

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACION**



**TESIS DE GRADO**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA “PUERTO DE ROSARIO” DE LA CIUDAD DE EL ALTO**

**(PARA OPTAR A LA LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN)**

**POSTULANTE:** Fanny Yolanda Martinez Mamani

**TUTOR:** Dr. Ryder Carlos Chuquimia Chuquimia

**La Paz - Bolivia**

**2022**

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>III</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>5</b>
<b>ÁREA PROBLÉMICA .....</b>	<b>5</b>
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1. Delimitación temática.....	8
2.2. Delimitación espacial .....	8
2.3. Delimitación temporal .....	8
2.4. Unidades de observación .....	8
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	8
3.1. Objetivo General.....	8
3.2. Objetivos Específicos.....	8
4. JUSTIFICACIÓN.....	9
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>13</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>13</b>
2. BREVE REFERENCIA DEL CONTEXTO DE LA INVESTIGACION .....	13
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
3.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	17

3.1.1.	Antecedentes históricos.....	17
3.1.2.	Definición.....	18
3.1.3.	Etapas de la planificación estratégica.....	21
3.1.3.1.	Etapa filosófica.....	21
3.1.3.2.	Etapa analítica.....	22
3.1.3.3.	Etapa operativa.....	23
3.1.3.4.	Los indicadores de gestión.....	23
3.2.	GERENCIA EDUCATIVA.....	23
3.2.1.	Definición.....	23
3.3.	ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.....	25
3.3.1.	Definición.....	25
3.3.2.	Planificación administrativa.....	26
3.3.3.	Organización administrativa.....	27
3.3.4.	Dirección administrativa.....	28
3.3.5.	Control administrativo.....	29
3.3.6.	Interrelación entre las funciones de la administración.....	30
3.3.7.	Niveles de gerencia educativa.....	31
3.3.8.	Ámbitos de la gerencia educativa.....	32
3.4.	TEORÍA DE LA GESTIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA.....	32
3.4.1.	Principios de la gestión educativa.....	33
3.4.2.	Características de la gestión educativa.....	34
3.4.3.	La gestión educativa.....	36
3.4.4.	Características de la gestión educativa estratégica de calidad.....	38
3.5.	GESTIÓN Y CALIDAD EN EDUCACIÓN.....	41

3.5.1. Teoría de la calidad educativa .....	42
3.5.2. Calidad de la educación .....	45
3.5.3. Dimensiones de la calidad de gestión educativa.....	47
3.5.4. Relación entre la gerencia educativa, la planificación estratégica y la auditoría administrativa. ....	50
3.6. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA LEY 070	
50	
3.6.1. Principios de la administración y gestión educativa .....	52
3.6.2. Objetivos y mecanismos de la gestión del sistema educativo plurinacional.	
52	
3.6.3. Estructura administrativa y gestión del sistema educativo plurinacional ..	53
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>56</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>56</b>
4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	56
4.1. TIPO DE ESTUDIO.....	56
4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
4.3. MÉTODOS.....	57
4.4. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
4.4.1. Tipo de hipótesis .....	58
4.4.2. Definición de variables .....	59
4.4.3. Operacionalización de variables .....	60
4.4.4. Nivel de comprobación.....	61
4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO .....	62
4.5.1. Población de estudio .....	62
4.5.2. Determinación de muestra .....	62

4.5.3. Unidad de análisis.....	62
4.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	63
4.6.1. Técnica.....	63
4.6.1. Instrumentos .....	63
4.6.2. Propiedades de los instrumentos .....	63
4.7. PROCEDIMIENTO O IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	63
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>66</b>
<b>PRESENTACION DE RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
5.1. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	66
5.1.1. Validación del instrumento .....	66
5.1.2. Confiabilidad del instrumento .....	69
5.1.3. Resultados descriptivos .....	69
5.2. ANÁLISIS DE HIPÓTESIS.....	77
5.2.1. Estrategias de Prueba de Hipótesis .....	77
5.2.2. Proceso de contratación de hipótesis general.....	78
5.2.3. Discusión de resultados .....	81
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>83</b>
6.1. CONCLUSIONES .....	83
6.2. RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA .....	87
ANEXOS .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Criterio de expertos para la validación sobre el Planeamiento Estratégico .....	67
Tabla 2.Criterio de expertos para la validación del cuestionario de la Gestión Educativa.....	68
Tabla 3.Confiabilidad del cuestionario sobre Planificación Estratégica y Gestión Educativa.....	69
Tabla 4. Correlación entre Planeamiento Estratégico y Gestión Educativa .....	78
Tabla 5. Correlación entre Plan Estratégico Institucional y Gestión Educativa .....	79
Tabla 6. Correlación entre FODA y Gestión Educativa .....	79
Tabla 7. Correlación entre Gestión Administrativa y Gestión Educativa .....	80

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.Nivel de Planeamiento Estratégico .....	71
Cuadro 2.Nivel de Planeamiento.....	72
Cuadro 3.Nivel de Organización.....	73
Cuadro 4. Nivel de Integración .....	74
Cuadro 5. Nivel de Dirección.....	75
Cuadro 6. Nivel de Control .....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nivel de Planeamiento Estratégico .....	71
Gráfico 2.Nivel de Planeamiento .....	72
Gráfico 3. Nivel de Organización.....	73
Gráfico 4. Nivel de Integración .....	74
Gráfico 5. Nivel de Dirección .....	75
Gráfico 6. Nivel de Control .....	76

## **DEDICATORIA**

A mis padres Jorge Martínez y Florida Mamani, quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional durante toda mi vida, por ser el motor y la fuente de inspiración para cada logro realizado en el transcurso de mi carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por guiar y bendecir cada uno de mis pasos.

A mis padres, por todo el esfuerzo y el apoyo moral que me brindaron durante todo el proceso de mi formación académica.

A mi tutor, Dr. Ryder Chuquimia por haberme guiado y corregido en este trabajo de investigación.

A los docentes de la carrera Ciencias de la Educación, personas de gran sabiduría que me transmitieron sus conocimientos a lo largo de la carrera universitaria.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la vida de las instituciones, los hombres han ido transformando su entorno inmediato, creando instituciones fortalecidas para satisfacer las necesidades de su grupo y junto con ello, se ha ido gestando un grado de identidad institucional, de sentimiento, de pertenencia a su institución e identificación con su entorno, de asumir conocimientos, costumbres, tradiciones, valores y comportamientos que la institución y la sociedad lo aceptan.

En ese sentido, en el contexto boliviano en cuanto a la educación se refiere aún existen problemas inherentes a la administración y gestión. Sin embargo, existen errores que se han producidos en la historia de la educación, el cual no debe ser olvidada, ya que servirá para mejorar las mismas. Por ello, es necesario realizar una investigación exhaustiva y profunda por las dificultades administrativas que presentan la gran mayoría de las instituciones educativas públicas, ya que ellas actualmente no se pueden dirigir arbitrariamente o en forma empírica; porque es preciso reconocer que la gran mayoría de los directores como administradores de las instituciones no buscan estrategias adecuadas que contribuyan a mejorar la problemática educativa, en ese sentido para promover una buena gestión de calidad se requiere de una armonización e interrelación de los diferentes agentes educativos quienes deben participar en forma cohesionada para el logro de los fines y objetivos trazados.

La realidad actual de las instituciones públicas y privadas, en la que estamos inmersos los distintos actores sociales, es cada vez más difícil, y demanda un esfuerzo prolongado, peor aún si nos referimos concretamente a una identidad de carácter institucional. Dicha realidad problemática no ajena a la Dirección Distrital de Educación de la ciudad de El Alto, motivó analizar el tema del planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad, ya que es a partir de este análisis las instituciones deben de buscar consolidarse.

Debemos comprender que es el patrimonio institucional, lo que deben de buscar los actores de la institución conocer para lograr que se valore y de esta manera se comprometan a protegerlo y defenderlo, lo cual tiene consecuencias significativas en la escasa identidad institucional que tienen como carencia las nuevas generaciones.

Desde esta perspectiva, se pretende determinar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad de la Unidad Educativa “Puerto del Rosario” de la ciudad de El Alto.

La investigación para su mayor organización y comprensión consta de cinco capítulos concatenados orgánicamente en su estructura, para su mejor desarrollo y presentación.

El primer capítulo hace referencia al área problemática, la formulación de los objetivos, la justificación, la delimitación de la investigación, los cuales permiten tener una direccionalidad y meta clara por donde se realizó la investigación.

El segundo capítulo hace referencia al contexto de estudio que sirvió como guía para la descripción breve del contexto comunal e institucional.

El tercer capítulo señala el marco teórico, el mismo permitió extraer teorías que sustentan el desarrollo del trabajo de investigación considerando autores y posturas relacionados directamente con el objeto de estudio.

En cuarto capítulo indica sobre el marco metodológico presentando el tipo de estudio, diseño de la investigación, además de presentar la hipótesis y la operacionalización de las variables, y también se muestran las técnicas y los instrumentos de recolección y acopio de datos, además de la población y muestra involucrada en la investigación.

El quinto capítulo, está dedicado a la presentación de resultados que organizados en diferentes unidades de análisis representan los resultados en diferentes tablas,

cuadros y gráficas en base a los criterios establecidos por cada acción realizada conjuntamente el personal docente y los directivos; también está el análisis y la interpretación de los datos obtenidos, además de los procedimientos estadísticos.

