente puedan optimizar los frutos de su gestión, es necesario pasar de una estructura de conocimiento simplista a una estructura de conocimiento compleja, donde todos los integrantes de la organización aporten su porción de conocimiento y esto sería la verdadera civilización de las ideas. (p. 151)

La gestión, en este marco, es parte de los sistemas institucionales y no solo de corte teórico, factor indispensable antes de emprender prácticas valederas y sustentables, sino, también, procedimentales de tipo complejo. Hacer gestión, no es activar estrategias sin más, es poner en marcha esas estrategias de trabajo, pero con una intención y con marcos conceptuales que guíen los pasos que se siguen en los procesos gestores; para ello es preciso conocer las visiones de la gestión, asumir posiciones de gestión, reconocer el tipo de organización en la que se viene trabajando y cuáles son los objetivos internos o comunes a las demás instituciones; por ejemplo, las instituciones educativas internamente plantean sus propios objetivos estratégicos de crecimiento y superación de dificultades, pero tienen a su vez propósitos comunes acoplados a los objetivos educativos nacionales contemplados en los documentos directrices como la Ley General de Educación 28044, Currículo Nacional de Educación Básica, Proyecto Educativo Nacional, entre otros.

2.2 Gestión educativa

La gestión educativa pone en marcha un sinnúmero de acciones cuyo objetivo es desarrollar y establecer esquemas administrativos y pedagógicos, así como procesos internos de tipo demográficos, equitativos y eficientes para que los actores educativos, principalmente los estudiantes, puedan tener un fortalecimiento integral, desarrollen actitudes de responsabilidad, eficacia y se desenvuelvan como ciudadanos con capacidad (Carrillo, 2003).

La gestión a nivel de instituciones que velan por la formación de las personas, en sus diferentes modalidades: Educación Básica Regular (EBR), Educación Básica Especial (EBE), Educación Básica Alternativa (EBA) y educación superior pedagógica, técnica o universitaria, adquiere diferentes denominaciones, todas válidas y que refieren a procesos integrales, secuenciales y recurrentes. Así,

como bien lo señala Aguerrondo (como se citó en Cruzata y Rodríguez, 2016): “La gestión en el campo educativo adopta diferentes denominaciones, casi siempre relacionadas con los niveles donde se materialice, así se puede encontrar en la literatura científica referencia a gestión institucional, gestión escolar, gestión pedagógica o gestión educativa” (p. 5).

Es indispensable mencionar que la gestión educativa se materializa a partir de la implementación de acciones multidisciplinarias que los líderes e integrantes de la comunidad institucional ponen en marcha de manera intencional y consciente. Estas acciones se ubican los diferentes aspectos de la gestión que van desde lo que corresponde al cumplimiento de situaciones estrictamente burocráticas o administrativas hasta el compromiso con la parte académica para el logro de aprendizajes de los estudiantes. Dentro de esta línea de trabajo de gestión que se dirige a la consecución de objetivos alcanzables, subyace, a su vez, el alcance de la satisfacción de necesidades propias de cada una de las personas y de la comunidad, como parte de intereses específicos, los mismos que a nivel de institución educativa, estarán contemplados en los diferentes documentos de gestión: proyecto educativo institucional, proyecto curricular institucional, plan anual de trabajo y reglamento interno.

La gestión educativa siempre debe encaminarse a la consecución de los fines de la educación que se determinan en dos amplios rubros, la formación integral de las personas, en este sentido, la formación ética, actitudinal, cognitiva, práctica, ambiental, ciudadana de los estudiantes, y la contribución a la conformación de una sociedad más justa, soberana y democrática en la que todos sus miembros interactúan dentro de una cultura de paz y respeto por las diferencias, valoración de la interculturalidad y acorde a los avances del mundo globalizado. Casassus (2000) manifiesta que “el contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización. Esto llama la atención a que las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquiera característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización.” (p.6).

La gestión educativa se sustenta en lo pedagógico, si bien es cierto hay otras áreas de atención como la administrativa y la comunitaria, lo que se emprenda para la mejora de estas está soportado y dirigido por lo que pretende alcanzarse a nivel de aprendizaje de los estudiantes, en otras palabras, de la consecución del perfil de egreso. De esta manera, Hurtado (2020) considera:

La gestión educativa es un desafío que plantea priorizar competencias curriculares en el campo pedagógico, promoviendo actividades institucionales para la toma de decisiones y que generen la transparencia donde se involucre el empleo de espacios de encuentro y reflexión colectiva empleando las tecnologías de la información y comunicación para poder cumplir con los fines propuestos por la organización. (p. 180)

Por las ideas expuestas, debe considerar que la gestión ha evolucionado en el ámbito educativo. Hoy se requiere de gestores educativos que tengan como base el aspecto pedagógico para el emprendimiento de cualquier tipo de acción. La época de la gestión, únicamente con visión administrativa, ha dejado de ser para dar paso a una visión de organización inteligente que se encamina

a la mejora de los procesos organizacionales, administrativos y comunitarios bajo la insoslayable mirada que debe darse a la mejora de todos los procesos pedagógicos que van desde lo correspondiente a la planificación hasta la evaluación y mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

2.3 La gestión educativa y sus modelos teóricos

A lo largo de la historia de la gestión se han implementado diferentes modelos de trabajo al interior de las instituciones educativas. Todo evoluciona y la gestión no podía ser la excepción. La evolución no necesariamente implica que lo aplicado anteriormente haya sido una total falla o un total fracaso. Desea cual fuere el modelo de gestión que se ha emprendido en las instituciones educativa, siempre había objetivos más o menos definidos, siempre se ha pensado en sacar a delante el sistema educativo desde donde les toca a los actores actuar e independientemente de la concepción que se tenga o haya tenido.

No debe desestimarse que, como enfáticamente manifiesta Chacón (2013):

Los atributos y criterios que son relevantes y valiosos en un determinado contexto histórico y social no son forzosamente los mismos para otro tiempo y contextos, por lo que la calidad educativa es una declaración explícita del deber ser y del querer ser, que se manifiesta con el cambio social, económico, tecnológico, político y cultural. (p. 66)

Se verá en este apartado los diferentes modelos de gestión educativa que han primado en el devenir del tiempo, cada uno con sus particularidades, aportes y limitaciones, no para catalogar a uno como mejor que otro, sino para visualizar en la realidad educativa las nuevas direcciones que han ido guiando la gestión que, primordialmente, los directivos han debido asumir a consciencia desde que ocupaban el cargo. Así, se detallará los modelos: normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, de calidad total, de reingeniería y comunicacional.

2.3.1 Modelo normativo

Las normas guían, direccionan, encaminan las acciones que deben ejecutarse para lograr las propuestas educativas que las instituciones se planteen. Lo normativo está presente en toda institución, no obstante, hubo una época en que la obtención de resultados, esto es, la visualización y medición de logros en función solo de productos y nada o muy poco de procesos, estuvo vigente durante un buen trecho temporal.

Este modelo normativo, como lo sustentan Cruzata y Rodríguez (2016), históricamente tuvo presencia entre los años 50 y 60, extendiéndose hacia los inicios de los años 70 del siglo XX, y es aplicable a la mirada de planificación en el presente y dirigida a un futuro objetivo y alcanzable, como producto de lo diseñado en el momento actual. El alcance de objetivos de tipo cuantitativo primó en este modelo y la planificación de todas las acciones estaban predispuestas para ese crecimiento en cifras: mayor cantidad de estudiantes aprobados, mayor cantidad de espacios infraestructurales de la escuela implementados, mayor cantidad de recursos adquiridos y puestos a disposición.

Los programas nacionales han sido las directrices. En conjunto de normas emanadas por las entidades superiores como el Ministerio de Educación han dirigido las acciones de las escuelas, la

creatividad ha sido limitada. Los gestores asumían lo normado sin mayor diversificación, se pensaba en los resultados, pero siempre con el criterio de qué se programa ahora y qué productos traerá consigo esa planificación. En los planes primaban los objetivos de largo plazo con escasas o nulas revisiones de lo que se iba trabajando para lograr esos resultados esperados.

La realidad indica que, con el modelo normativo, los directivos simplemente eran administradores de la institución educativa, delegaban funciones, pero en las que no asumía mayor compromiso, en la mayoría de los casos, siempre esperaba los resultados que los demás miembros de la institución podían alcanzar con lo programado. No había espacios de reflexión con la comunidad para analizar y evaluar constantemente qué caminos se estaban siguiendo, qué estaba dificultando el alcance de las metas y cómo poder enrumbar las acciones si estas no estaban funcionando.

En el modelo normativo de gestión la realidad futura está definida como única e inamovible, no cambia, por ello con lo que se planea hoy se debe alcanzar esa visión estática de futuro y para lo cual es preciso seguir unas normas directrices, racionales y verticalistas. se aplican acciones o estrategias lineales que tampoco cambian, sino que siguen la misma dirección, aunque estas resulten poco funcionales en el camino. “En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa” (Casassus, 2000, p. 7). El modelo normativo no admite retrocesos o miradas retrospectivas; la mirada siempre es fija hacia adelante. Al final solo se rinden cuentas determinando si se logró lo previsto o no se logró.

Este modelo normativo considera a los integrantes de la comunidad como trabajadores o ejecutores de las responsabilidades que les son asignadas por ley. Por ejemplo, los docentes deben abocarse a desarrollar su labor educativa dentro del aula con la finalidad de lograr que los estudiantes aprendan lo que curricularmente está normado, sin mayor contextualización o diversificación, y a ello hay que agregar que el modelo normativo de gestión ha convivido por muchos años o tiene convergencias con los modelos conductistas que se aplicaban en la educación, modelos que admitían de manera radical la causa y efecto, la motivación únicamente extrínseca, la repetición de modelos o contenidos, con lo cual se daba por hecho que había un aprendizaje real, y la superación o fracaso académico en términos cuantitativos, vigesimales de 0 a 20.

2.3.2 Modelo prospectivo

Este modelo se inicia en los años 70 del siglo pasado y como su nombre lo indica se concibe como una visión hacia un futuro previsible, mediante la organización de espacios inciertos y variados. El proceso de planificación se hace más preciso y organizado (en lo que corresponde a procesos de gestión escolar). En el aspecto educativo aparecen reformas propias y en grandes aspectos sucedidas en Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua. Comienzan a introducirse algunos elementos cualitativos (no obstante, se mantiene fuerte la relevancia de información cuantitativa) en el planteamiento de decisiones, a diferencia del anterior modelo en el que lo cuantitativo primaba para valorar los logros o retrocesos (Cruzata y Rodríguez, 2016).

A decir de Casassus (2000), “el manejo financiero sigue siendo el elemento central y en las decisiones sobre opciones y proyectos alternativos predomina el criterio del análisis costo-beneficio” (pp. 8-9). La parte técnica es predominante en este modelo y, por ende, los cargos que se ocupaban en las direcciones eran más o menos estables. Se buscaba que los directivos lideren las escuelas a partir de su empoderamiento en conocimientos administrativos y de sistemas de manejo institucional, en el que se ponga a disposición recursos o se busquen a partir de procesos definidos de planificación, ejecución y evaluación.

Sigue predominando la búsqueda de resultados como productos, no como procesos y la evaluación que se realizaba giraba únicamente en la visión de resultados, a partir de las acciones técnicas emprendidas. Una vez más fluye la visión del accionar tecnocrático en el modelo prospectivo y se enfoca también en la búsqueda de resultados a largo plazo, como en el modelo normativo; para ello se requiere de recursos, los cuales no están siempre a disposición o son limitados; así lo manifiesta Chacón (2013): “La problemática de los recursos es una situación hasta cierto punto constante en todas las instituciones educativas, un asunto de orden nacional”. (p. 62)

El modelo prospectivo que se implementó en la gestión permitía a las instituciones y a los líderes tener la visión a futuros no definidos, sino variado, para ello se necesitaba partir de lo que existía: con qué contaba la institución, qué recursos tenía, qué potencial humano coadyuvaría a la consecución de las metas, entre otros aspectos y esto con la mirada hacia respuestas a diferentes formas en que los resultados podrían afrontar la realidad cambiante.

Decouflé (como se citó en Gómez y Armijos, 2017) afirma que “la prospectiva es una manera de mirar al mismo tiempo a lo lejos y de lejos una determinada situación. A lo lejos, intentando conjeturar futuros y de lejos, teniendo en cuenta todos los retrocesos del tiempo” (p. 55). La mirada a lo lejos en las instituciones educativas dentro de este modelo es el futuro que se pretende alcanzar como positivo: mejores calificaciones en los estudiantes, mejor infraestructura institucional e implementación con recursos, medios y materiales, documentación en orden e información alcanzada en tiempos a las instancias superiores, etc. Los diagnósticos cobraron vivencia, entendidos como los análisis de la realidad presente: ¿cuál es la problemática actual?, ¿con qué se cuenta?, ¿qué acciones deben implementarse?, ¿en qué tiempos se lograrán los resultados?

2.3.3 Modelo estratégico

Este modelo cobró vigencia en los años 70 e inicios de los 80 y nace con la visión de acoplar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros innatos de la institución. En el aspecto educativo se busca identificar posibles soluciones a conflictos educativos, determinados por las interacciones entre las personas que forman parte de la institución, la falta de recursos para afrontar las necesidades, incluso, la falta de un liderazgo positivo por parte de quienes administran o dirigen la institución educativa. En el modelo estratégico, además, se prioriza el aspecto análisis costo-beneficio en las decisiones de planes con alternativas diversas. Se unifican planeación y gestión (Cruzata y Rodríguez, 2016).

En el modelo estratégico se requiere de personas creativas y que sean diestras en planeación, en recojo de información y agrupación de esta. En este sentido, las estrategias para la búsqueda de resultados debían partir de la identificación del qué somos y qué queremos ser, y como lo mencionan Barbón y Fernández (2017):

La planificación estratégica se constituye en el puente que permite adecuar el ser y el quehacer al deber ser de las instituciones educativas, como proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas. (p. 53)

En esa línea de pensamiento, en las instituciones educativas empiezan a emplearse técnicas o estrategias para determinar los factores internos en términos de fortalezas y debilidades, y los externos, delimitados por las oportunidades y las amenazas. Así, se trabajan diagnósticos FODA, que se proyectan de manera precisa hacia la visión, como fotografía del futuro, y al establecimiento de la misión de la institución educativa, como realidad del qué hacemos y qué somos.