Finalmente, en el capítulo sexto, se presentan las conclusiones y las recomendaciones a los que se arribaron y analizaron en el presente trabajo de investigación. También se acompaña la respectiva bibliografía y los anexos respectivos.

# **CAPÍTULO I**

## **ÁREA PROBLÉMICA**

# CAPITULO I

## ÁREA PROBLÉMICA

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el siglo XXI, las sociedades muy desarrolladas o poco desarrolladas poseen sus propias normas, a veces muy rígidas, que moldean las actitudes de sus miembros y entre ellas, porque no decirlo, las actitudes hacia la investigación científica, pero no debemos de dejar de pensar en las instituciones educativas como eje fundamental para mejorar la calidad de la educación. Esta tarea no está solo vinculada a la parte académica sino también a la parte de la gestión en la que participan los directores, los docentes, los estudiantes, los padres de familia, las autoridades y el personal de apoyo.

En nuestro país, los gobernantes de 2020 – 2025 dan poca importancia al sector de la educación, por cuanto aún carecemos de una clara política de Estado, se determina idealmente un presupuesto para la educación y no se cumple en su ejecución, aún más observamos que más bien se recorta el presupuesto para ésta área, aspecto que repercute en las pequeñas y deficientes instalaciones e infraestructura para el servicio de la educación a falta de recursos fundamentalmente económicos y materiales educativos, el bajo nivel profesional del talento humano, instituciones educativas descuidadas e incompletas, aulas sin equipamiento ni adecuadas, maestros desmotivados y desactualizados en innovaciones pedagógicas, administrativas y de gestión, convirtiéndose en maestros conformistas y líderes pasivos. Consecuencia de todos estos aspectos y otros, hace que los actores sociales educativos no pongan interés por mejorar las instituciones educativas.

En las organizaciones o instituciones educativas, la planificación estratégica y la gestión educativa se han convertido en un reto, en razón de que autoridades y

docentes desconocen las virtudes de ambas, repercutiendo en la solución de los problemas institucionales, como también ejercer la autoridad con eficiencia y eficacia.

Sin embargo, existen organizaciones e instituciones educativas con espíritu trascendente que utilizan la Planificación Estratégica para optimizar recursos, lograr la eficiencia de un proceso de cambio, transformación y desarrollo, la eficacia, la excelencia de resultados y un alto grado de efectividad para hacer frente a instituciones con competencia que se pueda ofertar un servicio de calidad.

Por otro lado, una gestión de calidad es cambiar radicalmente la gestión de las instituciones educativas para ello debemos de promover la construcción de un modelo de autogestión que se basa en la capacidad de toma de decisiones, un liderazgo compartido, trabajo en equipo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los estudiantes; asimismo una gestión que se basa en la evaluación para la mejora continua y la planeación con participación de la comunidad educativa. Tenner A. R & De Toro I. J. (1992), considera que la “calidad es aquella estrategia que ofrece bienes y servicios que satisfaga completamente a los clientes externos e internos atendiendo a su expectativa explícitas” (p.98).

Por ello, Lepeley, Maria considera que la gestión educativa es:

El conjunto de acciones de conducción y orientación de los distintos componentes de una Institución Educativa y debe ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos de la institución previstos en el Proyecto Educativo Institucional, no debemos olvidar que los objetivos fundamentales de la institución educativa recaen en la acción pedagógica. (p.112).

En consecuencia, contextualizando, que la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la Ciudad de El Alto, no es ajena a la problemática presentada, razón de que se encuentra dentro del ámbito de una institución del estado además de sus propios

problemas particulares de su comunidad educativa, se plantea la necesidad de realizar evaluaciones de los niveles de calidad de la gestión, que nos permitan proyectar dentro de una política de gestión un proceso de planificación que se oriente para el mejoramiento continuo de la calidad, para ello es necesario dar algunas propuestas de ideas en relación al liderazgo, con la intención de elevar los niveles de calidad administrativa, certificar la garantía y mejora de los programas de gestión administrativa.

Por tanto, en la presente investigación, nos abocamos a estudiar el planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad en los procesos de dirección en la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la Ciudad de El Alto.

## **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Problema general:**

¿Cuál es el nivel de relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la Ciudad de El Alto en la gestión escolar 2021?

### **Problemas Específicos:**

¿Qué relación existe entre el Plan Estratégico Institucional y la Gestión Educativa en la Unidad Educativa Puerto del Rosario?

¿Qué relación existe entre el FODA y la Gestión Educativa en la Unidad Educativa Puerto del Rosario

## **2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1. Delimitación temática.**

La temática de la presente investigación se acoge al área de la administración educativa.

### **2.2. Delimitación espacial**

La investigación se realizó en la Unidad Educativa “Puerto de Rosario”, dependientes de la Dirección Distrital de Educación de la Ciudad de El Alto, más específicamente del Distrito Sur.

### **2.3. Delimitación temporal**

Se realizó en el primer y segundo semestre de la gestión escolar 2021, de acuerdo al cronograma establecido y aprobados por las autoridades pertinentes del distrito educativo, dado la regionalización educativa vigente en el País.

### **2.4. Unidades de observación**

Personal docente y administrativo de la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la Ciudad de El Alto.

## **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **3.1. Objetivo General.**

Determinar el nivel de relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la Ciudad de El Alto.

### **3.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico del planeamiento estratégico y gestión educativa de la Unidad Educativa Puerto de Rosario.

- Identificar los problemas del planeamiento estratégico de la Unidad Educativa Puerto de Rosario.
- Explicar los problemas de la gestión de calidad en la Unidad Educativa Puerto de Rosario.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación tiene el propósito de describir el nivel de relación entre la planificación estratégica y la gestión de calidad dada que estos factores mejoran la calidad educativa en su conjunto.

Además, reconoce y establece los niveles de calidad de gestión de la institución educativa a investigar, el mismo que favorecerá la explicación o determinación de la problemática de la calidad de gestión académico-administrativa en base a un planeamiento estratégico, también la hipótesis accederá a tener una visión clara y definida acerca del nivel alcanzado en la formación de los estudiantes a través de las diferentes áreas del conocimiento humano en el nivel básico.

De igual manera al concretarse los resultados sobre la relación entre ambas variables, las autoridades de la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” podrán tomar medidas con el propósito de mejorar el desempeño de la parte directriz y docente de su institución, a través de hacer cumplir el planeamiento estratégico diseñado para tal fin, en las diversas áreas de acuerdo a un compromiso de un cronograma de evaluación de carácter científico.

La Administración Educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas, ya que se constituye en “un conjunto de acciones realizadas por todos los componentes de una institución educativa, con roles definidos, que interactúan de manera organizada, usando determinados recursos, para el logro de un objetivo común” (Ortiz, Jeannette, 2008, p. 89). Es así que la administración educativa en la Unidad Educativa Puerto de Rosario en

el turno mañana, muestra deficiencias en cuanto al manejo de recursos para el logro de metas y objetivos propuestos, imposibilitando el logro de la eficiencia.

En la Unidad Educativa Puerto de Rosario existe una falta de comunicación entre el director, profesores y padres de familia, lo cual lleva a que los mismos no participen en las actividades que lleva a cabo la institución, así como también las actividades que desarrolla cada profesor en su asignatura. De igual manera, la poca participación de los profesores y padres de familia en las reuniones imposibilita que se lleve adelante una planificación que cuente con el respaldo de todos los actores educativos; además de que de igual manera no contribuyen con el control de cada actividad y por lo tanto no se realiza una evaluación para subsanar las falencias que se presentan.

Por ello, siendo la planificación estratégica “un proceso de gestión que permite a las organizaciones definir y establecer los objetivos que se pretende lograr, así como las actividades que se llevarán a cabo para alcanzarlos” (Fred, David, 2008, p. 138). Esto teniendo como premisa una mejor toma de decisiones y la intención de aportar un rumbo a las instituciones.

La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos. La planificación estratégica es importante para las instituciones educativas porque une las fortalezas con las oportunidades que brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una institución educativa.

El estudio hace referencia al planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad que se hace durante el periodo lectivo 2021, tiene que ver con los cambios curriculares con una visión innovadora que se están dando en la educación regular con rumbo a la excelencia educativa, en este caso la investigación teórica y científica es un proceso que requiere del estudio detallado

para poder conocer si estos cambios se dan de forma óptima y cuáles son los resultados en la actividad del docente, el mismo que resulta apreciable como fuente de información y antecedente para la realización de futuras investigaciones en este campo de la ciencia.

La presente investigación tiene una relevancia social, la misma pretende mejorar la gestión educativa por cuanto interesa al director, docentes, personal de apoyo, padres de familia y estudiantes.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO CONTEXTUAL**

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **2. BREVE REFERENCIA DEL CONTEXTO DE LA INVESTIGACION**

A partir del proceso de relocalización de 1986, las ciudades contaron con mayor población de experiencia organizativa, sea proveniente de las minas u otros centros de producción estatal.

Es el caso de la ciudad de El Alto, allí la gran afluencia de migrantes fue una instancia decisiva para que sus habitantes decidieran separarse de La Paz, fundar una ciudad. Mediante Ley del 6 de marzo de 1985, emitida por Siles Zuazo se creó la cuarta sección de la Provincia Murillo del departamento de La Paz, con su capital El Alto. Posteriormente se le otorgó el título de ciudad por Ley N° 1014 del 28 de septiembre de 1988, durante la presidencia de Víctor Paz Estenssoro.

En consecuencia, el 6 de marzo de cada año se conmemora la Creación de la ciudad de El Alto. La ciudad de El Alto es considerada como una de las ciudades más grande del país boliviano. Esta ciudad fue creada por medio de la Ley 728 el 6 de marzo de 1985, pero fue elevada a ciudad el 26 de septiembre de 1988 como señalamos anteriormente.

La historia de esta ciudad comenzó desde años antes de su creación, cerca de 1546 Alonso Mendoza llegó a Laja y construyó un alto borde de la planicie donde actualmente se ubica EL Alto. Luego de la llegada de los españoles el lugar que ahora es conocido como El Alto se había convertido en la principal vía para la circulación de la inmigración hacia Chuquiago. El Alto fue creada el 6 de marzo de 1985, el Congreso Nacional sancionó la Ley 728, que dice: “Créase la cuarta sección municipal de la provincia Murillo con su capital El Alto de La Paz, del departamento de La Paz...”. Luego de su creación, al lugar poco a poco se fue llenando de familias que llegaban en busca de un hogar. A mediados de 1900

puso en funcionamiento el Ferrocarril la Paz-Guaqui y La Paz-Arica, también se dio inicio a los trabajos de construcción del Aeropuerto Internacional de El Alto creándose al mismo tiempo la Escuela de Aviación.

El Alto es caracterizado por contar con una tradición que ha ayudado a la comunidad a pesar del transcurrir de los años, la organización de las juntas vecinales que surgieron el 26 de marzo de 1945 formándose las primeras juntas de vecinos en la actual zona Sur de El Alto. La Ley 1014 que estipulo a rango de ciudad a El Alto, también estableció la administración de la Alcaldía Municipal con una estructura similar a las alcaldías de las ciudades capitales de departamento.

Según Aramayo (2013):

El Alto cuenta con una población aproximada de 896,772 habitantes, 437,260 hombres que representan 48,76% y 459,512 mujeres que equivalen a 51,24%. La mayor concentración de población masculina y femenina se encuentra en el grupo de edad de 20 a 39 años, mientras que en el departamento de La Paz se encuentra entre 5 y 19 años. Por otra parte, los grupos de población más reducidos en ambos casos se presentan en las personas de 65 años de edad o adultas mayores. (p. 3).

El Alto es una ciudad perteneciente al departamento autónomo de La Paz, fue originalmente un barrio satélite de la ciudad de La Paz, pero su población creció considerablemente y obtuvo el rango de sección de provincia el 6 de marzo de 1985 y posteriormente el rango de ciudad el 26 de septiembre de 1986. Actualmente está dividida en 14 distritos que comprenden lo que es El Alto Norte y El Alto Sur.

Asimismo, Aramayo (2013) menciona que:

Está situada al oeste de Bolivia a una altitud de 4.000 msnm. en la meseta altiplánica y al noroeste de La Paz, con la que forma la aglomeración urbana más grande del país, por migrantes de sus alrededores (campo)

dispersados en zonas: Ciudad Satélite (habitada originalmente por empleados públicos), Villa Exaltación, Villa Adela (habitada originalmente por empleados de las FF.AA.), 1ro de Mayo (habitada originalmente por trabajadores fabriles), Villa Alemania, Villa Dolores, El Kenko, Alto Lima, Senkata, Nuevos Horizontes, Mercedario, Kollpani, Villa Ingavi, Germán Bush, Ballivián y Río Seco. (p. 4).

La Unidad Educativa Puerto de Rosario se encuentra ubicada en el Distrito 2, que corresponde a El Alto Sur, en la Zona Nuevos Horizontes III, Av. Álamos y la cumbre S/N a su alrededor están ubicadas 31 Unidades Educativas.

El distrito dos cuenta con Centros de salud: Hospital Modelo Corea, C. S. Urbanización Kenko, C. S. Asunción San Pedro, C. S. Abaroa, C. S. Santiago II, C. S.6 de Junio, C. S. Prefectural, C. S. San Juan Kenko, C. S. Copacabana, C. S. Estudiantil Genoveva Ríos. Mercados: Urkupiña, 25 de Julio, Mercado Bolívar D, Juana Azurduy de Padilla y Corazón de Jesús; además de parques y plazas.

Recientemente, la ex ministra de Culturas y Turismo, entregó un módulo tecnológico a la unidad educativa Puerto de Rosario, de la ciudad de El Alto; enfatizando “La educación es una prioridad para el Gobierno nacional, por eso no es el primer edificio que se está entregando en beneficio de los estudiantes de la ciudad de El Alto, tenemos muchas obras en educación y se harán pronto nuevos anuncios”. La obra ubicada en la zona Nuevos Horizontes del Distrito 2 de El Alto se edificó con una inversión de 4,4 millones de bolivianos, provenientes del programa “Bolivia Cambia, Evo Cumple”. La infraestructura tiene 12 aulas teóricas, talleres y laboratorios de química, física, geografía y biología, además, baterías de baños, depósitos y oficinas de administración. Además, rampas para facilitar el acceso a las personas con discapacidad, lo que le da una característica de “módulos inclusivos”.

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Consideraremos y definiremos el concepto de Planeamiento Estratégico desde el punto de vista de diversos autores expertos en el tema; su propósito y su importancia para el desarrollo de sus organizaciones, incluyendo Instituciones Educativas.

##### **3.1.1. Antecedentes históricos.**

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Sobre el origen del planteamiento estratégico aplicado a la educación, Schmelkes G; nos dice que este surgió después de la segunda Guerra Mundial cuando el desarrollo de programas y presupuestos empezaron a ser utilizadas para actividades de planeamiento a largo plazo. Durante este periodo, el Harvard Business School señaló la importancia de diseñar una estrategia corporativa cabal que incluyera todas las facetas de las operaciones, incluyendo producción, finanzas y mercadeo.

Fue a finales de los 70s cuando surgieron una serie de crisis financieras en la educación (en los Estados Unidos), que se empezaron aplicar los conceptos de planeamiento estratégico para determinar cuáles de los programas sobrevivirían y en que niveles serían financiados. El planeamiento estratégico es un concepto que data de medidas del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta

dirección de las empresas cuyo resultado se refleja en el plan estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas más comerciales, más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta que entonces era predominante la dirección y la planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo.

El tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direccional y pone límites a todo proceso operacional.

El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, sino el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica. Un sistema de planeación estratégica formal está formado por cuatro tipos de planes: Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

### **3.1.2. Definición**

El Plan Estratégico no consiste sólo en la formulación de un documento, sino que tiene sentido como un proceso que se construye de manera colectiva y colegiada por el equipo directivo docente. Proceso que tiene un principio y que posiblemente no tenga fin, porque se reproduce de manera cíclica, en cuanto va alcanzando unos objetivos, se formula otros, con la finalidad de lograr la visión.

Es importante entonces comenzar analizando los conceptos de la planificación estratégica, para ello se pasará a definir el planeamiento estratégico desde la óptica teórica de diversos autores, algunos de los cuales se enfocan en el campo

de la bibliotecología. Se desarrolla desde sus orígenes, y se concluirá con las similitudes de los diversos conceptos citados.

La planificación estratégica puede definirse como “un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización” (David Fred, 2008). “La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”. (Steiner, 1997)

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, Philip & Bloom, Paul; 1988).

En el contexto educativo, Venegas (2012) define planificación estratégica de la siguiente manera:

(...) una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectiva, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones educativas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. (p. 207).

Lepeley (2003) describe la planificación estratégica como “el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible” (p. 45).

Por tanto, la planificación estratégica es un proceso que nos permite analizar el presente y proyectar lo que puede ser el futuro de las organizaciones. Bajo este concepto, para realizar la planificación estratégica de las instituciones educativas, es necesario contar con el compromiso e involucramiento de todos los actores de

la comunidad educativa; es decir, todas las personas que trabajan en la institución, desde el conserje hasta el director o la alta gerencia si hubiera, además de contar con los criterios y opiniones de los estudiantes, padres de familia y la sociedad.

Tenemos que gestionar el cambio y no permitir que el cambio nos gestione a nosotros, la planificación estratégica nos permite encontrar el camino adecuado para enfrentar esos cambios constantes que demanda esta aldea globalizada, para enfrentarnos a esa sociedad del conocimiento y de la información, es una herramienta que permite a las instituciones educativas trabajar en función de la mejora continua y de la excelencia educativa, en busca del progreso y desarrollo de los pueblos y naciones.

En este escenario la calidad de la educación se vuelve clave para el éxito de las instituciones educativas; por lo tanto, “la planificación estratégica se constituye en el puente que permite unir la situación actual con el futuro deseado, en otros términos, adecuar el ser y el quehacer al deber ser de las instituciones educativas”. (Aranda, 2007).

En definitiva, la planificación estratégica permitirá a las instituciones educativas generar una estrategia para alcanzar sus objetivos y generar una ventaja competitiva. “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello”. (Porter, 2005).

En consecuencia, es necesario que las instituciones educativas del presente generen procesos de administración estratégica que les permita enfrentar las necesidades del futuro. “El proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requiere para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio” (Hitt, 1999).