En la visión del modelo estratégico se prepondera a los actores del servicio educativo, las personas son importantes como potencial porque aportan ideas, reflexionan sobre la realidad y se comprometen al logro de objetivos comunes; de este modo, “se reconocen las identidades organizacionales, pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos” (Casassus, 2000, p. 9). En tal sentido, las organizaciones educativas a través del pensamiento estratégico, buscan posicionarse en un mejor sitio frente a otras.

Para la implementación del modelo estratégico en las instituciones se requería de ciertas características en los directivos entre las que se cuentan el trabajo compartido y la promoción del trabajo en equipo, así como ser modelo a seguir por los integrantes de institución que dirige y por parte de los actores, entre los que destacan los maestros como propiciadores de los aprendizajes de los estudiantes, se requería apertura al aprendizaje y la innovación, trabajar de manera compartida y su visión de desarrollo profesional.

2.3.4 Modelo estratégico situacional

Se inicia a mediados de la década de los 80. En la línea de Cruzata y Rodríguez (2016), la visión estratégica se dirige a la realización de análisis de la realidad institucional, con objetivos precisos: atender a las situaciones problemáticas de contexto para superarlas. A nivel educacional, surge la necesidad de controlar los presupuestos y los mecanismos de concertación desde la función de las autoridades políticas que dirigen las organizaciones. Surge, entonces, la descentralización que permite un manejo más directo de la educación en cada espacio geográfico.

En este modelo, “el pensamiento estratégico tiene como base uno de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales, pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos” (Casassus, 1999, p. 105). Es así que la evaluación de proceso es vital en el modelo estratégico situacional, pues se

trata de analizar cómo se va avanzando en el contexto de la escuela, qué dificultades se han avizorado y qué logros se han ido alcanzando. No dejan de estar presente la visión de trabajo en equipo, el cual implementa estrategias para consolidar la misión y conseguir la visión.

Prima el modelo de investigación acción desde dentro de las escuelas: se recoge información, se es consciente de ella, de los problemas y de los aciertos educativos internos y de los factores externos que impiden el avance o que coadyuvan a él, se procede al establecimiento de acciones que deben ser ejecutables con el compromiso conjunto de los integrantes de la comunidad.

En modelo estratégico situacional requiere de herramientas de conducción o gobierno del proceso educativo en todas sus dimensiones, no solo la administrativa o meramente tecnocrática, sino con énfasis en lo pedagógico; en tal sentido, los directores se asumen como líderes que son capaces de prever, junto a su personal, acciones encaminadas al logro de objetivos y que actúan sobre la marcha, sin perder de vista los escenarios de la escuela: los áulicos y los influyentes externos.

Existe un proceso en el que la gestión estratégica situacional se sustenta: comienza por el reconocimiento del contexto de interacción, la escuela y la comunidad, identificando las dificultades y priorizando problemáticas, se procede, luego, al diseño de los propósitos en términos de objetivos alcanzables, se formulan la misión y la visión y se procede al diseño del plan estratégico que contendrá las actividades a emprender para lograr los objetivos. Los documentos de gestión en este modelo se reformulan, se actualizan y se revaloran.

2.3.5 Modelo de calidad total

Se inicia desde los 90 y considera la planeación, control y la mejora continua; esto implica incluir lo que permitiría introducir la visión de la calidad en la organización. En el aspecto educativo tiene como meta la mejora de procesos a través de actividades que buscan reducir la burocracia, gastos, con un incremento en el procedimiento administrativo y operativo, además del aumento productivo y creativo de transformaciones. Se extiende el crecimiento de sistemas de medida y valoración de la calidad (Cruzata y Rodríguez, 2016).

Según Casassus (2000):

La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido. (pp. 10-11)

El modelo asume como elementos de la calidad total los indicadores y los predictores. Entre los indicadores pueden mencionarse como esenciales 1) la calidad el producto educativo, esto es, la formación que recibe el estudiante con visión holística, integral en todos los sentidos: cognitiva, actitudinal y procedimentalmente; 2) la satisfacción de los usuarios del sistema, de modo tal que son los propios alumnos quienes deben sentir que han logrado lo que se buscaba en ellos, que cumplen las expectativas propias y las que sus profesores padres tienen; 3) la satisfacción de los integrantes de la institución: docentes, directivos y administrativos y 4) el efecto de impacto de la educación alcanzada,

el cual se mide en términos de satisfacción de los padres de familia y de los acercamientos que la comunidad tenga para con la institución educativa porque reconoce sus logros (Vivas, 1999).

Respecto a los predictores, Vivas (1999) destaca:

Los predictores que son propios de las instituciones pueden organizarse, a su vez, en los que hacen referencia al punto de partida, llamado también input estático: la disponibilidad de medios materiales y personales y el diseño de estrategia, y aquellos otros que tienen que ver con los procesos que se desarrollan en las instituciones educativas: la metodología educativa y el liderazgo educativo. (pp. 68-69)

Se busca, en suma, con este modelo consolidar las ideas de alcance de la calidad educativa, presente en todos los modelos, pero abordado con mayor énfasis desde la aparición del modelo de calidad total. Con ello los líderes directivos ponen la mirada en la consecución de las mejoras del servicio como forma de tener una mejor acogida por la comunidad, la competitividad es vital en este modelo y se busca mejorar para ser catalogados siempre como uno de los mejores en el servicio educativo.

2.3.6 Modelo de reingeniería

Este modelo aplica en la reorganización de los procesos donde ya se han intentado formas de mejora que no han brindado situaciones de crecimiento para la institución, para ello se necesita una modificación cualitativa y completa en la estructura, en el campo educativo propone más exigencia en el tipo y calidad que se desea lograr en este aspecto se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera obtener.

La reingeniería se define como una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de procesos, si se quieren lograr mejoras dramáticas en cuanto a desempeño. En el pensamiento de la reingeniería, debido a los cambios en el contexto, no se trata de mejorar lo que existe, sino de reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso. (Casassus, 1999, p. 108)

Con el modelo de reingeniería se busca revertir situaciones de riesgo para las instituciones educativas, minimizar los obstáculos o dificultades, a partir de la observación del funcionamiento o no funcionamiento de las acciones emprendidas, y reinventarlas o reformularlas.

Con la visión de gestión enfocada en la reingeniería se reflexiona constantemente y sobre la marcha, procedimiento que implica mayor esfuerzo por parte de los directivos y de los demás integrantes de la comunidad educativa. Significa, desde la reingeniería, repensar los procesos y repensar también los productos, los instrumentos de gestión, entonces, no son productos terminados, sino que son revisables y reajustables en el tiempo y el espacio.

Dentro de este modelo, las mejores deben ejecutarse pensando en las personas, es así que la visión humanista cobra relevancia para acompañar al modelo en cuestión. Se analizan los avances de los estudiantes y se valoran sus logros, se analiza su problemática y se implementan acciones para revertirla; se revalora el trabajo docente, se reconoce la importancia del rol de la familia en la educación de los estudiantes y se apuesta por las mejoras infraestructurales. Dicho lo anterior, la figura ideal de los directivos es de personas mucho más comprometidas con la gestión.

2.3.7 Modelo comunicacional

Emerge en la segunda mitad de años 90. Propone entender la institución como un ente y que maneja el empleo de un lenguaje que forma redes de comunicación entre sus miembros, cabe entender que se emplea el lenguaje como el punto básico para realizar actividades deseadas. En el campo educativo sucede una compartición de responsabilidades a través de compromiso en un trabajo colaborativo donde cada miembro asume el rol que le corresponde (Cruzata y Rodríguez, 2016).

La gestión educativa en el modelo comunicacional:

Es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y éstas se consiguen mediante la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Así, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla; es decir, el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas. (Casassus, 1999, p. 109)

El modelo comunicacional se valora por el principio dialógico que exista en las instituciones educativas y por cómo los gestores educativos propicien esos espacios de ampliación de ideas y de intercambio de opiniones y perspectivas. De acuerdo con Chacón (2013) “el fomento del diálogo es una oportunidad para generar compromisos y propuestas de trabajo, disminuir tensiones, gestionar el conocimiento y construir repertorios que permitan renovar y resignificar los principales referentes que animan el trabajo institucional” (p. 55). La figura del directivo como líder pedagógico se prepondera y, se buscan formas de empoderarlos del modelo de director gestor que se compromete con la tarea educativa, no solo dirige y deriva responsabilidades, sino que asume el trabajo mancomunado, brinda orientaciones, gestiona recursos, busca alianzas estratégicas, por ejemplo, en diálogo con los miembros de la comunidad, gestiona formación para sus docentes, amplía la visión de conocimiento tecnológico en su personal y amplía las redes comunicativas.

Finalmente, y después de todo lo expuesto en cada uno de los modelos, puede aseverarse que en la actualidad las instituciones u organizaciones admiten en sus gestiones diversos modelos, los cuales confluyen para asegurar que sus procesos y productos se gerencien de manera adecuada. No hay gestiones con modelos puros, sino que se asumen varios de ellos como complementos, tal y como lo manifiesta Chacón (2013):

(...) podría asegurarse que cada institución educativa tiene un sello característico en el cual se enfatiza alguna de las visiones mencionadas y se retoman posturas, mecanismos y herramientas para resolver las problemáticas asociadas a sus funciones sustantivas; se pueden observar instituciones educativas cuya gestión tiene un importante componente normativo y elementos de visión estratégica y de calidad total con algunos matices relacionados con el modelo comunicacional. (p. 55)

2.4 Dimensiones de la gestión educativa

Se ha abordado los modelos de gestión y vista la teoría se puede concluir en que un buen ejercicio directivo debe asumir las características de varios de los modelos expuestos. Se debe ser

comunicativo en la gestión, transparentando la realidad a través de la rendición de cuentas y atrayendo a los padres y a los aliados externos; se debe analizar los procesos, si son estos funcionales o no, propiciando una reingeniería en la gestión y, por ende, en los sistemas de la institución educativa; se debe ser estratégico, propiciando espacios para las propuestas más idóneas y realizables para el alcance de objetivos.

Asimismo, cabe resaltar que la gestión educativa es integral, no obstante, en ese todo hay estructuras internas que subyacen y se compenetran para formar eslabones unidos por un solo sentido, por una sola orientación delimitada por el contexto de cada una de las instituciones educativas. Esos eslabones son las diferentes estructuras organizativas a través de las cuales se orienta la gestión y por las cuales se trabaja en la interacción con las personas y mediante el uso de recursos. Teniendo en cuenta a Frigerio (como se citó en Farfán, Mero y Sáenz, 2016) y Hernández (2020, p.40), se pueden determinar cuatro dimensiones: pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa.

2.4.1 Dimensión pedagógica

Los directivos han dejado de ser emisores y receptores solo administrativos para asumir un compromiso de trabajo con la práctica pedagógica que se desarrolla al interior de la institución educativa con la finalidad de que los estudiantes alcancen los mínimos previstos en la programación curricular de la IE y de lo que demanda el Currículo Nacional de Educación Básica; en tal sentido, la promoción de la dimensión pedagógica implica afianzar los procesos de monitoreo y acompañamiento a la práctica docente, pues se aporta a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, “a través del acompañamiento y monitoreo, promovido por el liderazgo pedagógico del director y que gira en torno al uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas y uso de materiales educativos” (Ministerio de Educación, 2015, p. 22).

Las acciones que se emprenden en la dimensión pedagógica consideran el seguimiento que la organización lleva a cabo directamente con la figura de los dos actores educativos comprometidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje: los docentes y los estudiantes y que la hacen única frente a otras organizaciones educativas, además, tiene en cuenta los lazos interpersonales que los actores educativos forman a través del conocimiento, los modelos y teorías educativas que forman parte del actuar del maestro, además tenemos la valoración que se realiza a este proceso a través de la evaluación de los criterios que han podido lograr en tiempo remoto a través del empleo de estrategias tecnológicas e informáticas.

La dimensión pedagógica por tanto “comprende la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y de estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente” (Ministerio de Educación, 2011, p. 36), y en tiempos de trabajo remoto en el ámbito educativo no debe perderse de vista esta primordial dimensión del claustro educativo y tener como constante lo indicado por Córdor (2020):

(...) que cada sistema educativo debe tener claro que para que el modelo pedagógico asumido tenga éxito deben centrar sus acciones en superar tres aspectos fundamentales: la Implementación de recursos tecnológicos, capacitación del personal docente, adaptación de los estudiantes a esta forma de educación, sin olvidar que cada uno de estos aspectos deben enfocarse en buscar la calidad educativa. (p. 33)

La dimensión pedagógica implica el compromiso de los directivos con la parte educativa referida al proceso de enseñanza- aprendizaje, por lo que interesa en este punto qué están haciendo los maestros a nivel estratégico y que están logrando los estudiantes a nivel de alcance de competencias. Para tal fin, el proceso de monitoreo y acompañamiento es vital con el fin de regular, reconocer fortalezas y debilidades en el trabajo que vienen desempeñando los docentes y, efectivamente, acompañarlos a manera de guía brindándoles las orientaciones pertinentes.

Ese proceso de compromiso con la parte pedagógica requiere de los directivos conocimiento y revisión constante de los procesos de planificación curricular, en los que el análisis de la realidad es vital para la generación de situaciones significativas que parte de la problemática o fortalezas identificadas. La planificación curricular como tal implica la revisión constante del Currículo Nacional de Educación Básica, empoderarse constantemente de los mínimos establecidos, del perfil de egreso, de las competencias, capacidades y desempeños propuestas en cada área curricular y de los procesos pedagógicos y didácticas que el docente debe ejecutar para propiciar en los estudiantes aprendizajes significativo, funcionales y duraderos.

Se presentan, a continuación, algunos criterios que contemplan el ejercicio de la gestión pedagógica por parte de los directivos (Ministerio de Educación, 2011):

- La consolidación de políticas institucionales de aplicación de la evaluación diagnóstica a los estudiantes, la determinación de desempeños para establecer las medidas de logro de los aprendizajes o de las dificultades que los estudiantes están experimentando; asimismo, el establecimiento de mecanismos de comunicación de los resultados a los propios estudiantes y a los padres de familia.
- La toma de decisiones conjuntas, promovida en el trabajo en equipo, en el intercambio de experiencias por parte de los docentes y en la propuesta de planes de acción o de mejora para solventar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, reconocidas en la evaluación diagnóstica. El equipo directivo tiene como política institucional la aplicación de una evaluación diagnóstica.
- La promoción de espacios para la planificación, ejecución y evaluación de los aprendizajes de los estudiantes a lo largo del año escolar, es decir, enfatizando en la evaluación de proceso. Asimismo, la consolidación de las etapas mencionadas en el trabajo que corresponde al docente y en que el directivo tiene especial responsabilidad para guiar los procesos de programación y diversificación curricular, la ejecución adecuada de las prácticas pedagógicas, en términos de

procesos pedagógicos y didácticos dentro de las sesiones de aprendizaje y la evaluación formativa que debe primar en el ámbito escolar, acoplándose a los lineamientos del CNEB.