### **3.1.3. Etapas de la planificación estratégica**

Para efectos de esta investigación, consideraremos tres etapas para realizar la planificación estratégica: filosófica, analítica y operativa.

#### **3.1.3.1. Etapa filosófica**

La etapa filosófica es la que indica el camino, determina el direccionamiento estratégico de la institución a través de la declaración de la misión, la visión, principios corporativos, políticas y estrategias institucionales, es decir es la etapa que impone una cultura y la forma en que han de trabajar los actores de la comunidad educativa con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

Según Thompson “La declaración de la misión de una compañía suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios, quiénes somos y qué hacemos; describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios.” (Arthur A. 2003). Por tanto, la misión es la razón de ser de la institución.

Para Thompson la visión estratégica:

Es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear. (Pág. 6).

En conclusión, la visión es el futuro deseado de la institución educativa en el mediano y largo plazo. Los principios corporativos establecen los lineamientos que crean la cultura de una institución y son el conjunto de valores y creencias que norman la forma en que han de actuar los miembros de la comunidad educativa para el logro de los objetivos institucionales, generalmente son impuestos por la alta dirección. Como se mencionó anteriormente, la estrategia es el camino, la guía a seguir para alcanzar los objetivos de la institución. Las políticas son las directrices que permiten alcanzar la estrategia de la empresa.

### **3.1.3.2. Etapa analítica**

La etapa analítica permite realizar un diagnóstico de la situación actual de las instituciones educativas y trazar el camino para alcanzar el futuro deseado. Para esto es necesario realizar un análisis de los factores tanto internos como externos que de alguna manera están afectando, sea de una forma positiva o negativa, el desarrollo normal de la gestión de las instituciones.

El análisis interno nos permite encontrar las fortalezas y debilidades que son capaces de afectar a la gestión de la institución y a la habilidad para servir a los clientes, nos permite realizar una descripción general de cada uno de los ámbitos de la institución educativa, ámbitos que para efectos de esta investigación se tomará los mencionados por Edgar Isch en el documento pedagógico “El proyecto educativo institucional: guía para su construcción” de la Universidad Andina Simón Bolívar del año 2009, y que clasifica en: “curricular, financiero y de gestión, equipo humano e infraestructura y equipamiento” (Isch, E. 2009).

En el ámbito curricular se deben analizar las fortalezas y debilidades de la planificación curricular y su gestión en el proceso educativo. En el ámbito financiero y de gestión, se analizará las fortalezas y debilidades relacionadas con la situación financiera de la institución y su gestión. El ámbito de infraestructura y equipamiento está relacionada con el análisis de las fortalezas y debilidades de la infraestructura, tecnología, ubicación física etc. que la institución utiliza en los procesos de enseñanza-aprendizaje. El ámbito del equipo humano, es el análisis de todas las fortalezas y debilidades del recurso humano, que son los actores principales del proceso educativo, estos son: estudiantes, profesores, padres de familia y autoridades entre otros.

El análisis externo consiste en estudiar todas las fuerzas sociales que afectan de manera favorable o desfavorable la gestión de la institución educativa y que generalmente se clasifican en: económicas, políticas, sociales, tecnológicas, geográficas, competitivas, demográficas y culturales. Como resultado del análisis de las fuerzas sociales se obtendrá las oportunidades y las amenazas que de

alguna manera están afectando al proceso de la administración estratégica de la institución.

### **3.1.3.3. Etapa operativa**

Una vez identificados los objetivos estratégicos, se procede a realizar la planificación operativa o de corto plazo, que consiste en determinar el plan de acción, las metas, los presupuestos operativos, el control y seguimiento de la planificación estratégica, seguimiento que se puede realizar a través de indicadores de gestión, balanced score card o cuadro de mando integral.

### **3.1.3.4. Los indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión además de ser una herramienta que ayudan a la toma de decisiones, permiten también la formulación de estrategias y acciones para la mejora de los procesos institucionales; así como, ayudan a la evaluación de la gestión educativa.

En las instituciones educativas se puede diseñar varios tipos de indicadores entre los cuales se puede citar: indicadores de eficacia, de eficiencia y efectividad. Los indicadores de eficacia permiten medir el nivel de consecución de los objetivos establecidos. Los indicadores de eficiencia permiten medir el nivel de consecución de los objetivos establecidos, pero con la menor utilización de los recursos disponibles. Los indicadores de efectividad integran la eficacia y la eficiencia y muestran la relación entre los recursos utilizados y el impacto obtenido.

## **3.2. GERENCIA EDUCATIVA**

### **3.2.1. Definición.**

La gerencia educacional es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto según Serna (1994) puede decir, que la gerencia educativa es:

El proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar. (p. 115).

Por tal motivo, se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada, aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.

Es por ello, que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas como son la planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

La administración es tan necesaria en la educación, como lo es en cualquiera otra actividad. La gerencia educativa tiene como misión trabajar en función de mejorar la calidad de la educación, aplicando las funciones administrativas y pedagógicas de la institución escolar. La gerencia educativa debe propiciar relaciones humanas de calidad entre todos los actores de la comunidad educativa, tendientes a lograr la eficacia y la eficiencia en todos los procesos educativos.

La eficacia es el cumplimiento de objetivos. La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. La efectividad es la relación entre los recursos utilizados y el impacto obtenido.

### **3.3. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

#### **3.3.1. Definición.**

Entre las principales actividades que ha realizado el ser humano desde que comenzaron a formar grupos o a pertenecer a organizaciones, ha sido la de administrar con la finalidad de alcanzar metas y objetivos comunes.

Indudablemente dentro de la administración gerencial educativa es necesaria la organización para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización.

“Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado”. (Serna (1994), p. 187). La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Podemos a continuación conocer el rol del gerente organizador.

La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización es solamente una parte de la estructura.

Es por ello que el desafío que enfrenta el gerente organizador es ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un mejor desempeño, después de organizar el gerente tiene otra importante tarea que es la administración de los miembros de la institución a su cargo.

La administración es el proceso que permite diseñar el camino adecuado para darle forma a las organizaciones. La gerencia es una tarea especializada aplicable a cualquier acción del ser humano, especialmente en la actividad educativa.

Jeannette Ortiz en su libro Gerencia de Aula menciona que: “toda organización requiere de esa ciencia denominada gerencia, que consiste básicamente en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos” (Ortiz, 2008).

Según Stoner (1969) “desde finales del siglo XIX, se acostumbraba definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control” (p. 145).

### **3.3.2. Planificación administrativa.**

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿qué trabajo necesita hacerse? ¿cuándo y cómo se hará? ¿cuáles serán los necesarios componentes del trabajo? las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Por tanto, la planificación es una función básica del proceso gerencial que consiste en determinar los objetivos y fijar la estrategia más adecuada para alcanzarlos, es en esta etapa en donde se deben analizar entre otros los siguientes aspectos en cuánto al proceso educativo: ¿A quién enseñar? ¿Por qué enseñar? ¿Qué enseñar y Cómo? ¿Cómo evaluar y cuándo?, con la finalidad de crear las condiciones necesarias para un aprendizaje significativo y constructivo.

Entre las actividades importantes de planeación podemos señalar:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

- Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

### **3.3.3. Organización administrativa.**

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

Fayol (1972) define la organización diciendo que consiste en “dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas, a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa”

Melinkoff (1987), define como:

Proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación u elaboración del nivel corporativo estratégico (misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida u actuación). (p. 216).

En consecuencia, el proceso que permite señalar las actividades y los responsables de hacerlo; ordenar y distribuir el trabajo; así como, asignar los recursos para el logro de los objetivos de la institución.

Las actividades importantes de organización son:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos).
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

#### **3.3.4. Dirección administrativa.**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

La dirección es la función ejecutiva que implica mandar, influir y motivar a los empleados, permite guiar y supervisar el trabajo de estos dentro de la institución hacia el logro de los objetivos.

Las actividades importantes de la ejecución son:

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

### **3.3.5. Control administrativo.**

El control es la función que se encarga de evaluar y verificar el logro de los objetivos mencionados en la planificación. Según Stoner la función del control de la administración “entraña los siguientes elementos básicos: “(1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones” (pág. 13).

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

Estas funciones básicas del proceso gerencial, permitirá a las instituciones educativas brindar una educación de calidad orientada a satisfacer las demandas de la sociedad. Para Ortiz, “una educación de calidad es aquella que logra resultados útiles para los aprendizajes de las personas y que hace posible satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje que se plantea y se formula en la sociedad” (Ortiz, 2008).

Las actividades importantes de control son:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.

- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

### **3.3.6. Interrelación entre las funciones de la administración**

En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso, pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de debe planear y luego ejecutar.

La secuencia de la ejecución deber ser adecuada conforme al propósito o los objetivos planteados en la planeación. El gerente se ha involucrado con frecuencia en muchos objetivos y estará en diferentes etapas del mismo. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. Por tanto, la actuación del gerente debe ser en el marco del cumplimiento del propósito. Por lo general, se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual, así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva de la planeación requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera se debe organizar para dar utilidad a la planeación, ejecución y control con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

### **3.3.7. Niveles de gerencia educativa**

Es necesario que en cada institución o empresa exista la clasificación del personal, entre ellos los gerentes con el fin de delimitar cada una de sus funciones y situarlos en su nivel correspondiente dependiendo de su responsabilidad, a continuación señalamos y explicamos algunos de ellos.

La organización escolar hace referencia a dos niveles; por un lado, al sistema educativo formal en su conjunto y, por otro, al centro docente que constituye un subsistema organizativo semiautónomo en la administración como tal se pueden señalar tres niveles los cuales estudiaremos continuación.

- Gerentes de primera línea. Las personas responsables del trabajo de las demás personas, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes.
- Gerentes medio. El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también los empleados de operaciones.
- Alta gerencia. La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la

organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son director general ejecutivo director y subdirector.

### **3.3.8. Ámbitos de la gerencia educativa**

Según Edgar Isch, los ámbitos de la gerencia educativa se clasifican en: curricular, equipo humano, financiero y de gestión e infraestructura y equipamiento.

El “Ámbito Curricular, se refiere a los principios y características curriculares que tiene la institución, su concreción en el aula, títulos o aprendizajes que se ofertan, el perfil de salida de las y los estudiantes” (Isch, 2009).

El “ámbito financiero y de gestión, se refiere a todo lo que da sostenibilidad económica a la aplicación curricular, así como a los aspectos de gestión presentes en el centro educativo y al liderazgo de las autoridades” (Isch, 2009)

La “Infraestructura y equipamiento, comprende los elementos que dan soporte a la vida institucional y que, en buena medida, marcan las condiciones de trabajo estudiantil-docente, incluyen las edificaciones, espacios físicos, implementos, materiales generales, equipamiento, entre otros” (Isch, 2009).

Según Isch en el ámbito del equipo humano se debe “analizar las características y el clima institucional que surge de las relaciones entre ellos” (Pág. 24).

## **3.4. TEORÍA DE LA GESTIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA**

La teoría de la gestión es un abanico que engloba a una serie de teorías y modelos que, desde los orígenes de la administración han contribuido al desarrollo de las organizaciones modernas. Koontz en su libro Administración una perspectiva global, muestra el surgimiento del pensamiento administrativo.

La administración científica con: Frederick Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth. Teoría moderna de la administración operacional con Henri Fayol. Ciencias de la conducta con: Hugo Munsterberg, Walter Dill Scott, Max Weber y Elton Mayo y F. J. Teoría de sistemas con: Chester Bernard. Surgimiento del

pensamiento administrativo moderno y contribuciones recientes a la administración con: Peter F. Drucker, W. Edwards Deming, Lawrence Peter, William Ouchi, Thomas Peters y Robert Waterman.

Por tanto, se podría decir que la teoría de la gestión educativa es un conjunto de principios y normas que explican el funcionamiento de las instituciones educativas, guían su funcionamiento y como han de ser gestionadas para alcanzar la mayor eficacia y eficiencia posibles en la calidad de la educación.

#### **3.4.1. Principios de la gestión educativa**

La Gestión Educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollado a partir de la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa.

Según Arava (1998:78-79), los principios generales de la gestión educativa fundamentalmente son las siguientes:

- Gestión centrada en los alumnos: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos.
- Jerarquía y autoridad claramente definida: para garantizar la unidad de la acción de la organización.
- Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.
- Claridad en la definición de canales de participación, para que el concurso de los actores educativos esté en estricta relación con los objetivos institucionales.

- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y / o especialización, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.
- Coordinación fluida y bien definida, para mejorar la concordancia de acciones.
- Transparencia y comunicación permanente, al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.
- Control y evaluación eficaces y oportunas para mejoramiento continuo, para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones

#### **3.4.2. Características de la gestión educativa**

En relación a las características de la gestión educativa podemos señalar a los siguientes entre otros:

- Centralidad en lo pedagógico:

La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas. Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas, sea generar aprendizajes de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización:

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: Fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la

comunicación a partir de redes y sobre todo la generación de nuevas competencias de alto orden.

- Trabajo en equipo:

La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

- Apertura al aprendizaje y a la innovación:

Más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

- Asesoramiento y orientación profesional:

Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán

espacios para "pensar el pensamiento", pensar la acción, ampliar el "poder epistémico" y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento.

Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad provincial y local, que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún.

### **3.4.3. La gestión educativa**

Cuando se utiliza el término gestión, se piensa normalmente en administración, y sus parámetros de funcionamiento están referidos a eficacia. Es en ese sentido de la eficacia de los criterios objetivos, concretos y medibles lo que nos permite establecer si la gestión educativa es eficaz o no; asimismo su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y este como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran principalmente en el trámite administrativo.

La búsqueda de mejorar los procesos de gestión está orientados también a potenciar los procesos de calidad de la educación; en este marco, se tiene como eje sustantivo de las prácticas educativas; el incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, no solo se plantean quehaceres pedagógicos didácticos sino, además, incluye formas organizativas y de vinculación con la comunidad.

Es relevante concebir la gestión de la calidad no solamente como un producto, sino como un proceso. En este proceso están involucrados todos los actores del sistema educativo y en el caso de la institución educativa, aquellos que directamente son usuarios; estudiantes, padres y madres, comunidad, docentes y equipos directivos. Este proceso de gestión de la calidad debe ser comprendido en la dinámica continua de diagnóstico-planificación implementación- evaluación. Debemos de señalar que una institución educativa gestionada eficientemente es capaz de lograr aprendizajes significativos.

La UNESCO (2005) ha aportado relevantes observaciones en torno a la discusión en materia de calidad educativa; esta organización concibe que:

Dos principios caracterizan la mayoría de las tentativas de definición de lo que es una educación de calidad: el primero considera que el desarrollo cognitivo del educando es el objetivo explícito más importante de todo sistema educativo y, por consiguiente, su éxito en este ámbito constituye un indicador de la calidad de la educación que ha recibido; el segundo hace hincapié en el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con una buena conducta cívica, así como en la creación de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del educando. Como el logro de estos últimos objetivos no se puede evaluar fácilmente, es difícil efectuar comparaciones entre países a este respecto. (p. 2).

Por su parte, la Organización de Estados Iberoamericanos (2010) define la calidad de educación de otro modo, pues enlista una serie de elementos que se requieren para alcanzar la calidad educativa en el sector latinoamericano:

- Un currículo pertinente y significativo que se base en los educandos y sus intereses y habilidades.
- La inclusión de valores en la educación para enfrentar la desigualdad social y enfrentar colectivamente los problemas sociales.

- El desarrollo de las competencias de aprender a aprender, aprender a convivir y aprender a ser mediante el arte, la cultura y la ciudadanía.
- El aprecio por la lectura para organizar la información, apreciar el arte, explorar y reacomodar los esquemas mentales.
- La incorporación de las Tic en los procesos educativos.
- Las jornadas escolares apropiadas.
- La mejora del rendimiento en las pruebas internacionales.
- El uso de la evaluación para reforzar y reorientar tanto el proceso de enseñanza aprendizaje como las políticas educativas.
- La articulación entre el sector laboral y la educación.
- La educación permanente.
- La mejora en las condiciones docentes y su desarrollo profesional.
- El aumento del conocimiento de la región aunado al fortalecimiento de las oportunidades de investigación

#### **3.4.4. Características de la gestión educativa estratégica de calidad**

- Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, consiste en la generación de aprendizajes para todos los estudiantes.
- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

- Apertura al aprendizaje y a la innovación. Esta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral.
- Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes.
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución.
- Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido, el enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos.

Finalmente, desde el punto de vista de las teorías administrativas, las organizaciones, en general, buscan alcanzar determinados fines a partir del trabajo coordinado entre personas, usando los medios disponibles. Independientemente de su tipo, poseen tres características que las distinguen:

- Son creadas de manera intencional y de acuerdo con un plan.
- Poseen una estructura y orden de carácter vinculante.

- Con la ayuda de este orden o estructura se puede coordinar la acción de los integrantes y de los recursos disponibles, a fin de cumplir las metas.

Los requisitos para que una gestión sea de calidad se deben tomar lo siguiente:

- Normas adecuadas, que se sustenten en una ley general de educación.
- Una distribución y ejecución de papeles y funciones también adecuada, la primera a través de un organigrama, la segunda a través de una norma de procedimiento.
- El establecimiento de procedimientos rutinarios pertinentes, el control de su cumplimiento, la evaluación de su eficacia y su perfeccionamiento constante.

Los requisitos para fortalecer una gestión educativa de calidad son:

- Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación en las unidades educativas que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos.
- Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales, que permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad.
- Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías y doctorados.
- Conformar y/o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios electrónicos o documentales.

### **3.5. GESTIÓN Y CALIDAD EN EDUCACIÓN**

La calidad y la excelencia educativa son temas que han tomado verdadera importancia en las esferas empresariales y académicas, dos términos que buscan la satisfacción de los clientes, la mejora continua y el trabajo en equipo. El concepto de calidad ha sido muy discutido y enfocado por varios autores, verdaderos gurús en el tema.

Entre las cuáles podemos mencionar a J. M. Juran “Adecuación al uso y ausencia de defectos”, también a P. B. Crosby “Cumplimiento de las especificaciones” y a Taguchi “La mínima pérdida que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad”

Según la Norma ISO 8402 “La calidad es la totalidad de características de un ente que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas”. Según Lepeley “la calidad es el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio” (Lepeley, 2001)

La autora antes mencionada, manifiesta que: “La gestión de la calidad tiene fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los “clientes internos” sientan que la organización satisface sus necesidades” (Pág. 6).