- La motivación que debe ejercer el directivo en sus docentes para el manejo de herramientas tecnológicas, mucho más en este contexto de trabajo remoto, en el que los docentes necesitan empoderarse del conocimiento y aplicación en su práctica pedagógica de las plataformas virtuales, de los medios de comunicación síncrono virtual y del uso de recursos digitales para motivar, generar conflictos cognitivos, gestionar los aprendizajes y evaluarlos.

Por lo expuesto, el directivo es un líder comprometido con la tarea docente y de los estudiantes y su función en la dimensión pedagógica le propone como imperativos establecidos en el Marco del Buen Desempeño Directivo, desempeños 15, 16 y 20 de la competencia 5 (Ministerio de Educación, 2014):

Generar espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza (...), gestionar oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje y monitorear y orientar el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. (pp. 46-47)

2.4.2 Dimensión organizacional

Los docentes y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, llevan a cabo acciones educativas en la estructura de la institución, esto se realiza en equipo siguiendo las normas y reglamentos organizacionales teniendo en cuenta el organigrama de la institución, distribución de funciones en el trabajo, empleo del tiempo y espacios de la organización, empleando reuniones virtuales que promueven la participación de todos los miembros acorde a la situación de pandemia en que nos encontramos.

Es importante considerar que hay propuestas o iniciativas que por su relevancia tienen en sí mismas un margen muy estrecho de negociación, algunas de ellas son el mismo proyecto educativo o la evaluación de la calidad, ya que si no se llegasen a consolidar se podría afectar la evolución de la institución y, por ende, la formación de los alumnos. (Chacón, 2013, p. 64)

El ejercicio de la gestión organizacional o institucional implica “tener claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y visión que guían a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión” (Ministerio de Educación, 2011, p. 36).

Algunos de los criterios que rigen la implementación y evaluación de la gestión organizacional adaptados del Ministerio de Educación (2011) son:

- La constitución de un organigrama institucional actualizado y acorde a las normas de organización existentes en el que se aprecien las relaciones que deben establecerse entre los

miembros de la institución y las instancias de atención que operativizan los procesos pedagógicos y administrativos.

- La puesta en común de este organigrama, reconocido por docentes, padres de familia y comunidad, a través de reuniones o mecanismos informativos presenciales o virtuales. De este modo, el equipo directivo efectiviza de forma remota y empleando medios virtuales los roles que debe cumplir cada miembro de la comunidad educativa.
- La motivación para estimular los emprendimientos docentes, a través de la sensibilización y aprobación de los proyectos de gestión educativa que se implementen a través del grupo de docentes, apoyando los proyectos innovadores relacionados a la mejora en la organización de la institución educativa.
- La promoción de la práctica de valores entre los miembros de la comunidad educativa, a través del establecimiento conjunto de las normas de convivencia entre los miembros que promuevan un buen trato con los miembros de la comunidad educativa.

Debe precisarse que, a decir de Frigerio (como se citó en Farfán, Mero, y Sáenz, 2016) y Hernández (2020) la gestión educativa en su dimensión organizacional, determina que los profesores y dirigentes institucionales, así como los educandos y los padres o madres de familia, emprendan acciones educativas en la organización institucional; esto se realiza en equipo siguiendo las normas y reglamentos organizacionales, teniendo en cuenta el organigrama de la institución, la distribución de las responsabilidades en el trabajo, el empleo del tiempo y espacios de la organización, a través de reuniones virtuales que promueven la participación de todos los miembros acorde a la situación de pandemia en que nos encontramos.

2.4.3 Dimensión comunitaria

Impulsa la participación de cada uno de los integrantes de las decisiones institucionales. Toma en cuenta las acciones, problemática, normas de convivencia y solicitudes que se recibe la institución de la comunidad en todas sus formas, empleando medios tecnológicos e informáticos, como reuniones virtuales para generar la participación contundente de los miembros, que como bien menciona Chacón (2013):

No hay que olvidar que los grupos externos a la institución, tales como las asociaciones profesionales, los sectores industriales y las organizaciones no gubernamentales, entre otros, tienen una participación activa en la estabilidad y el desarrollo de la operación académica. (p. 65)

La gestión directiva no debe exceptuar este acuerdo tácito que existe con los padres de familia y con las instituciones que están alrededor de la escuela. No existe ya un trabajo meramente interno entre directivos, docentes y estudiantes, sino que los agentes que se encuentran alrededor forman parte de esa amplia comunidad y en la que también asumen responsabilidades. De este modo, posta o centros de salud, comisarías, universidad, institutos, municipalidades, etc., forman parte de ese grueso rubro de organizaciones que pueden contribuir al alcance de lo propuesto en la filosofía institucional. Por ello, la

dimensión comunitaria, “alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc.” (Ministerio de Educación, 2011, p. 38).

En el contexto ocasionado por la pandemia originada por la covid-19 “los padres de familia deben ser apoyo para los estudiantes en el desarrollo de las clases virtuales” (Cóndor, 2020, p. 35) y esta tarea de convocatoria a estos actores educativos debe ser medular en la gestión comunitaria. Los directivos y docentes son llamado a motivar la participación del padre de familia, llevarlo a la reflexión y al establecimiento del compromiso de apoyar a sus menores hijos, asegurando de esta forma la continuidad y permanencia de los menores en el sistema educativo, de lo contrario ocurrirá lo que en muchas regiones del país, un abandono escolar sin mayores miramientos de los padres, motivado claro está, por múltiples factores, entre los que pueden citarse, las carencias económicas, la pérdida de familiares directos, la inestabilidad emocional y la lamentable carencia de recursos informáticos y de conectividad para interactuar en las clases virtuales.

En el Marco del Buen Desempeño Directivo, específicamente en el desempeño 6 de la competencia 2 se indica que el directivo, como gestor: “promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural” (Ministerio de Educación, 2014, p. 41). Se pretende que los directivos reconozcan la realidad en la que está circunscrita la institución educativa, y con ese punto de partida, establecer las alianzas estratégicas con los padres y madres de familia y los agentes de la comunidad, todas estas relaciones de acercamiento con un criterio ampliamente democrático como parte de los procesos de gestión dentro de la dimensión comunitaria.

En el contexto de trabajo remoto a través de los medios virtuales es preciso que se tomen en consideración varios aspectos como indicadores de que labor directiva está siendo funcional en el establecimiento de relaciones con los integrantes de la comunidad (Ministerio de Educación, 2011), y entre estas se destacan:

- La promoción de la intervención dialógica de la comunidad educativa en las actividades institucionales de tipo virtual y remoto, reuniones o asambleas en las que se dé apertura para la opinión y reflexión. La comunidad se constituye en un gran aporte para la consolidación de los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional y en el Plan Anual de Trabajo.
- La información constante a través de mecanismos de pronta llegada y fácil recepción de los mensajes. En el contexto de trabajo remoto, esta comunicación actualizada se debe transmitir por los medios virtuales o plataformas del tipo facebook institucional, blogs, páginas web de las instituciones, correos electrónicos, y por supuesto, las reuniones virtuales, etc., tal como lo especifica Rentería y Quintero (2009) quien considera importante empleo de la tecnología en toda dimensión de la gestión educativa.
- Desarrollo de programas remotos de sensibilización en la mejora de las relaciones institucionales, involucrando a la comunidad educativa en el reconocimiento, gestión y solución

de las problemáticas emergentes en el contexto educativo. Esta sensibilización debe conducir a la toma de decisiones conjuntas que parten de la planificación de actividades y el ejercicio de acciones para el logro de metas cuantificables y cualitativas.

- La demostración de las capacidades de liderazgo directivo, visibles en la promoción de actividades de trabajo colaborativo y en el que la confianza que se deposita en los miembros de la comunidad constituye un aliciente para el compromiso en la tarea emprendida.

2.4.4 Dimensión administrativa

El rubro administrativo es inherente a todo tipo de organización. Las instituciones educativas no están exentas de la aplicación de los principios de gestión administrativa que parten desde la mirada analítica y reflexiva de qué es lo que necesita la institución para crecer, con qué recursos cuenta, cómo gestionarlos, hacerlos crecer y saber invertir. Todo esto, inscrito en los documentos de gestión: proyecto educativo institucional, plan anual de trabajo, reglamento interno, plan de gestión de riesgos, entre otros, cuya construcción, revisión y aprobación son parte de este rubro y los cuales deben ser compartidos, conocidos y construidos en equipo.

En el ámbito de la gestión administrativa de las instituciones escolares se aseguran condiciones para proyectar, organizar sistemáticamente, establecer coordinaciones, ejecutar mecanismos de control, supervisar o monitorear, en palabras pedagógicas, y acompañar los procesos que se generan en la ejecución de planes y actividades, organizando al potencial humano, así como los recursos materiales y económicos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la escuela.

En el Marco del Buen Desempeño Directivo, en la competencia 3 se indica que el directivo: “favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos” (Ministerio de Educación, 2014, p. 41).

Así, la dimensión administrativa toma en cuenta todo lo que líder pedagógico implementa para que las decisiones se lleven a cabo de manera pertinente a través de un buen manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa, tal como se indica en el desempeño 9 de la competencia 3: “gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados” (Ministerio de Educación, 2014, p. 41). Se relaciona, asimismo, con actividades que se necesitan para suministrar, oportunamente los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar las metas de una organización, también incluye las muchas necesidades diarias, los conflictos y la negociación, con el objetivo de conciliar los intereses individuales de la organización educativa, empleando los protocolos frente a la situación de pandemia que vivimos y los medios tecnológicos e informáticos que nos permitan cumplir con las metas planteadas.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles, organización de la información y aspectos documentarios de la

institución, elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero. (Ministerio de Educación, 2011, p. 36)

La gestión administrativa implica transparentar los recursos que se han obtenido a manera de ingresos y las salidas que estos han sufrido a manera de egresos y todo en beneficio del crecimiento institucional y de la mejora de los procesos e infraestructura en bien de los estudiantes. La rendición de cuentas resulta ser una acción urgente y eventual (trimestral o semestralmente) para mantener a los miembros de la comunidad informados de cuáles son los mecanismos de captación y cómo se vienen aprovechando estos recursos financieros.





Capítulo 3. Metodología de investigación

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva - cuantitativa, porque permite describir las características de la variable gestión educativa y ubicada en el paradigma positivista o denominado empírico analítico, el mismo que, como indica Durand (citado en Pérez, 2015), describe la realidad como única, tangible, fragmentable y confluyente, por tanto, esta investigación se realizó tomando como base los fundamentos epistemológicos de este modelo investigativo dirigiéndose hacia la determinación del nivel de gestión educativa que se viene ejerciendo en el contexto de trabajo remoto en las diferentes instituciones educativas de la zona rural del distrito de Canchaque, Piura.

En el marco del paradigma y tipo de investigación que delimitan el presente estudio, se recoge información del escenario a través de instrumentación que permite la sistematización cuantitativa de los datos proporcionados por los sujetos, que, en este caso, son los docentes de las distintas instituciones educativas seleccionadas. Es decir, únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente sobre la variable gestión educativa y sus respectivas dimensiones.

La línea de investigación en la que se enmarca este trabajo es la de Gestión Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura en el campo liderazgo pedagógico, puesto que se asume una temática específica en la gestión de las instituciones educativas y en las funciones gestoras de los directivos como líderes de las escuelas.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño en la presente investigación es de tipo descriptivo simple. En este tipo de diseño el investigador busca y recoge información relacionada con el objeto de estudio, no presentándose la administración o control de un tratamiento, es decir está constituida una población, variables y concluye con un propósito. Se recoge aquí información sobre el nivel gestión educativa ejercido en las instituciones educativas de la zona rural de Canchaque.

M_1 ----- O_1

Donde:

M_1 = Muestra de los docentes

O_1 = Medición del nivel de la gestión educativa

Adicional a lo mencionado, el diseño que rige la presente investigación emplea como técnica de recojo de información la encuesta, entendida como la técnica más frecuente, utilizada en las investigaciones de corte cuantitativo para la recopilación de datos, en la cual, mediante la elaboración de un cuestionario que consta de un determinado número de preguntas permite conocer información de una población utilizando una muestra (Hueso y Cascant, 2012). La encuesta empleada en esta

investigación permitirá determinar el nivel de gestión educativa que se viene ejerciendo en las IIEE rurales del distrito de Canchaque, Piura en el contexto de trabajo e interacción remota entre los actores de las comunidades educativas ámbitos de estudio.

Se describen, a continuación, las fases o etapas que se siguieron en el diseño del presente estudio:

- **Identificación de la situación problemática.** En el contexto de trabajo virtual y remoto que se asumió desde abril del año 2020 para dar continuidad al servicio educativo en tiempos de pandemia, y la experiencia docente de la investigadora en instituciones educativas rurales donde el ejercicio de las funciones directivas se vieron limitadas y sumergidas en un ámbito poco común y diferente a la cercanía entre personas que proporciona la presencialidad, se determinó que resultaba imperativo realizar un análisis de cómo se venían generando los procesos de gestión institucional o educativa, si había continuidad, si se ejecutaban los procesos organizacionales, pedagógicos, administrativos y comunitarios. En definitiva, la observación empírica fue el principal eje motivador de la investigación, se hacía necesario, así, identificar cómo se valoraba el ejercicio de las funciones directivas desde la mirada de los docentes para establecer el nivel de gestión educativa.
- **Selección de objetivos.** Se llevó a cabo la organización de las acciones para el recojo de información, lo que significó determinar el objetivo general y los objetivos específicos del estudio. Así, el objetivo general contiene la variable de estudio: gestión institucional y los objetivos específicos concentran las dimensiones a abordar en la encuesta: pedagógica, organizacional, pedagógica y comunitaria. En cada objetivo la misión es determinar o identificar el nivel de gestión que los directivos ejercen en sus instituciones educativas.
- **Revisión bibliográfica y concreción de la información.** La revisión de información estuvo enmarcada en obtener material bibliográfico para elaborar el estado del arte y el estado de la cuestión que fueron importantes para fundamentar la discusión de los resultados obtenidos. Se recurrió, de esta manera, a diversas fuentes de consulta en estado físico o virtual, antecedentes de estudio tipo tesis de índole local, nacional e internacional, libros y artículos de revista indexados y de repositorios reconocidos como Scielo, Redalyc, Ministerio de Educación, entre otros.
- **Determinación de la población y muestra objeto de estudio.** Se estableció recoger información de la gestión educativa remota acorde a la información que dieron los sujetos que conformaron la población y muestra de estudio: 36 docentes de las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque. La muestra fue seleccionada de manera intencional o muestreo no probabilístico. Esta determinación responde a que el número de docentes de las cuatro IIEE rurales consideradas en el estudio son pocos; no obstante, son determinados como población que reúne las características pertinentes al ser sujetos que vivencian los procesos de gestión de primera mano y pueden aportar la información necesaria para lograr los objetivos planteados en la investigación.
- **Disposición de recursos.** Se pudo contar con plataformas virtuales que apoyaron el desarrollo del estudio, además se contó con el instrumento necesario para obtener la información requerida. El

instrumento seleccionado se denomina Cuestionario de Gestión Educativa, organizado según las dimensiones de la gestión educativa y que contiene un número limitado de ítems como se detalla a continuación: dimensión pedagógica conformada por 13 ítems (del 1 al 13), dimensión organizacional conformada por 10 ítems (del 14 al 23), dimensión comunitaria conformada por 10 ítems (del 24 al 33) y dimensión administrativa conformada por 12 ítems (del 34 al 45).

- **Tipo y diseño de la encuesta.** Se pudo contar con un cuestionario de gestión educativa adaptado de Aguilera (2011), Mansilla (2007), Delgado(2006), Franco (2018) y Hernández (2020). Las adaptaciones se centran básicamente en el ajuste de los ítems al entorno virtual o de trabajo remoto. El cuestionario fue válido mediante la técnica de juicio de expertos y para ello se recurrió a profesionales conocedores del tema de gestión educativa: Dra. Mónica Franco Sánchez, actual directora de la IE José Carlos Mariátegui de Piura; Mgtr. Dafne Guerra Palacios, subdirectora de la IE Parcemón Saldarriaga Montejo y Mgtr. Gladys Guerrero Ontaneda, subdirectora de la IE Nuestra Señora de Fátima.

- **Método de análisis de datos.** Para el análisis de los datos recogidos en la presente investigación se ha usado el software SPSS y la hoja de cálculo de Excel. Con los datos recogidos y consignados en los programas mencionados se pudo constituir las tablas estadísticas en las que se cuantifica el nivel de gestión que se ejecuta en las IIEE, y específicamente, la gestión que se ejerce en cada una de las dimensiones.

- **Análisis e interpretación de resultados.** Elaboradas las tablas estadísticas, se llevó a cabo el análisis e interpretación de la información obtenida de manera clara y precisa. Además, se elaboró la discusión de los resultados, contrastando los datos obtenidos con la información teórica.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** En la estructura final de la investigación tenemos las conclusiones y recomendaciones, las mismas que responden a los objetivos planteados en la investigación.

- **Elaboración del informe final.** El informe final se elaboró acorde a la estructura que la universidad de Piura ha planteado de manera formal.

3.3 Población y muestra

La población y muestra está formada por todos los docentes de las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque–Piura- Perú. Cabe recalcar que la muestra fue determinada de manera no probabilística o intencionada, tal y como se ha explicado en el rubro Población y muestra de las etapas del diseño de investigación. La tabla 1 señala la distribución de docentes según institución educativa:

3.4 Variables de investigación

Una variable delimita el presente estudio: gestión educativa. A continuación, se presenta la definición operacional de la variable y sus dimensiones.

Tabla 1*Población y muestra del estudio*

Población	Número de docentes
I.E Emilio Espinoza	12
I.E. San José de Maraipampa	08
I.E Luis Alberto Sánchez	08
I.E Zenón Bobadilla Guerrero-Coyona	08
Total	36

Fuente: Data UGEL Piura

Tabla 2*Operacionalización de la variable gestión educativa*

Variable: Gestión educativa			
Definición operacional	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores
Se indica como se está desarrollando el director de la institución educativa en el logro de objetivos organizacionales en tiempo de trabajo remoto empleando tecnologías de comunicación e información en los diferentes contextos como son la dimensión pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria.	Dimensión pedagógica	Corresponde a todas las actividades realizadas en la parte pedagógica por el directivo y la relación que establece con los docentes a través de los entornos virtuales en tiempos de trabajo remoto, con la finalidad de potenciar las habilidades docentes para el logro de los aprendizajes en los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> – Aplicación, implementación y reflexión de la evaluación diagnóstica. – Orientación para la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje. – Implementación para el manejo de herramientas pedagógicas. – Implementación para la aplicación del enfoque pedagógico y adaptaciones curriculares. – Orientación y monitoreo de la práctica pedagógica. – Promoción para el empleo de medios virtuales. – Orientación sobre enfoque formativo de evaluación. – Promoción de estrategias, para el logro satisfactorio en las evaluaciones finales. – Monitoreo a los logros de los estudiantes.
	Dimensión organizacional	Considera las acciones que el directivo pone en marcha	– Existencia de un organigrama.

Variable: Gestión educativa			
Definición operacional	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores
		empleando medios tecnológicos, para lograr que los miembros de la organización trabajen de manera ordenada y cumpliendo sus funciones acordes a la situación actual.	<ul style="list-style-type: none"> – Promoción de las funciones de los actores educativos. – Apoyo a la implementación de proyectos innovadores. – Promoción de la práctica de valores. – Planteamiento de normas de convivencia. – Demostración de buen trato. – Promoción del trabajo efectivo en la IE. – Valoración de ideas y apoyo a iniciativas docentes.
	Dimensión comunitaria	Corresponde a las acciones que el directivo implementa para lograr los fines institucionales, a través del empleo de medios virtuales promoviendo una convivencia saludable entre todos los miembros de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> – Promoción de la participación de la comunidad educativa. – Consideración de las opiniones de la comunidad educativa. – Establecimiento de mecanismos de información a la comunidad educativa. – Actuación empática frente a situaciones institucionales. – Acciones de sensibilización para la mejora de las relaciones institucionales. – Involucramiento en situaciones de problemática de la comunidad educativa. – Planificación y toma de decisiones con la comunidad educativa. – Confianza en los trabajadores. – Liderazgo frente a la comunidad educativa. – Promoción del trabajo colaborativo.

Variable: Gestión educativa			
Definición operacional	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores
	Dimensión administrativa	Considera la toma de decisiones en el manejo de institucional que realiza el directivo empleando medios virtuales, con la finalidad de consolidar el manejo de todos los recursos y organizando documentos que gestionan la organización.	<ul style="list-style-type: none"> – Priorización y empleo de los recursos de la IE. – Planificación del presupuesto institucional según el plan anual de trabajo. – Manejo adecuado de los recursos económicos. – Información sobre el manejo de los recursos económicos. – Seguimiento al uso efectivo del tiempo por parte de docentes y demás integrantes de la IE. – Planteamiento colaborativo de los instrumentos de gestión.

Fuente: Elaboración propia

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada es la encuesta, según Hernández, Fernández y Baptista (2012), es un procedimiento que permite analizar cuestiones con objetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas.

El instrumento empleado es un cuestionario (anexo 1) que recoge información sobre la gestión educativa. Este cuestionario, conformado por 45 ítems o criterios, ha sido adaptado de Aguilera (2011), Mansilla (2007), Delgado (2006), Franco (2018) y Hernández (2020) a los requerimientos del trabajo remoto y propuesto en formulario Google y se aplicó a los docentes, quienes alcanzaron información que permitió determinar el nivel de ejecución de la gestión educativa en las instituciones educativas contexto de estudio, a partir de las cuatro dimensiones consideradas: dimensión pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa; y, específicamente, obtenida en las respuestas a los ítems originados desde los indicadores o componentes de cada dimensión (Tabla 2).

El cuestionario de gestión educativa que se aplicó muestra una confiabilidad medida a través del alfa de Cronbach:

Como puede observarse en la tabla 3, el instrumento es altamente confiable debido a que el valor supera el ,8 correspondiente al valor positivo de confiabilidad.

Tabla 3*Estadísticas de fiabilidad*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,991	46

Fuente. Elaboración propia a partir del software SPSS.

3.6 Procedimiento de análisis y presentación de resultados

El análisis estadístico se realizó con el programa estadístico SPSS, v.23, considerando el procedimiento que a continuación se indica:

- **Diseño de base de datos.** Se elaboró la data a través del conteo de las respuestas obtenidas por los docentes en el cuestionario aplicado.
- **Tabulación.** Se elaboró tablas de frecuencias absolutas y relativas, teniendo en cuenta los objetivos del estudio llevado a cabo.
- **Graficación.** Se procedió a ilustrar los datos de las tablas mediante figuras o gráficos de barras.
- **Análisis cuantitativo.** Se empleó tablas de frecuencia absoluta y relativa para poder analizar de manera descriptiva los resultados obtenidos, para ello se establecieron escalas de medición.

Para la sistematización estadística de los resultados y la determinación del nivel de gestión que se ejerce en las instituciones educativas rurales de Canchaque en el contexto de trabajo remoto, se asumió la siguiente escala:

Tabla 4*Escala de determinación del nivel de gestión educativa en las IIEE rurales de Canchaque*

Nivel de gestión	Porcentaje	Descripción
Malo	0% – 29%	Corresponde al bajo porcentaje de catalogación de la gestión educativa. Dicho dato se extrae del promedio porcentual de las opciones siempre, a veces y nunca.
Regular	30% – 50%	Corresponde a un porcentaje intermedio de catalogación de la gestión educativa. Dicho dato se extrae del promedio porcentual de las opciones siempre, a veces y nunca.
Bueno	51% - 100%	Corresponde a la aprobación del nivel de gestión en la mayoría de los sujetos de investigación. Dicho dato se extrae del promedio porcentual de las opciones siempre, a veces y nunca.

Fuente. Elaboración propia



Capítulo 4. Resultados de la Investigación

4.1 Presentación e interpretación de resultados

En el presente capítulo, se han estructurado de manera secuencial los resultados obtenidos teniendo como referencia las dimensiones de la variable gestión educativa, de esta forma cada tabla contiene su interpretación e ilustra la información a través de gráficos estadísticos.

4.1.1 Dimensión pedagógica

Esta dimensión implica el compromiso que deben asumir los directivos con los procesos de enseñanza-aprendizaje que se gestionan en la institución educativa. Implica, en este sentido, la puesta en marcha de mecanismos de acercamiento al pleno de los docentes a través de la actividad primordial que permite la verificación in situ de cómo está interactuando el docente con sus estudiantes y de cómo promueve el logro de los aprendizajes, se hace referencia aquí del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico, la motivación para los procesos de evaluación diagnóstica y de proceso, así como las orientaciones para la planificación curricular.

La tabla 5 muestra información de cómo es catalogado el nivel de gestión en cada una de las instituciones educativas del contexto de estudio respecto a la dimensión pedagógica.

Tabla 5

Nivel de gestión pedagógica remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.

Nivel de ejercicio de la gestión pedagógica	IE Emiliano Espinoza(A)		IE San José de Maraipampa (B)		IE Luis Alberto Sánchez(C)		IE Zenón Bobadilla(D)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mala	2	16,67	7	87,50	4	50,00	1	12,50
Regular	4	33,33	1	12,50	2	25,00	4	50,00
Buena	6	50,00	0	00,00	2	25,00	3	37,50
Total	12	100,00	8	100,00	8	100,00	8	100,00

Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa aplicado a docentes

Teniendo en cuenta la gestión pedagógica remota en cada una de las instituciones educativas se ha determinado que en la IE Emiliano Espinoza el 50,00 % de los docentes consideran que la gestión del director es buena, en la IE San José de Maraipampa, el 87,50 % consideran que es mala; en la IE Luis Alberto Sánchez el 50,00% afirman que es mala, mientras que en la IE Zenón Bobadilla el 50 % consideran que la gestión del director es regular.

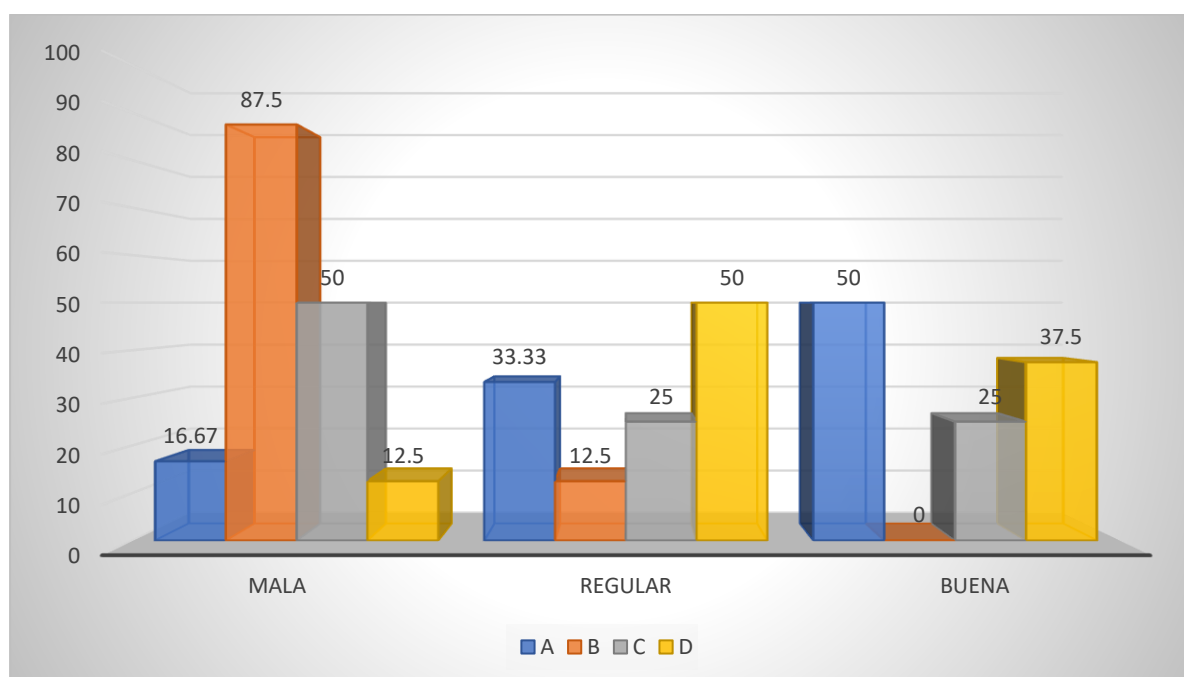
Cabe mencionar que en las instituciones educativas donde el nivel de gestión se valora como mala o regular es porque los ítems relacionados con la orientación que de manera remota los directivos deben brindar a los colaboradores (docentes) sobre la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje y el desarrollo de jornadas remotas de capacitación para aplicar el

enfoque pedagógico en la práctica docente son limitadas, optándose en la mayoría de encuestas por las categorías *a veces* y *nunca*. Ocurre lo mismo con los ítems relacionados con las orientaciones que deben brindarse para el ejercicio de la evaluación diagnóstica, formativa y de salida. Dicha situación de calificación baja corresponde a que en el contexto de trabajo remoto se han propiciado muy pocos espacios de trabajo virtual en las zonas rurales durante el año 2020.