La calidad es el resultado de un proceso que desarrollan las personas para satisfacer las necesidades de otras personas. De aquí que el efecto de la educación sea determinante en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, pueblos y naciones, ya que el ser humano se ha convertido en el centro de toda organización y especialmente en las instituciones educativas donde el estudiante es el actor principal del proceso de enseñanza aprendizaje, por lo tanto una educación de calidad debe estar enfocada a buscar el crecimiento de todas y todos los estudiantes.

En consecuencia, la mejora de la calidad del sistema educativo supone ofrecer una formación integral, relevante y útil que satisfaga las necesidades de los usuarios y que transforme significativamente la calidad de vida de los ciudadanos.

### **3.5.1. Teoría de la calidad educativa**

En los últimos años se ha introducido en el mundo empresarial un nuevo concepto de "calidad" denominado "calidad total". Este concepto de "calidad total" surgió en la postguerra como una exigencia de elevar los valores estandarizados de calidad que regían las producciones de bienes y servicios en la década de los 30, en orden a satisfacer una mayor demanda. Dicha idea, elaborada primero por americanos y japoneses y luego a partir de los 80 por europeos, se ha ido enriqueciendo con el tiempo. Aquí nos basta sintetizarla con la enumeración de las cuatro características o condiciones que deben ser cumplidas para poder hablar con propiedad de "gestión de calidad total" (Total Quality Management=TQM).

Su primera característica pone énfasis en la satisfacción del "cliente" con sus demandas tanto explícitas como ocultas, que pueden llegar a ser descubiertas y satisfechas por una oferta inteligente. La "calidad total" exige en segundo lugar, la "mejora continua" de la gestión empresarial y de sus procesos. Unida a esta exigencia, está en tercer lugar, la necesidad de una "participación" gratificada y gratificante de todos los agentes intervinientes en la producción empresarial. Ya no se trata, como era antes, de una gestión específica del "departamento de calidad" de la empresa. Ahora todos, desde el presidente hasta el último empleado, están involucrados en la mejora de la calidad, para lo cual deben asumir una función de creciente liderazgo sustentada en la competencia y la motivación, que no están exentas de valores. Por último, se exige que haya un nivel de "interrelación" de las empresas, que transforme la tradicional competitividad empresarial en acuerdos cada vez más francos, que garanticen una máxima calidad de oferta y un acceso leal al mercado.

Este concepto empresarial de "calidad total" ha tenido su versión o sus versiones en el campo educativo. Para ello, ha debido sufrir profundas transformaciones, tanto en su nomenclatura técnica como en sus conceptos. Pero su nueva versión no ha podido disipar las desconfianzas que todavía se suscitan en el ámbito educativo por su proveniencia empresarial. Por más aportes que pueda suministrar al ámbito educativo, un modelo "empresarial" de gestión, no puede contener de ningún modo los principios últimos que inspiran un modelo "personalizado" de gestión educativa.

En el modelo de calidad total educativa el "foco" se pone también en el "destinatario" del quehacer educativo, que es ante todo el educando, llamado "beneficiario", que ocupa el lugar del "cliente" en el ámbito empresarial. Tal posición central del "educando" es coincidente con los avances de la nueva pedagogía, que ha desplazado la importancia que en otros tiempos tuvieron los "contenidos" o los "docentes" y que ahora posee el mismo sujeto de la educación que es el educando, pero sin descuidar el rol del docente ni el de los contenidos educativos.

Pero para poder centralizar el acto educativo en el sujeto es preciso, primeramente, mejorar y optimizar "la gestión educacional de un modo continuo". Para ello, la escuela necesita tener bien claro su proyecto educativo, sus propuestas didáctico-pedagógicas, sus estructuras institucionales y sus propios procesos de gestión.

Las reformas en calidad total son de naturaleza continua y deben ser llevadas con constancia por toda la comunidad educativa. Vale más una acción continua, que muchas esporádicas. Esto implica, en tercer lugar, tener en cuenta la "participación" de todos los docentes de una institución educativa y de todos aquellos que son parte de la comunidad educativa como los directivos, padres y personal no docente.

Por último, también es necesario arbitrar los medios para que las instituciones escolares no entren en la "competencia" escolar a fin de ganar "matrículas", práctica que lamentablemente ya está instalada entre nosotros en los más diversos niveles. La situación educacional es de tal gravedad que exige de todo un gran acuerdo.

Son innegables las ventajas que los análisis de la "calidad total" han introducido en la práctica educativa. Su actitud sistémica permite ver la escuela como un todo unido a su medio socioeconómico. Pero este parentesco tan estrecho con la cultura de la globalidad imperante, hace que la calidad total endiose a la efectividad y a la eficiencia como las supremas categorías del funcionamiento escolar correcto. De este modo el proyecto educativo queda reducido a la simple correspondencia funcional entre objetivos planificados y rendimientos constatados dados en un proceso de continua adecuación, como lo ejemplifica el ciclo de Deming. A esta perspectiva le falta el impulso de los "fines", que más allá de los "objetivos" inmediatos anima con sus valores trascendentes el "ideario" del proyecto educativo de una institución. Tal carencia de "fines" hace que muchas veces la perspectiva de la calidad total esté también reñida con los más elementales principios de la equidad. Aquí es donde el concepto de "equidad" debe introducirse e integrarse en el concepto de "calidad".

La "equidad" en educación tiene que ver en general, con la igualdad de oportunidades y con el respeto por la diversidad. Pero esta "equidad" educativa, más que "igualdad aritmética", es "igualdad proporcional", ya que tiene en cuenta la asignación de sus recursos a los más desprotegidos y débiles del Sistema Educativo, que son los pobres y los sectores marginales de la sociedad.

En ese sentido, la búsqueda de calidad educativa "implica justicia". Esta "justicia", para ser plena, debe focalizar acciones en favor de los más pobres en dos líneas complementarias. La primera es la que provee "recursos materiales" para posibilitar la enseñanza-aprendizaje de esos sectores pauperizados de la

población, como pueden ser los recursos de infraestructura, de materiales didácticos, los refuerzos alimentarios, la vestimenta, la salud, etc. La segunda es la que provee "recursos formales", que son más importantes aún que los anteriores, ya que atañen al apoyo directo de las propias prácticas pedagógicas que tienen lugar en ese marco.

De nada valdría enviar libros de lectura "recursos materiales" a esos sectores, si no se les proporcionara a los maestros los medios didáctico-pedagógicos "recursos formales" que son imprescindibles para que los alumnos puedan progresar en la lectura comprensiva de esos textos. Si no se les facilita esta última ayuda, las estadísticas mentirán; porque el auxilio material no basta para elevar el nivel cultural de la población. Y también sería del todo irracional promover escuelas de "alta calidad" en función de sus elevados ingresos, como hacen algunos, sin ver o sin querer ver que al lado hay escuelas que no pueden alcanzar un mínimo de calidad por lo exiguuo de su presupuesto, que no sólo no alcanza para pagar a sus maestros con dignidad, sino que ni siquiera pueden proveerse de lo mínimo requerido para su equipamiento tecnológico.

El requisito es pues, aspirar a una escuela de calidad integral para todos. Y este principio no vale únicamente para la política educacional del Estado, sino que debe tener vigencia en la sociedad civil y entre los particulares.

### **3.5.2. Calidad de la educación**

El concepto de calidad no es algo absoluto sino relativo, existen múltiples y variadas definiciones sobre la calidad de la educación que han ido cambiando y ajustándose según el devenir de la sociedad.

La UNESCO define a la calidad en la educación superior como un concepto multidimensional de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados.

Diversos investigadores como: Ospina, Caetano, Giraldo et al., señalan que el concepto de calidad de la educación tiene distintos enfoques, entre los cuales destacan los siguientes:

- Calidad como prestigio-excelencia: cuantificada de acuerdo con el prestigio del que goce la institución académica, así como por su reconocimiento y que hace que se diferencie de las demás.
- Calidad en función de los recursos: tiene que ver con los recursos con que cuentan las instituciones, bien sean de carácter físico, económico o de capital humano. Se valora entonces de acuerdo con lo idóneo y moderno de la infraestructura y equipos, la cualificación y productividad de los profesores y el desempeño de sus estudiantes.
- Calidad como resultado: depende netamente de los resultados que alcanzan los estudiantes, si son excelentes se dice que la institución es de calidad. La institución debe contribuir al éxito de sus egresados.
- Calidad como cambio (valor agregado): otorgada acorde con la mayor o menor influencia que el centro educativo ejerza sobre la conducta de los estudiantes.
- Calidad como ajuste a los propósitos: está referida la calidad de la institución a los fines educativos estipulados en el marco legal, en los objetivos que se propone llevar a cabo.
- Calidad como perfección o mérito: se da si la institución logra la perfección en el proceso y en el resultado de la educación. Calidad como conformidad de un programa con unos estándares previos mínimos de calidad con los procesos de acreditación: que buscan asegurar y garantizar al estudiante que ha conseguido aprobar todo el plan de estudios junto con los requisitos mínimos que permitan su titulación.
- Calidad como relación valor-costo: busca optimizar la relación precio resultado analizando si con la misma cantidad de dinero se puede conseguir un mejor resultado. Se cuantifica por el retorno sobre la inversión.