La figura 1 grafica los resultados generales obtenidos en la consolidación de la tabla 5:

Figura 1

Porcentaje de docentes según el nivel de gestión pedagógica remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020



Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa aplicado a docentes. A (IE Emiliano Espinoza), B (IE San José de Maraipampa), C (IE Luis Alberto Sánchez), D (IE Zenón Bobadilla)

4.1.2 Dimensión organizacional

Mantener a flote las condiciones operativas de toda institución que brinda el servicio educativo es vital, pues ello demuestra que la organización se dirige siempre a cambios y a la consecución de los objetivos estratégicos que se haya propuesto. Para tal fin es indispensable que los directivos entablen relaciones interpersonales saludable y dirigidas por el respeto al lugar que ocupa cada miembro en la institución, esto es, el reconocimiento de sus funciones y de los mecanismos administrativos de comunicación que se visualizan en el organigrama. Del mismo modo, la gestión organizacional requiere de la convocatoria que, a través del liderazgo directivo, se haga a los integrantes de la comunidad educativa para que, mediante diálogos y consensos se promocióne el crecimiento profesional individual y grupal de los trabajadores (docentes y administrativos) y se promocióne la innovación en la gestión e implementación de proyectos.

La tabla 6 muestra información sobre el consolidado de cómo los docentes de las instituciones educativas rurales de Canchaque (de la muestra de estudio) han catalogado el nivel de gestión educativa que ejercen los directivos.

Tabla 6

Nivel de gestión organizacional remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020

Nivel de ejercicio de la gestión Organizacional	IE Emiliano Espinoza(A)		IE San José de Maraipampa(B)		IE Luis Alberto Sánchez(C)		I.E Zenón Bobadilla(D)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mala	0	,00	8	100,00	2	25,00	0	,00
Regular	4	33,33	0	,00	1	12,50	3	37,50
Buena	8	66,67	0	,00	5	62,50	5	62,50
Total	12	100,00	8	100,00	8	100,00	8	100,00

Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa aplicado a docentes

Teniendo en cuenta la gestión organizacional remota en cada uno de los colegios analizados se ha determinado que en la IE Emiliano Espinoza el 66,67 % de los docentes consideran que la gestión del director es buena, en la I.E San José de Maraipampa en su totalidad consideran que es mala; mientras que en la IE Luis Alberto Sánchez el 62,50 % afirman que es buena este mismo porcentaje y categoría se ha determinado en la I.E. Zenón Bobadilla.

A diferencia de los datos presentados en la tabla 5 en la que la mayoría de IIEE catalogaba la gestión pedagógica como mala o regular, la gestión organizacional ha obtenido niveles adecuados de valoración, que para el caso resulta ser bueno. Dicha valoración en tres de las cuatro escuelas se debe a que los docentes han asignado la categoría de bueno a la gran mayoría de ítems y que en el consolidado sobrepasan el 60,00%, entre los que desatacan la existencia de un organigrama actualizado, la promoción del conocimiento de las funciones de los miembros de la IE, la promoción de la implementación de proyectos innovadores, de la práctica de valores en la comunidad y el establecimientos de las normas o acuerdos de convivencia institucional. Existe también una valoración de las opiniones del pleno y el apoyo a iniciativas de cambio. Ocurre lo contrario en la IE San José de Maraipampa, donde se selecciona en mayoría la categoría *nunca* y por ello se obtiene el 100,00 de desaprobación en el nivel de gestión organizacional.

La figura 2 ilustra los datos presentados en la tabla 6:

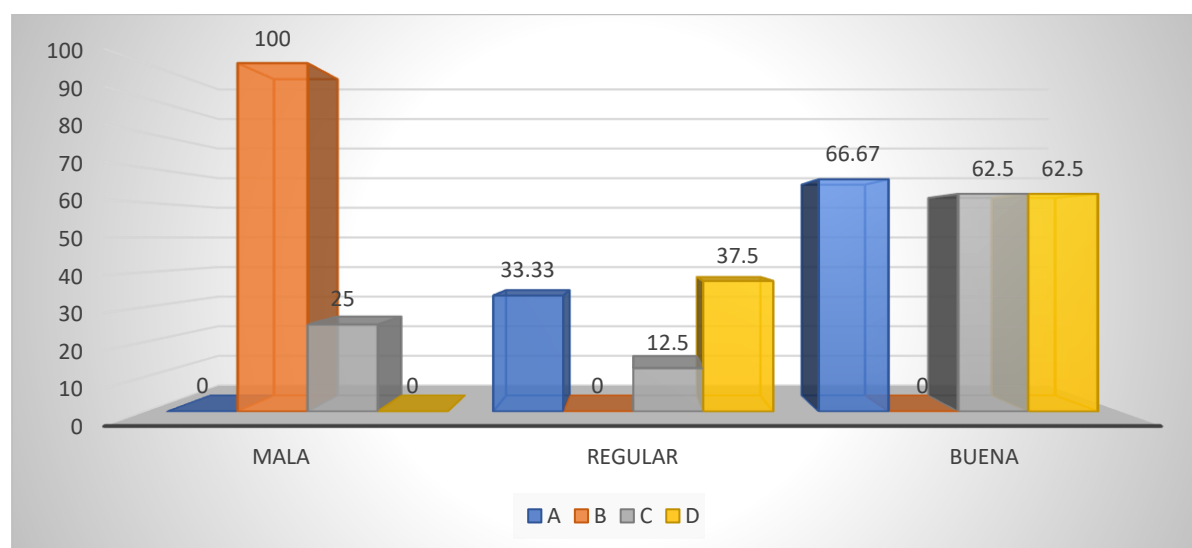
4.1.3 Dimensión comunitaria

El establecimiento de adecuados y oportunos lazos comunicativos entre los miembros de la comunidad siempre genera avances. Estos serán indicadores propicios de que las instituciones educativas están obteniendo resultados. La dimensión comunitaria está referida, precisamente, a ese

establecimiento de relaciones adecuadas con los agentes del entorno y con los padres de familia. Será importante que en este rubro los directivos gestionen el acercamiento de los padres de familia hacia la escuela y se logre el compromiso de guiar a sus menores hijos acompañándolos en el proceso de aprendizaje, máxime en tiempos de trabajo remoto en el que los hogares se han convertido en las aulas de clase. Del mismo modo, en la gestión comunitaria será requisito sustancial establecer alianzas estratégicas con las instituciones de la comunidad: universidades, centros de salud, puestos de seguridad ciudadana y policial, municipalidades, entre otras.

Figura 2

Porcentaje de docentes según el nivel de gestión organizacional remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020



Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa aplicado a docentes. A (IE Emiliano Espinoza), B (IE San José de Maraipampa), C (IE Luis Alberto Sánchez), D (IE Zenón Bobadilla)

La tabla 7 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión:

Tabla 7

Nivel de gestión comunitaria remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020

Nivel de ejercicio de la gestión comunitaria	IIEE		IE Emiliano Espinoza(A)		IE San José de Maraipampa(B)		IE Luis Alberto Sánchez(C)		IE Zenón Bobadilla(D)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mala	2	16,67	8	100,00	1	12,50	2	25,00		
Regular	0	00,00	0	00,00	1	12,50	1	12,50		
Buena	10	83,33	0	00,00	6	75,00	5	62,50		
Total	12	100,00	8	100,00	8	100,00	8	100,00		

Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa aplicado a docentes

Teniendo en cuenta la gestión comunitaria remota en cada una de las instituciones educativas en las que se aplicó el cuestionario de gestión, se ha determinado que en la IE Emiliano Espinoza el 83,33% de los docentes consideran que la gestión del director es buena, en la I.E San José de Maraipampa el 100% consideran que es mala; mientras que en la IE Luis Alberto Sánchez el 75,00% afirman que es buena y en la IE Zenón Bobadilla el 62,5% consideran que la gestión del director es buena.

En las instituciones educativas en las que la gestión comunitaria se valora como buena se ha observado que los docentes han optado por la categoría *buena*, y algunos ítems *a veces*, razón por la cual los porcentajes se ha obtenido porcentajes superiores al 60,00%. Destacan los ítems relacionados con la capacidad de convocatoria que tiene los directivos para con los miembros de la comunidad en actividades de trabajo remoto, la información que se comparte y la valoración de las opiniones. Asimismo, la actuación empática frente a situaciones de conflicto y el afrontamiento de situaciones problemáticas ocurridas en la institución de manera inmediata.

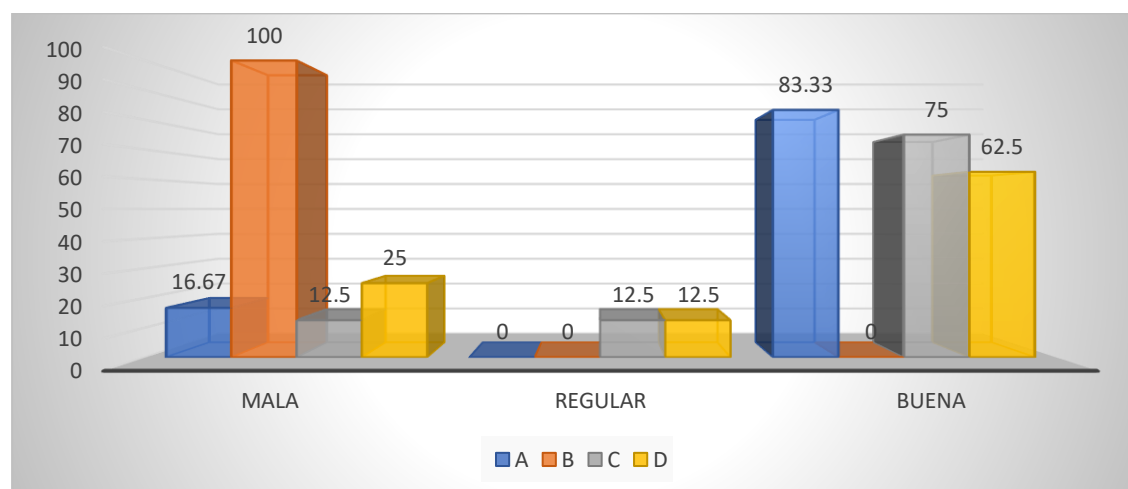
Se ilustra los datos consolidados de la tabla 7 en la figura 3.

4.1.4 Dimensión administrativa

La gestión administrativa es la que ha predominado en el liderazgo de las instituciones educativas por muchas décadas. No obstante, la visión actual que deben asumir los directivos con amplio involucramiento pedagógico, lo administrativo debe seguir vigente porque es uno de los pilares de cómo se gerencian las instituciones. Sin lo administrativo, podría reinar el caos burocrático y los recursos de los cuales se provee la organización no tendrían siempre un buen fin. En la tabla 8 se aprecia el nivel de gestión que han alcanzado los directivos en el aspecto administrativo, a partir de la mirada de los docentes encuestados.

Figura 3

Porcentaje de docentes según el nivel de gestión comunitaria remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020



Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa aplicado a docentes. A (IE Emiliano Espinoza), B (IE San José de Maraipampa), C (IE Luis Alberto Sánchez), D (IE Zenón Bobadilla)

Tabla 8

Nivel de gestión administrativa remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020

Nivel de ejercicio de la gestión administrativa	IIEE		I.E Emiliano Espinoza(A)		I.E San José de Maraipampa (B)		I.E. Luis Alberto Sánchez(C)		I.E. Zenón Bobadilla(D)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mala	3	25,00	8	100,00	1	12,50	2	25,00		
Regular	2	16,67	0	00,00	0	00,00	3	37,50		
Buena	7	58,33	0	00,00	7	87,50	3	37,50		
Total	12	100,00	8	100,00	8	100,00	8	100,00		

Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa aplicado a docentes

Teniendo en cuenta la gestión administrativa remota en cada uno de los colegios analizados se ha determinado que en la IE Emiliano Espinoza el 58,33 % de los docentes considera que la gestión del director es buena, en la IE San José de Maraipampa el 100,00 % considera que es mala; mientras que en la IE Luis Alberto Sánchez el 87,50 % afirma que es buena, por su parte los docentes de la IE Zenón Bobadilla en un 37,5% consideran que la gestión del director es regular o mala.

Destaca en las respuestas de los docentes que permitieron realizar la consolidación que se cataloga como buena (siempre) la rendición de cuentas que realizan los directivos para mantener informada a la comunidad del manejo de los recursos económicos y del establecimiento de espacios para la construcción y revisión consensuada de los instrumentos de gestión: proyecto educativo institucional, proyecto curricular institucional, reglamento interno y plan anual de trabajo. Ocurre lo contrario en las instituciones educativas que han catalogado como malo o regular el nivel de gestión administrativa.

La figura 4 ilustra los resultados encontrados.

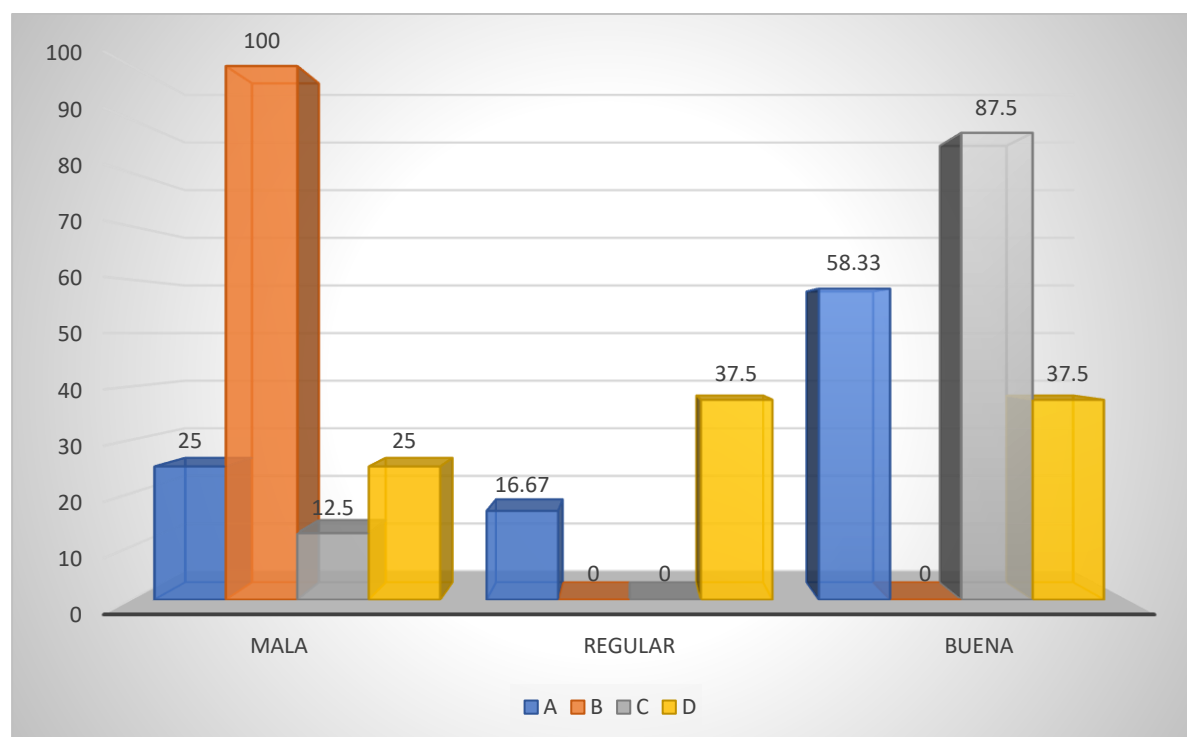
4.1.5 Nivel de gestión educativa alcanzado en las instituciones educativas

Con la información proporcionada por la tabla 9 se determina el nivel de gestión educativa que se ejerce en el trabajo remoto en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.

Teniendo en cuenta la gestión del director en cada uno de los colegios analizados se ha determinado que en la IE Emiliano Espinoza el 50,00 % de los docentes consideran que la gestión del director es buena, en la IE San José de Maraipampa el 87,50 % consideran que es mala; mientras que en la IE Luis Alberto Sánchez el 37,50 % afirman que es regular o buena, finalmente, en la IE Zenón Bobadilla el 75,00% de docentes considera que la gestión del director es regular.

Figura 4

Porcentaje de docentes según el nivel de gestión administrativa remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020



Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa aplicado a docentes. A (IE Emiliano Espinoza), B (IE San José de Maraipampa), C (IE Luis Alberto Sánchez), D (IE Zenón Bobadilla)

Tabla 9

Nivel de gestión educativa remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020

Nivel de gestión educativa	Institución educativa							
	I.E Emiliano Espinoza (A)		I.E San José de Maraipampa (B)		I.E. Luis Alberto Sánchez (C)		I.E. Zenón Bobadilla (D)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mala	2	16,67	7	87,50	2	25,00	1	12,50
Regular	4	33,33	1	12,50	3	37,50	6	75,00
Buena	6	50,00	0	,00	3	37,50	1	12,50
Total	12	100,00	8	100,00	8	100,00	8	100,00

Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa aplicado a docentes

4.2 Discusión de resultados

En esta parte de la investigación se desarrolla la discusión de los resultados obtenidos en el estudio. Es importante destacar que se debe considerar la información acerca de investigaciones anteriores que se respaldan con la presente investigación, así como los fundamentos teóricos, los mismo

que serán comparados con los resultados obtenidos para poder determinar el nivel de gestión directiva remota en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.

4.2.1 Dimensión pedagógica

Se puede establecer principalmente que la gestión educativa en su dimensión pedagógica determinada en las instituciones educativas secundarias rurales es buena y regular en la mayoría de las instituciones educativas como la IE Emiliano Espinoza en un 50,00%; IE Luis Alberto Sánchez entre buena y regular juntas en un 50,00% y IE Zenón Bobadilla en un 50,00% regular, siendo además considerada mala en un 87,00% en la IE San José de Maraipampa (tabla 5) esto muestra que más de la mitad de las instituciones educativas realizan una buena labor de gestión educativa en esta dimensión, estos resultados se refrendan con las investigaciones realizadas por Rentería y Quintero (2009), donde se propone la aplicación de procesos innovadores en la gestión educativa tal es el uso de la tecnología, en este aspecto es importante comprender que la gestión educativa mantiene sus propósitos de priorizar el campo curricular a través del empleo de espacios de encuentro y reflexión colectiva a través de manera remota intentando cumplir con las metas planteadas (Hurtado, 2020).

Es preciso considerar también que la gestión pedagógica que se emprende en la mayoría de instituciones contexto de estudio se condice con lo propuesto por el Ministerio de Educación (2014) referido a la capacidad de los directivos para promover espacios de trabajo en equipo de docentes y motivarlos a su crecimiento profesional; a su vez la generación de acciones que impulsan los lazos interpersonales de los actores educativos a través del conocimiento, los modelos y teorías educativas que forman parte del actuar del maestro, es así que el manejo de la gestión en esta dimensión ha valorado procesos y criterios en tiempo remoto a través del empleo de estrategias tecnológicas e informáticas. Esto implica que la gestión educativa en su dimensión pedagógica muestra un buen desempeño en las instituciones educativas IE Emiliano Espinoza, IE Luis Alberto Sánchez y IE Zenón Bobadilla, que viene afrontando la situación de emergencia sanitaria generada por el covid-19, debiendo mejorar en este aspecto en la IE San José de Maraipampa, a fin de entender que esta dimensión pedagógica es importante en el logro de aprendizaje y metas organizacionales de la institución.

La situación encontrada, respecto del ejercicio de la gestión en la mayoría de instituciones educativas, entre buena y regular permite inferir que en el contexto confinamiento social y trabajo remoto se ha tratado de dar continuidad al servicio educativo a nivel pedagógico, procurando que los componentes referidos a la planificación, ejecución y evaluación curricular sigan sus procesos. El trabajo remoto a través de medios virtuales ha sido una contribución para este proceso mediante las reuniones de trabajo docente que se ha tenido en las instituciones.

4.2.2 Dimensión organizacional

El ejercicio de la gestión organizacional o institucional, implica “tener claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y visión que guían a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión” (Ministerio de Educación, 2011, p. 36). Se puede establecer, asimismo, que la gestión educativa en su dimensión organizacional, determina que los

profesores y dirigentes institucionales, así como los educandos y los padres o madres de familia, emprendan acciones educativas en la organización institucional; esto se realiza en equipo siguiendo las normas y reglamentos organizacionales, teniendo en cuenta el organigrama de la institución, la distribución de las responsabilidades en el trabajo, el empleo del tiempo y espacios de la organización, a través de reuniones virtuales que promueven la participación de todos los miembros acorde a la situación de pandemia en que nos encontramos. (Frigerio, como se citó en Farfán, Mero, y Sáenz, 2016) y (Hernández, 2020). Dentro de esta línea se sustentan los resultados obtenidos en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque. Los resultados muestran que la dimensión organizacional es buena en la IE Emiliano Espinoza en un 66,67%, así como en la IE Luis Alberto Sánchez en un 62,50% y en la IE Zenón Bobadilla en un 62,50%, sin embargo, es considerada como mala en un 100,00% en la IE San José de Maraipampa (tabla 6). Estos resultados que catalogan la gestión como buena en tres de los escenarios de investigación se condicen con la investigación de Tinco (2015), donde concluye que en el trabajo organizacional, la labor directiva genera estabilidad a través de un buen manejo en la determinación de las funciones de sus miembros y se respalda, también en la definición Casassus (2000) quien manifiesta que la gestión es “la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” (p. 4). Se cuenta en esta dimensión con los aportes de Hernández (2020), quien realiza una explicación clara acerca de la gestión educativa en tiempos de pandemia y concluye que es importante agregar competencias en el manejo de las TIC como parte del desempeño en la gestión educativa, es decir, debemos estar listos frente a los retos que se presentan en la sociedad actual. Es importante considerar la importancia del empleo de la tecnología en toda dimensión de la gestión educativa (Rentería y Quintero, 2009).

Esto implica que la gestión educativa en su dimensión organizacional muestra un buen desempeño en las instituciones educativas IE Emiliano Espinoza, IE Luis Alberto Sánchez y IE Zenón Bobadilla, que viene afrontando la situación de emergencia sanitaria generada por el covid-19, debiendo mejorar en este aspecto en la IE San José de Maraipampa, a fin de entender que esta dimensión organizacional es importante en la distribución de las funciones en entornos organizados y en espacios virtuales para el logro de metas de la institución.

Se infiere que en la mayoría de instituciones participantes en el estudio se ha continuado con los procesos organizacionales de manera efectiva a pesar del confinamiento. El trabajo remoto no ha impedido que, como en la fase presencial, se valore las propuestas del personal, se les guíe en la planificación y ejecución de proyectos, se planteen normas de convivencia y se distribuyan roles de manera efectiva.

4.2.3 Dimensión comunitaria

Se puede establecer principalmente que la gestión educativa en su dimensión comunitaria en la gestión educativa, impulsa la participación de cada uno de los integrantes de las decisiones institucionales. Toma en cuenta las acciones, problemática, normas de convivencia y solicitudes que se

recibe la institución de la comunidad en todas sus formas, empleando medios tecnológicos e informáticos, como reuniones virtuales para generar la participación contundente de los miembros. No hay que olvidar que los grupos externos a la institución, tales como las asociaciones profesionales, los sectores industriales y las organizaciones no gubernamentales, entre otros, tienen una participación activa en la estabilidad y el desarrollo de la operación académica. (p. 65). Además se puede considerar que en las instituciones educativas secundarias rurales, la dimensión comunitaria es buena, así tenemos que la IE Emiliano Espinoza presenta un 83.33%, la IE Luis Alberto Sánchez un 75.00% y la IE Zenón Bobadilla en un 62,50%. Ocurre diferente en la IE San José de Maraipampa en la que los docentes consideran como mala la gestión comunitaria en un 100% (tabla 7). Estos resultados se condicen con el aporte de Hernández (2020), donde realiza una explicación clara acerca de la gestión educativa en tiempos de pandemia y explica el rol que deben de cumplir hoy el director al promover una comunicación en espacios virtuales con los padres de familia en las actividades educativas asumiendo estos, más responsabilidades. Es importante considerar la importancia del empleo de la tecnología en toda dimensión de la gestión educativa. (Rentería y Quintero, 2009)

Esto implica que la gestión educativa en su dimensión comunitaria muestra un buen desempeño en la mayoría de las instituciones educativas secundarias rurales como la IE Emiliano Espinoza, IE Luis Alberto Sánchez y la IE Zenón Bobadilla, que vienen afrontando la situación de emergencia sanitaria generada por el covid-19, debiendo mejorar en este aspecto en la IE San José de Maraipampa, a fin de entender que esta dimensión comunitaria es importante en las actividades, normas de convivencia entre sus miembros y en espacios virtuales para el logro de metas de la institución.

De lo anterior se desprende que, como en la fase presencial, se le confiere a la comunidad un rol trascendente. Los actores educativos son importantes y, obviamente, dentro de ellos, los padres de familia y las instituciones que rodean a la escuela. Los directivos han brindado la relevancia a los actores institucionales y los han tomado en cuenta en la mejora de las relaciones interpersonales, la búsqueda de soluciones a las diferentes problemáticas.

4.2.4 Dimensión administrativa

El Ministerio de Educación en la competencia 3 del Marco del Buen Desempeño Directivo indica que el director “favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos” (Ministerio de Educación, 2014, p. 41) y en tal sentido, se puede establecer principalmente que la gestión educativa en su dimensión administrativa requiere de directivos que tomen decisiones pertinentes para que se genere un buen manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa. Se relaciona con actividades que se necesitan para suministrar, oportunamente los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar las metas de una organización, también incluye las muchas necesidades diarias, los conflictos y la negociación, con el objetivo de conciliar los intereses individuales con los de la organización educativa, empleando los protocolos frente a la situación de

pandemia que vivimos y los medios tecnológicos e informáticos que nos permitan cumplir con las metas planteadas. (Frigerio 2000, como se citó en Farfán, Mero, y Sáenz, 2016) y (Hernández , 2020, p.40)

Los resultados obtenidos permiten determinar que en las instituciones educativas secundarias rurales la dimensión comunitaria es buena, así tenemos que la IE Emiliano Espinoza presenta un 58,33%, la IE Luis Alberto Sánchez, un 87,50% y la IE Zenón Bobadilla en un 75.00% entre buena y regular, siendo además considerada mala en un 100% en la IE San José de Maraipampa (tabla 8), así puede entenderse a la gestión según Botero (2007) como la habilidad de lograr las metas propuestas llevando a cabo acciones y empleando recursos técnicos, económicos y humanos (p. 4).

La dimensión administrativa se sustenta en los aportes de Chacón (2014) quién explica que el fin de la gestión educativa interviene en procesos administrativos de planeación a través de una reflexión colectiva que tiene como objetivo la solución de situaciones que suceden en el campo educativo. De esta forma podemos decir que la gestión educativa en su dimensión administrativa muestra un buen desempeño en la mayoría de las instituciones educativas secundarias rurales como la IE Emiliano Espinoza, IE Luis Alberto Sánchez y la IE Zenón Bobadilla, que viene afrontando la situación de emergencia sanitaria generada por el covid-19, debiendo mejorar en este aspecto en la I.E San José de Maraipampa a fin de entender que esta dimensión administrativa es importante porque implica la distribución adecuada de los recursos de la organización en el logro de metas institucionales empleando espacios virtuales.