- Calidad como aptitud para satisfacer las necesidades de los destinatarios o clientes: enfoque que vislumbra la complejidad de la calidad de la educación, dada la cantidad de público o stakeholders que participan o son afectados por ella como el estado, las empresas, los estudiantes, los padres de familia, las entidades gubernamentales que la rigen, etc.

### **3.5.3. Dimensiones de la calidad de gestión educativa**

Para esta ubicación de dimensiones de la práctica directiva, se ha tomado como referencia la propuesta de dimensiones para la gestión educativa según Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I. (1992), y son los siguientes:

- Dimensión pedagógico-didáctica

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

- Dimensión organizacional

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la institución pueda decidir de manera autónoma y competente, sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere y la evolución del contexto educativo.

Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él; provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la institución como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos; sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones. Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación y mejora de los procesos educativos en las instituciones educativas, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional.

En este sentido, la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primera plana y no relegada a un segundo. Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad, pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad; más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas de las instituciones.

- Dimensión comunitaria

Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución; considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización, reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada institución.

- Dimensión administrativa

Se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa, que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros, disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende a la burocracia actualmente, entonces promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención: cuidado, suministro y provisión de recursos para

el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponible

#### **3.5.4. Relación entre la gerencia educativa, la planificación estratégica y la auditoría administrativa.**

Las instituciones educativas sean estas públicas o privadas son organizaciones que necesitan ser gestionadas y administradas con enfoque de largo plazo y con las técnicas actuales de la administración moderna, por lo tanto necesitan un puente que permita unir el presente con el futuro de las mismas. La planificación estratégica es ese puente que permite a las instituciones educativas tener esa visión de largo plazo construyendo ventaja competitiva sostenible y sustentable. Pero también es necesario saber si se está cumpliendo con lo planificado, entonces aparece la auditoría administrativa para verificar si el desempeño de las instituciones educativas es eficiente y eficaz, con la finalidad de alcanzar esa educación de calidad que tanto añora nuestra sociedad.

#### **3.6. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA LEY 070**

Existen tres elementos centrales para reestructurar las formas organizativas vigentes. El primero está referido a la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en los diferentes aspectos que hacen a la gestión institucional y curricular. El segundo está referido a la descentralización de las responsabilidades y el poder de decisión. El tercer elemento está relacionado a la necesidad de un diseño organizacional que priorice la gestión curricular.

La Nueva Constitución Política Estado Plurinacional, define a la educación como unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad. La educación es intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo. El sistema educativo se fundamenta en

una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria. (Art. 78).

Asimismo, la educación tendrá como objetivo la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica en la vida y para la vida. La educación estará orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva; a la conservación y protección del medio ambiente, la biodiversidad y el territorio para el vivir bien. Su regulación y cumplimiento serán establecidos por la ley. (Art. 80).

De acuerdo a la Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez (ASEP), uno de los fines más importantes es contribuir a la consolidación de una educación descolonizada para garantizar un Estado Plurinacional y una sociedad del Vivir Bien con justicia social, productiva y soberana (Art.4).

Los objetivos que tienen relación con la gestión educativa, la Ley ASEP señala la Consolidación el Sistema Educativo Plurinacional con la directa participación de madres y padres de familia, de las organizaciones sociales, sindicales y populares, instituciones, naciones y pueblos indígena originario campesinos, afrobolivianos y comunidades interculturales en la formulación de políticas educativas, planificación, organización, seguimiento y evaluación del proceso educativo, velando por su calidad.

Otro objetivo relacionado con la gestión y administración educativa es garantizar integralmente la calidad de la educación en todo el Sistema Educativo Plurinacional, implementando estrategias de seguimiento, medición, evaluación y acreditación con participación social. En el marco de la soberanía e identidad plurinacional, plantear a nivel internacional 81 indicadores, parámetros de evaluación y acreditación de la calidad educativa que respondan a la diversidad sociocultural y lingüística del país. (Art.5).

El artículo 71 de la Ley ASEP señala que: La administración y gestión educativa es la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional, con participación social. Respecto a la tuición, el Estado Plurinacional, a través del Ministerio de Educación, ejerce tuición sobre la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional.

### **3.6.1. Principios de la administración y gestión educativa**

La administración y gestión de la educación se sustenta en los siguientes principios:

- Participación, democracia y comunitarismo en todo el Sistema Educativo Plurinacional, respetando los roles específicos de los distintos actores de la educación. - Horizontalidad en la toma de decisiones en el marco de las normas y atribuciones fijadas para cada nivel y ámbito del Sistema Educativo Plurinacional.
- Equitativa y complementaria, entre el campo y la ciudad, entre el centro y la periferia, entre las diferentes culturas, superando todo tipo de asimetrías y enfoques homogeneizadores, en congruencia con la gestión organizativa de las comunidades de diferentes culturas.
- Transparencia y rendición de cuentas de los responsables de la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional. (Art. 73)

### **3.6.2. Objetivos y mecanismos de la gestión del sistema educativo plurinacional.**

Entre los objetivos de la administración y gestión del sistema educativo la Ley ASEP contempla los siguientes:

- Lograr una adecuada y transparente gestión y administración del Sistema Educativo Plurinacional. - Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y evaluar la administración y gestión en todos los subsistemas, niveles y modalidades, con participación social.

- Generar condiciones favorables de relación intercultural para que todos los actores de la educación cumplan y desempeñen adecuadamente su rol.
- Garantizar la provisión de recursos financieros, personal cualificado, infraestructura y materiales de acuerdo a las necesidades de cada región y de acuerdo a las competencias concurrentes de las entidades territoriales autónomas. (Art. 74).
- Los mecanismos de la gestión educativa se crean considerando los criterios de área geográfica, piso ecológico, sociocultural, territorial, histórico y lingüístico, respondiendo a las necesidades de cada contexto. (Art. 75).

### **3.6.3. Estructura administrativa y gestión del sistema educativo plurinacional**

La administración y gestión se organiza en: a) Nivel Central, b) Nivel y Departamental y c) Nivel Autonómico.

- Nivel Central de la gestión del Sistema Educativo Plurinacional.

Conformado por las siguientes instancias: Ministerio de Educación y sus Viceministerios, como máxima autoridad educativa, responsable de las Políticas y Estrategias educativas del Estado Plurinacional y de las políticas de administración y gestión educativa y curricular.

Entidades Desconcentradas, de directa dependencia del Ministerio de Educación. (Art.77).

- Nivel Departamental de la gestión del Sistema Educativo Plurinacional  
Conformado por las siguientes instancias:

Direcciones Departamentales de Educación - DDE, entidades descentralizadas del Ministerio de Educación, responsables de la implementación de las políticas educativas y de administración curricular en el departamento, así como la

administración y gestión de los recursos en el ámbito de su jurisdicción, funciones y competencias establecidas en la normatividad.

Cada Dirección Departamental tendrá bajo su dependencia la:

- Subdirección de Educación Regular.
- Subdirección de Educación Superior de Formación Profesional.
- Subdirección Educación Alternativa y Especial.

**Direcciones Distritales Educativas**, dependientes de las Direcciones Departamentales, responsables de la gestión educativa y administración curricular en el ámbito de su jurisdicción, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad.

**Direcciones de Núcleo**, dependiente de las Direcciones Distritales, responsables de la gestión educativa y administración curricular en el ámbito de su Núcleo Educativo, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad.

**Direcciones de Unidad Educativa**, dependiente de las Direcciones de Núcleo, responsables de la gestión educativa y administración curricular en la Unidad Educativa correspondiente, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad. (Art.78).

- Nivel autonómico. Conformado por las siguientes instancias:

-Gobiernos departamentales.

-Gobiernos Municipales.

-Autonomías Indígenas Originarias Campesinas.

# **CAPÍTULO IV**

## **MARCO METODOLÓGICO**

## **CAPITULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

La metodología de la investigación es la ciencia que nos enseña como dirigir los procesos de forma óptima para lograr los resultados y alcanzar los objetivos de la investigación. Nos ofrece, por tanto, los métodos y procedimientos para alcanzar la actividad científico-investigativa con calidad.

##### **4.1. TIPO DE ESTUDIO**

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, et al (2003), p. 117).

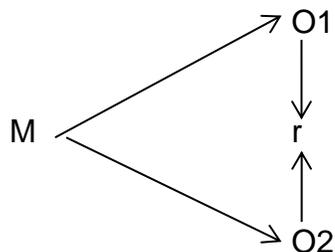
La investigación correlacional (...) es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables. (Hernández, at al (2003) p. 121).

Por tanto, el tipo de investigación es “descriptivo - correlacional”; es descriptiva debido a que pondrá de manifiesto las características actuales que presenta un fenómeno determinado y correlacional en cuanto se presenta entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad educativa.

El presente estudio es correlacional ya que las variables objeto de estudio además de ser analizadas e interpretadas en forma independiente para una mejor comprensión de su comportamiento, serán luego relacionadas entre sí para determinar el impacto que tiene una de la otra y poder así sacar conclusiones que conduzcan a la búsqueda de alternativas de solución a la problemática existente.