En líneas generales, y a partir de la valoración de un nivel bueno en la gestión administrativa de la mayoría de las instituciones educativas que son parte del estudio, se infiere que el trabajo remoto no ha sido impedimento para que los directivos sigan sosteniendo reuniones con los docentes, a nivel virtual, para mantenerlos informados del estado financiero de la institución a nivel de presupuesto propio o del otorgado por el Ministerio de Economía y Finanzas mediante el programa anual de mantenimiento escolar.

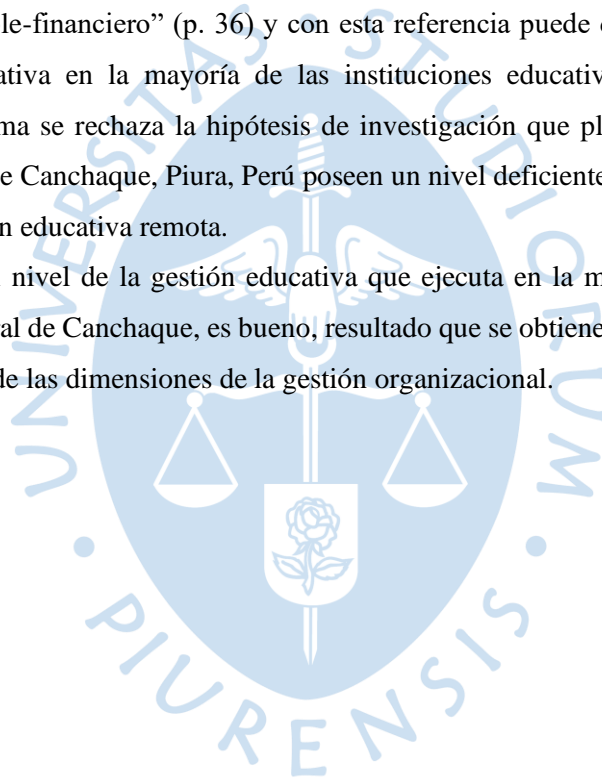
4.2.5 Objetivo general

Se puede establecer en primer lugar que en los resultados obtenidos la gestión educativa en la mayoría de las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque tienen una gestión buena a regular (ver Tabla 9). Estos resultados son respaldados por aportes de Córdor, (2020) donde argumenta que la presente crisis generada por la pandemia nos ha llevado a un nuevo enfoque educativo para todos los integrantes mostrándose como un reto frente a las diversas situaciones sociales en que vive la gente actualmente, es así que para la gestión educativa es un reto desenvolverse en sus dimensiones y cumplir con los procesos actuales en este contexto, sin embargo, Hurtado(2020) plantea a la gestión educativa como un desafío que busca priorizar competencias curriculares en el campo pedagógico, promoviendo actividades institucionales para la toma de decisiones y que generen la transparencia donde se involucre el empleo de espacios de encuentro y reflexión colectiva empleando las tecnologías de la información y comunicación para poder cumplir con los fines propuestos por la organización (p. 180), argumentos que son respaldados en la presente investigación a través de los aspectos dimensionales como la pedagógica,

organizacional, administrativa y comunitaria, para construir un conocimiento sobre las organizaciones educativas de manera más singular considerando las estrategias y el desarrollo de competencias de los TIC Frigerio (como se citó en Farfán, Mero, y Sáenz, 2016), (Hernández, 2020, p.40). Este estudio también respalda investigaciones como Franco (2018), donde se realiza una correlación entre gestión educativa y liderazgo directivo comprendiendo que para una buena gestión educativa es necesario un buen liderazgo directivo, el mismo que se muestra en la ejecución de actividades y acciones que se llevan a cabo en el trabajo remoto en estas instituciones educativas.

Debe enfatizarse en lo que menciona el Ministerio de Educación (2011): “Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles, organización de la información y aspectos documentarios de la institución, elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero” (p. 36) y con esta referencia puede decirse que existe un nivel bueno de gestión educativa en la mayoría de las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque. De esta forma se rechaza la hipótesis de investigación que plantea que las instituciones educativas secundarias de Canchaque, Piura, Perú poseen un nivel deficiente respecto a cada una de las dimensiones de la gestión educativa remota.

En definitiva, el nivel de la gestión educativa que ejecuta en la mayoría de las instituciones educativas de la zona rural de Canchaque, es bueno, resultado que se obtiene por la visión docente en la evaluación de cada una de las dimensiones de la gestión organizacional.



Conclusiones

Primera. Los docentes de las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque determinaron que la gestión educativa en su dimensión pedagógica remota es calificada buena, según docentes de la IE Emiliano Espinoza en un 50%; buena y regular en la IE Luis Alberto Sánchez en un 50% y en la I.E Zenón Bobadilla en un 87.50%; además, se calificó como mala gestión en la IE San José de Maraipampa en un 87.50%. En este sentido, a nivel de gestión pedagógica, la mayoría de instituciones educativas sigue brindando la continuidad a los procesos de planificación, ejecución y evaluación que se relacionan directamente con el quehacer docente para promover aprendizajes en los estudiantes y donde el rol directivo juega un papel preponderante de guía, monitor y acompañante como parte de sus funciones.

Segunda. Los docentes de las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque establecieron que la gestión educativa en su dimensión organizacional remota es calificada buena según docentes de la IE Emiliano Espinoza en un 66,67%; en la IE Luis Alberto Sánchez en un 62.50% y en la IE Zenón Bobadilla en un 62.50%; además, se calificó como mala gestión en la IE San José de Maraipampa en un 100.00%. La valoración de gestión buena en la mayoría de instituciones denota un trabajo comprometido desde la gestión directiva, a pesar del trabajo remoto al que las instituciones y su personal se han tenido que acoplar, entendiéndose que el funcionamiento adecuado de una organización educativa depende en buena medida de cómo se conduzcan los procesos para el logro de los compromisos de gestión, desde el trabajo colaborativo.

Tercera. Los docentes de las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque determinaron que la gestión educativa en su dimensión comunitaria remota es calificada buena, según docentes de la IE Emiliano Espinoza en un 83,33%; en la I.E Luis Alberto Sánchez en un 75% y en la IE Zenón Bobadilla en un 62.50%; además, se calificó como mala gestión en la IE San José de Maraipampa en un 100.00%. La calificación de buena a esta parte comunitaria de la gestión educativa en tiempos de trabajo remoto es producto del ejercicio directivo con espíritu de convocatoria para el trabajo en comunidad, para la recepción de propuestas de todos los actores y la búsqueda de conexiones en términos de alianzas con las instituciones que rodean a la institución educativa.

Cuarta. Los docentes de las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque establecieron que la gestión educativa en su dimensión administrativa remota tiene un nivel bueno, según docentes de la IE Emiliano Espinoza en un 58.33%; en la IE Luis Alberto Sánchez en un 87.50% y buena y regular en la IE Zenón Bobadilla en un 75.00%; además, se calificó como mala gestión en la IE San José de Maraipampa en un 100.00%. La calificación del ejercicio de una buena gestión en la mayoría de instituciones es indicador de que la transparencia en la comunicación respecto de manejo de los recursos propios o presupuestos asignados, se viene ejerciendo de manera pertinente, siendo que el trabajo remoto no ha mellado la continuidad de esta acción positiva ni del uso del tiempo efectivo en las reuniones convocadas.

Quinta. Los docentes de las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque determinaron que la gestión educativa remota es calificada buena, según docentes de la IE Emiliano Espinoza en un 50%; buena y regular en la IE Luis Alberto Sánchez en un 75% y en la IE Zenón Bobadilla en un 87.50%; además, se calificó como mala gestión en la IE San José de Maraipampa en un 87.50%. Dicho resultado rechaza la hipótesis de investigación que plantea que las instituciones educativas secundarias de Canchaque, Piura, Perú poseen un nivel deficiente respecto a cada una de las dimensiones de la gestión educativa remota. Se afirma, entonces, que los procesos de gestión institucional, primordialmente, liderados por la figura del directivo, vienen funcionando con pertinencia y solvencia profesional.



Recomendaciones

Primera. Es vital que las instituciones educativas de Canchaque que han formado parte del proceso de investigación afiancen los mecanismos de gestión que, si bien es cierto en la mayoría de instituciones el nivel ha sido catalogado como bueno, debe apuntalarse en cada uno de los aspectos que implican cada dimensión para que estos alcancen niveles mayores en porcentajes, por ejemplo, en el establecimiento de mecanismos comunicativos, en el dominio de los procesos de planificación por parte de los directivos para que puedan guiar de manera pertinente y oportuna a su personal docente; así como seguir buscando mecanismos de comunicación más fluida a nivel interno y externo de las IIEE.

Segunda. Las instituciones educativas del contexto de estudio, según los resultados encontrados, deben ampliar el abanico de posibilidades de difusión de los logros y dificultades institucionales. Es cierto que no se puede lograr la participación al 100% de los actores educativos, lo cual es ideal; no obstante, si es vital mantenerla informada; para ello las IIEE deben recurrir la convocatoria mucho más continua a reuniones de trabajo colegiado, reuniones de padres de familia, acercamiento más fluido con los aliados estratégicos y seguimiento continuo a los procesos pedagógicos que se vivencian en la interacción virtual entre docentes y estudiantes.

Tercera. A nivel de gestión administrativa los directivos de las escuelas rurales deben establecer mecanismos mucho más concretos de rendición de cuentas, no solo de los recursos económicos, sino también de todos los espacios o aspecto que convocan a la gestión institucional. Esta acción con el fin de asumir compromisos y propuestas conjuntas en las que cada miembro o sus representantes, sea consciente de qué es necesario continuar y qué resulta necesario cambiar para obtener mejores alcances de los objetivos estratégicos planteados en el Proyecto Educativo Institucional.

Cuarta. Finalmente, sugerir a los directivos de las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque que continúen impulsando la gestión educativa de manera pertinente y que, a partir de los encuentros institucionales en reuniones virtuales, en estos tiempos de trabajo remoto se generen un clima de diálogo, respeto y concertación, procurando el levantamiento de diagnósticos antes de iniciar un nuevo año escolar, y tomarlo como base para generar acciones significativas que no adormezcan la gestión, sino que la encaminen cada vez a la obtención de mejores resultados y que las IIEE tengan una mejor mirada de reconocimiento en la comunidad.



Lista de referencias

- Aguilera, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro [tesis de doctorado, Universidad de Alcalá]. Repositorio eBUAH. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/11181>
- Barbón, O., y Fernández, W. (2017). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Elsevier*, 19 (1), 51-55. <https://www.elsevier.es/es-revista-educacion-medica-71-pdf-S1575181317300013>
- Botero, C. (2007). *Cinco tendencias de gestión educativa*. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2100>
- Carrillo, S. (2003) *La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. Minedu. <https://core.ac.uk/reader/143614464>
- Casassus, J. (1999). La gestión educativa en América Latina: Problemas y paradigmas. Unesco. <https://docenciaiep.files.wordpress.com/2017/08/8.pdf>
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Unesco. <http://files.7o- semestre.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>
- CEPAL (2020). *La educación en tiempos de la pandemia COVID-19*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Chacón, L. (2013). La gestión educativa: concreción y transformación. En X. Martínez y D. Rosado. *Gestión educativa y prospectiva humanística*, Quinta del Agua Ediciones. <https://www.ipn.mx/assets/files/innovacion/docs/libros/gestion-educativa/capitulo2.pdf>
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, (5), 87-95. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Cóndor, O. (2020). Educar en tiempos de COVID-19. *CienciaAmérica*, 9(2), 31-37. doi: <http://orcid.org/0000-0002-1428-7386>
- Cruzata, A., y Rodríguez, I. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 3(1), 1-10. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2487/1/2016_Cruzata_La-gestion-en-las-instituciones-educativas.pdf
- Delgado, L. (2006). *El mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de deserción en el colegio de la enseñanza Cardenal Luque, Compañía de María en Bogotá* [tesis de doctorado, Universidad de Granada]. Repositorio DIGIBUG. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/987>

- Espíritu, W. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión educativa del director en el clima institucional de las II.EE. de la UGEL 15, distrito San Antonio – Huarochirí* [tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5261/Esp%20adritu_DLCWO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Farfán, A., Mero, O. y Sáenz, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 1-12.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802875>
- Franco, M. (2018). *El liderazgo directivo y su relación en la gestión educativa en las Instituciones educativas del Cercado del Chipe, Piura, Perú* [tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28886>
- Gómez, A., y Armijos, L. (2017). Principales aportes del enfoque prospectivo para la gestión de instituciones de educación superior. *Revista Yura*, 11, 51-72.
https://www.researchgate.net/publication/320211665_Principales_aportes_del_enfoque_prospectivo_para_la_gestion_de_instituciones_de_educacion_superior
- Graffe, G. (2020). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517.
http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_abstract
- Hernández, A. (2020). COVID-19: el efecto en la gestión educativa. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(1), 37-41.
<http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2640>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). Selección de la muestra. *Metodología de la investigación* (pp. 170-194). McGraw-Hill.
- Hueso, A. y Cascant, J. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*. Universitat Politècnica de Valencia. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>.
- Hurtado, F. (2020). La educación en tiempos de pandemia: los desafíos de la escuela del siglo XXI. *CIEG. Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales*, 44, 176-187.
[https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.44\(176-187\)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.44(176-187)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf)
- Mansilla, J. (2007). Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución “Inmaculada Concepción” Los Olivos Lima, Perú [tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio UNMSM.
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2373/Mansilla_gj.pdf?sequence=1
- Ministerio de Educación. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lance gráfico.

- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del buen desempeño directivo*. Minedu.
http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (2015). *Compromisos de gestión escolar*. Minedu.
<http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>
- Ministerio de Educación. (2020, 21 de mayo). *R.V.M. 097. Disposiciones para el trabajo remoto de los profesores que asegure el desarrollo del servicio educativo no presencial de las instituciones y programas educativos públicos, frente al brote del COVID-19*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/733624/RVM_N__097-2020-MINEDU.pdf
- Pérez, J. (2010). *Administración y gestión educativa desde las prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la escuela Normal Mixta Pedro Nufio* [tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán]. Repositorio institucional UPNFM.
<https://www.cervantesvirtual.com/obra/administracion-y-gestion-educativa-desde-la-perspectiva-de-las-practicas-de-liderazgo-y-el-ejercicio-de-los-derechos-humanos-en-la-escuela-nomal-mixta-pedro-nufio/>
- Pérez, J. (2015). El Positivismo y la Investigación Científica. *Revista Empresarial*, 9(3), 29-34.
<https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/20/16>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1996). *Informe sobre desarrollo humano*. Ediciones Mundi-Prensa.
http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1999_es_completo_nostats.pdf
- Rentería, L., & Quintero, L. (2009). *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana*. Bogotá [tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio PUJ.
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/219/edu4.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Salazar, N. (2018). *Proyecto educativo institucional y gestión educativa*. Lima.
- Tinco, S. (2015). *Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la Provincia de Islay* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE.
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1416/TM%20CE-Ge%203159%20T1%20-%20Tinco%20Tupa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vivas, M. (1999). El modelo de la calidad total para las instituciones educativas. *Acción pedagógica*, 8(2), 66-76.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2973326>



Apéndices





Apéndice 1. Matriz de consistencia de la investigación

Problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Metodología
¿Cuál es el nivel de gestión educativa que en tiempos de trabajo remoto se ejerce en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú - 2020?	Determinar el nivel de ejecución de la gestión educativa en tiempos de trabajo remoto en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú- 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el nivel de ejecución de la gestión pedagógica en tiempos de trabajo remoto en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú- 2020. - Establecer el nivel de ejecución de la gestión institucional en tiempos de trabajo remoto en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú- 2020. - Identificar el nivel de ejecución de la gestión administrativa en tiempos de trabajo remoto en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú- 2020. - Establecer el nivel de ejecución de la gestión comunitaria en tiempos de 	Las instituciones educativas secundarias de Canchaque de la provincia y departamento de Piura poseen un nivel deficiente en el ejercicio de la gestión educativa en tiempos de trabajo remoto, situación que se observa en las dimensiones pedagógica, administrativa, comunitaria y organizacional.	Gestión Educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensión pedagógica. - Dimensión organizacional. - Dimensión administrativa. - Dimensión comunitaria. 	<p>El tipo de investigación es descriptiva - cuantitativa, porque permitirá describir en términos metodológicos las características de la variable gestión educativa. De acuerdo con (Hernández, Fernández, y Baptista, 2012,)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> $M_1 \text{ ----- } O_1$ </div> <p>Donde: M_1 = Muestra de los Docentes O_1 = Medición del nivel de gestión educativa</p>

Problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Metodología
		trabajo remoto en las instituciones educativas secundarias rurales de Canchaque, Piura, Perú-2020.				



Anexos





Anexo 1. Cuestionario de Gestión Educativa Remota en Instituciones educativas secundarias

Estimado docente:

El presente cuestionario es un instrumento muy importante que permitirá conocer en qué medida se encuentra el nivel de gestión educativa remota en las instituciones educativas secundarias de Canchaque, Piura; por lo cual la opinión es personal y confidencial, con fines netamente académicos. Sin embargo, para el tratamiento estadístico se requiere algunos datos sociodemográficos. Gracias por su valiosa colaboración.

1.-Institución Educativa

2.-Sexo:

3. Especialidad.....

Instrucciones: Marque (X) en una sola alternativa, la que indica el grado en que usted realmente identifica la gestión educativa de su institución educativa.	Siempre	A veces	Nunca
DIMENSIÓN: PEDAGÓGICA			
El equipo directivo tiene como política institucional la aplicación de una evaluación diagnóstica.			
El equipo directivo emplea medios virtuales y trabaja de manera remota y colaborativa con los docentes la determinación de los desempeños que se consideran en la evaluación diagnóstica,			
El equipo directivo emplea medios virtuales y trabaja de manera remota, de esta forma establece jornadas para socializar los resultados de la evaluación diagnóstica y tomar acciones.			
El equipo directivo emplea medios virtuales y orienta de manera remota a los colaboradores en la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje.			
El equipo directivo desarrolla jornadas remotas de capacitación en el manejo de herramientas pedagógicas.			
El equipo directivo desarrolla jornadas remotas de capacitación para aplicar el enfoque pedagógico en la práctica docente.			
El equipo directivo junto con los colaboradores realiza las adaptaciones curriculares necesarias empleando estrategias virtuales.			
El equipo directivo orienta y monitorea de forma remota el desarrollo de competencias y capacidades en la práctica pedagógica.			
El equipo directivo promueve en coordinación con sus colaboradores el desarrollo de competencias, empleando medios virtuales.			
El equipo directivo emplea medios virtuales y orienta de manera remota a los colaboradores acerca del enfoque formativo para la evaluación de los aprendizajes.			

El equipo directivo de manera remota y empleando medios virtuales promueve estrategias, en coordinación con docentes, para lograr un nivel satisfactorio en las Evaluaciones finales.			
El equipo directivo monitorea de forma remota a través de medios virtuales los avances, dificultades y logros de los estudiantes para determinar los productos obtenidos.			
El equipo directivo, en coordinación con los colaboradores emplea medios virtuales y recoge información relevante para tomar decisiones orientados a potenciar los aprendizajes.			
DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL			
Existe un organigrama actualizado y acorde a las normas de organización existentes.			
El equipo directivo promueve a través de estrategias remotas el conocimiento de las funciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.			
El equipo directivo apoya proyectos innovadores relacionados a la mejora en la organización de la institución educativa.			
El equipo directivo efectiviza de forma remota y empleando medios virtuales los roles que debe cumplir cada miembro de la comunidad educativa.			
El equipo directivo promueve la práctica de valores entre los miembros de la comunidad educativa.			
Las normas de convivencia entre los miembros se han elaborado en consenso de manera remota.			
El equipo directivo muestra un buen trato con los miembros de la comunidad educativa.			
El equipo directivo promueve las condiciones necesarias empleando medios virtuales para la realización de un trabajo efectivo en la institución educativa.			
El equipo directivo valora las ideas aportadas por los colaboradores.			
El equipo directivo apoya iniciativas de cambio de sus colaboradores.			
DIMENSIÓN COMUNITARIA			
El equipo directivo promueve la participación de la comunidad educativa en las actividades institucionales remotas.			
El equipo directivo toma en cuenta la opinión de la comunidad educativa en los cambios institucionales.			
El equipo directivo se mantiene informado de las necesidades y problemas de la comunidad educativa informándolas de manera remota en reuniones virtuales.			
El equipo directivo actúa de manera empática frente a situaciones de conflicto que se generen durante el trabajo remoto.			


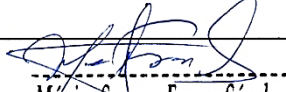
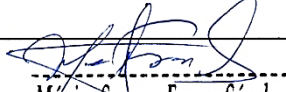
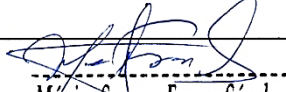
El equipo directivo desarrolla programas remotos de sensibilización en la mejora de las relaciones institucionales.			
El equipo directivo se involucra en la solución inmediata de la problemática de la comunidad educativa.			
El equipo directivo planifica y toma decisiones con la comunidad educativa, empleando medios virtuales frente al contexto.			
El equipo directivo muestra confianza en las tareas encargadas a sus colaboradores			
El equipo directivo muestra un liderazgo que permite el desarrollo institucional			
El equipo directivo promueve que las actividades se lleven a cabo a través de equipos y no de forma individualizada.			
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA			
El equipo directivo de manera remota y consensuada prioriza los objetivos que determinaran el uso de los recursos empleando medios virtuales.			
El equipo directivo toma decisiones compartidas a través de reuniones virtuales para establecer actividades que serán financiadas con los recursos de la I.E.			
El equipo directivo planifica de manera remota el presupuesto institucional según los objetivos de su plan anual de trabajo.			
El equipo directivo de forma remota realiza un manejo adecuado de los recursos económicos.			
El equipo directivo informa de manera remota y periódicamente acerca del manejo de los recursos económicos.			
El equipo directivo acuerda con sus colaboradores a través de reuniones virtuales el uso efectivo del tiempo en el aula.			
El equipo directivo monitorea de forma remota el uso efectivo del tiempo en el personal de la I.E.			
El equipo directivo lleva a cabo jornadas remotas pedagógicas para elaborar en consenso los documentos de gestión.			
El equipo directivo promueve en reuniones remotas y en consenso la elaboración del proyecto educativo institucional.			

El equipo directivo promueve en consenso a través de reuniones virtuales la elaboración del proyecto curricular de la institución educativa.			
El equipo directivo promueve en consenso a través de reuniones virtuales la elaboración del plan anual de trabajo institucional.			
El equipo directivo promueve en consenso a través de reuniones virtuales la elaboración del reglamento interno.			

Fuente: Adaptado de Aguilera, 2011; Mansilla, 2007; Delgado (2006), Franco (2018) y Hernández (2020)



Anexo 2. Fichas de validación de los instrumentos: Juicio de expertos

	UNIVERSIDAD DE PIURA Facultad de Ciencias de la Educación	FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO																
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
1.1 Nombres y apellidos del validador :	Monica Socorro Franco Sánchez																	
1.2 Cargo e institución donde labora :	Directora (e). I.E. José Carlos Mariátegui-Tacala																	
1.3 Nombre del instrumento evaluado :	Cuestionario de Gestión Educativa																	
1.4 Instrumento adaptado de	Aguilera (2011), Mansilla (2007), Snedy (2006) y Franco (2018), Hernández (2020)																	
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN																		
Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.																		
1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador). 2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador). 3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).																		
	Aspectos de validación del instrumento																	
Críterios	Indicadores	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">D</td> <td style="text-align: center;">R</td> <td style="text-align: center;">B</td> </tr> </table>	1	2	3	D	R	B										
1	2	3																
D	R	B																
Observaciones	Sugerencias																	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	X																
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	X																
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	X																
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	X																
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	X																
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	X																
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	X																
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	X																
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nifidez).	X																
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	X																
CONTEO TOTAL																		
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)																		
C	B	A																
Total																		
Coefficiente de validez :	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">A + B + C</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">$\frac{30}{30} = 1$</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">30</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	A + B + C	=	$\frac{30}{30} = 1$	30													
A + B + C	=	$\frac{30}{30} = 1$																
30																		
III. CALIFICACIÓN GLOBAL																		
Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 100px; height: 20px; text-align: center;">1</td> </tr> </table>			1															
1																		
Piura, noviembre 2020.																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Intervalos</td> <td style="text-align: center;">Resultado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,00 – 0,49</td> <td style="text-align: center;">• Validez nula</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,50 – 0,59</td> <td style="text-align: center;">• Validez muy baja</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,60 – 0,69</td> <td style="text-align: center;">• Validez baja</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,70 – 0,79</td> <td style="text-align: center;">• Validez aceptable</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,80 – 0,89</td> <td style="text-align: center;">• Validez buena</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,90 – 1,00</td> <td style="text-align: center;">• Validez muy buena</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Intervalos</td> <td style="text-align: center;">Resultado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,00 – 0,49</td> <td style="text-align: center;">• Validez nula</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,50 – 0,59</td> <td style="text-align: center;">• Validez muy baja</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,60 – 0,69</td> <td style="text-align: center;">• Validez baja</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,70 – 0,79</td> <td style="text-align: center;">• Validez aceptable</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,80 – 0,89</td> <td style="text-align: center;">• Validez buena</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,90 – 1,00</td> <td style="text-align: center;">• Validez muy buena</td> </tr> </table>	Intervalos	Resultado	0,00 – 0,49	• Validez nula	0,50 – 0,59	• Validez muy baja	0,60 – 0,69	• Validez baja	0,70 – 0,79	• Validez aceptable	0,80 – 0,89	• Validez buena	0,90 – 1,00	• Validez muy buena
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Intervalos</td> <td style="text-align: center;">Resultado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,00 – 0,49</td> <td style="text-align: center;">• Validez nula</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,50 – 0,59</td> <td style="text-align: center;">• Validez muy baja</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,60 – 0,69</td> <td style="text-align: center;">• Validez baja</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,70 – 0,79</td> <td style="text-align: center;">• Validez aceptable</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,80 – 0,89</td> <td style="text-align: center;">• Validez buena</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,90 – 1,00</td> <td style="text-align: center;">• Validez muy buena</td> </tr> </table>	Intervalos	Resultado	0,00 – 0,49	• Validez nula	0,50 – 0,59	• Validez muy baja	0,60 – 0,69	• Validez baja	0,70 – 0,79	• Validez aceptable	0,80 – 0,89	• Validez buena	0,90 – 1,00	• Validez muy buena			
Intervalos	Resultado																	
0,00 – 0,49	• Validez nula																	
0,50 – 0,59	• Validez muy baja																	
0,60 – 0,69	• Validez baja																	
0,70 – 0,79	• Validez aceptable																	
0,80 – 0,89	• Validez buena																	
0,90 – 1,00	• Validez muy buena																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 100px; height: 40px; text-align: center;">  Monica Socorro Franco Sánchez Dra. en Educación </td> </tr> </table>			 Monica Socorro Franco Sánchez Dra. en Educación															
 Monica Socorro Franco Sánchez Dra. en Educación																		
Fuente: Universidad de Piura (2020). Facultad de Ciencias de la Educación (formato de validación de instrumentos para recolección de datos)																		



I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Daphne Jourdelina Guerra Palacios
 1.2 Cargo e institución donde labora : Subdirectora I.E. PARCEMON SILDARRIAGA MONTEJO
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario de Gestión Educativa
 1.4 Instrumento adaptado de : Aguilera (2011), Mansilla (2007), Spady (2006) y Franco (2018), Hernández (2020)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

- Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
- Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
- Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			X	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			X	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			X	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			X	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			X	
CONTEO TOTAL				30	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente
de validez :

$$\frac{A + B + C}{30}$$

=

$$\frac{30}{30} = 1$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

Validez muy buena

Piura, noviembre 2020.

DAPHNE J. GUERRA PALACIOS
Mag. en Educación



I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : **Gladis Azucena Guerrero Ontaneda**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **Subdirectora I.E. Ntra. Sra. De Fátima – Piura.**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Cuestionario de Gestión Educativa**
 1.4 Instrumento adaptado de **Aguilera (2011), Mansilla (2007), Smedy (2006) y Franco (2018), Hernández (2020)**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

- Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
- Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
- Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			X	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			X	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			X	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			X	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			X	
CONTEO TOTAL				30	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coficiente de validez :

$$\frac{A+B+C}{30}$$

=

$$\frac{30}{30} = 1$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

Piura, noviembre 2020.

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