## 4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación que se utilizó es no experimental, de corte transversal, porque no se manipuló ninguna variable en la ejecución del proceso de la investigación y se recogió la información en un tiempo único.



Dónde:

M = Muestra.

O1 = Observación de la variable 1 Planeamiento estratégico

O2 = Observación de la variable 2 Gestión educativa

r = Nivel de relación entre la variable 1 y variable 2.

## 4.3. MÉTODOS

En la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- **Método analítico y sintético:**

Es un procedimiento teórico que al realizar análisis del diagnóstico y distinguir los elementos constitutivos de la planificación estratégica actual y las relaciones recíprocas con el proceso de gestión educativa y a partir de ello establecer la correspondencia directa y significativa entre los mismos o en su caso determinar la no existencia del mismo.

- **Método Estadístico:**

Este método permitirá procesar la información recogida para posteriormente realizar la tabulación, análisis e interpretación de los resultados tomando en cuenta sus procedimientos.

#### **4.4. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Considerando que la hipótesis es una respuesta tentativa al problema planteado en la investigación y que orienta, guía el desarrollo del estudio que se realiza una vez abordado la temática en cuestión puede ser afirmado o rechazado.

##### **4.4.1. Tipo de hipótesis**

El tipo de hipótesis que se trabajó es alternativa donde Chuquimia (2005) plantea que:

Los valores observados en el universo de estudio, muestra o variables de estudio no son equivalentes a los encontrados en el otro universo de estudio, muestra o en la otra variable bajo análisis (el valor encontrado es mayor, es menor o es diferente al esperado). (p. 72).

Asimismo, se utilizó una hipótesis nula donde se refiere al “planteamiento del supuesto de que el valor observado en el universo de estudio, una muestra o una variable en particular, no difiere del encontrado en la otra variable de estudio”. (Chuquimia (2005), p. 72).

La hipótesis es de carácter correlacional y explicativo, la importancia de la hipótesis radica en el hecho de que los resultados obtenidos nos permitirán explicar y relacionar sistemáticamente los comportamientos de las variables respecto a la unidad de observación; por esta razón se formula la siguiente hipótesis:

*H<sub>1</sub>: El planeamiento estratégico tiene un nivel de relación significativa con la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la Ciudad de El Alto.*

*H<sub>2</sub>: El planeamiento estratégico NO tiene un nivel de relación significativa con la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la Ciudad de El Alto.*

#### **4.4.2. Definición de variables**

##### **V1 = Planeamiento Estratégico**

“Es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible” (Lepeley, 2003, p.45).

##### **V2 = Gestión Educativa**

“La Gestión Educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Estratégico Institucional” (Arava 1998, p. 78).

#### 4.4.3. Operacionalización de variables

##### Operacionalización de variables: Planeamiento Estratégico

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDIDORES	INSTRUMENTOS
<b>Planeamiento Estratégico</b>	Conjunto de procedimientos de la Unidad Educativa	Recursos humanos	En inicio	Cuestionario abreviado de planeamiento estratégico. (Versión A).
	Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto.	Recursos financieros	Medianamente Completo	Ídem
		Recursos físicos	Completo	Ídem

##### Operacionalización de variables: Gestión Educativa

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDIDORES	INSTRUMENTOS
<b>Gestión Educativa</b>		Proyectos educativos	En inicio	Cuestionario abreviado de planeamiento estratégico. (Versión B).
	Mejorar la calidad educativa	Organización pedagógica Evaluación docente	Medianamente Completo	Ídem

		y de los aprendizajes.		
		Personal Jerárquico y docente. Personal administrativo y de servicio.	Completo	Ídem
		Capacidad de administrar		Ídem
		Buen uso de los recursos económicos.		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.4. Nivel de comprobación

La hipótesis estará comprobada en cuanto se verifique la correspondencia de las variables en relación a la unidad de observación en el proceso y desarrollo de la investigación con el coeficiente de correlación de Spearman.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

$\rho$  = coeficiente de correlación de Spearman

$d_i$  = diferencia entre los dos rangos de cada observación

$n$  = número de observaciones

## 4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

### 4.5.1. Población de estudio

La población de estudio está constituida por los 60 profesores del nivel primario y secundario de la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la ciudad de El Alto.

### 4.5.2. Determinación de muestra

La muestra “es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo una investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos al todo. (Chuquimia, 2005).

La muestra es no probabilístico en su forma aleatorio o azar, dado que es un método más sencillo y más utilizado en las investigaciones, ya que se caracteriza por que cada unidad integra la población de estudio tiene la misma probabilidad equitativa de ser incluido en la muestra.

Por tanto, se ha seleccionado al azar cada uno de los individuos a través de la utilización de una tabla de números aleatorios, constituyéndose de esta manera la muestra que está integrada por 40 profesores que representa a la totalidad de la población del personal docente; veamos el siguiente cuadro:

#### Población y muestra de estudio

Elementos	Población	Muestra	%
Profesores nivel primario	25	20	80
Profesores nivel secundario	35	20	57
Total	60	40	100

FUENTE: *Elaboración propia.*

### 4.5.3. Unidad de análisis

Plantel docente de la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la ciudad de El Alto.

## **4.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.6.1. Técnica.**

Las técnicas de recolección de datos y teniendo en cuenta los tipos de procedimientos se utilizó la siguiente técnica:

- Técnica de encuesta

### **4.6.1. Instrumentos**

Para la recolección de datos se utilizó los siguientes instrumentos:

- Cuestionario abreviado de Planeamiento estratégico (Versión A).
- Cuestionario abreviado de Gestión Educativa (Versión B).

### **4.6.2. Propiedades de los instrumentos**

- **La Validez.** Los instrumentos pasaron por un proceso de validez de contenido para mayor efectividad y medir lo que nos hemos propuesto.
- **La confiabilidad.** Se utilizó el coeficiente de Alfa de Cron Bach porque las respuestas son de acuerdo a una valoración de tipo LIKERT, el cual permitirá al investigador medir la apreciación de los docentes respecto a las variables en estudio.

## **4.7. PROCEDIMIENTO O IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La estrategia que permitió contrastar la hipótesis, se realizó de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Los datos recolectados fueron codificados y procesados en el Software SPSS versión 22, haciendo uso inicial de las pruebas estadísticas descriptivas mediante tabla de frecuencias y gráficas de barras para analizar cómo se manifiestan las características y los perfiles del Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa.

Cabe mencionar que se usó del software SPSS V.22 para el procesamiento de la información.

- Para el contraste de las hipótesis, se utilizó las pruebas estadísticas correlacionales, con la finalidad de conocer la relación significativa o no, entre las variables planeamiento estratégico y la gestión educativa, para finalmente analizar la relación “r” hallada.

La relación fue cuantificada mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Adicionalmente, se utilizó las pruebas de regresión y correlación. La aplicación de la distribución Beta, permitirá apreciar la importancia y la correlación parcial de los indicadores, en las dimensiones en estudio.

- La contrastación de las hipótesis se ejecutó mediante el valor  $p$ , la cual requiere las siguientes interpretaciones:

Si valor  $p = 0,05$ , se acepta hipótesis nula ( $H_0$ )

Si valor  $p < 0,05$ , se acepta hipótesis de investigación o hipótesis alternativa ( $H_a$ )

# **CAPÍTULO V**

# **PRESENTACIÓN DE**

# **RESULTADOS**

## **CAPITULO V**

### **PRESENTACION DE RESULTADOS**

#### **5.1. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

##### **5.1.1. Validación del instrumento**

Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Hernández, S. (2006) expresó la validez como el grado de precisión con el que el test utilizado mide realmente lo que está destinado medir. Lo expresado anteriormente define la validación de los instrumentos, como la determinación de la capacidad de los instrumentos para medir las cualidades para lo cual fueron construidos.

Los instrumentos de medición utilizados (cuestionario abreviado de planeamiento estratégico y gestión de calidad) fueron validados mediante el procedimiento conocido como juicio de expertos. A los expertos se les suministró los instrumentos (matriz) de validación donde se evaluó la coherencia entre los reactivos, las variables, las dimensiones y los indicadores, presentadas en la matriz de operacionalización de las variables, así como los aspectos relacionados con la calidad técnica del lenguaje (claridad de las preguntas y la redacción).

La validación del instrumento se realizó en base al marco teórico, considerándose la categoría de “validez de contenido”. Se utilizó el procedimiento de juicio de expertos calificados quienes determinaron el coeficiente de confiabilidad a partir del análisis y evaluación de los ítems del respectivo instrumento.

A los expertos se les entregó un formato pidiéndosele que evaluaran los instrumentos en su totalidad. Para este efecto, se les pidió que emitieran su opinión sobre diversos aspectos como: Claridad, Objetividad, Actualidad, Organización, Suficiencia, Intencionalidad, Consistencia, Coherencia y Metodología.

De los resultados procesados podemos concluir que los dos cuestionarios son válidos, sobre la Planificación estratégica tiene un promedio de 85% y sobre la gestión educativa tiene un promedio de 83%., como podemos visualizar en la tabla correspondiente.

**Tabla 1.Criterio de expertos para la validación sobre el Planeamiento Estratégico**

<b>EXPERTOS INFORMANTES E INDICADORES</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Claridad</b>	Está formulado con lenguaje apropiado.	<b>90</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>85</b>
<b>Objetividad</b>	Está expresado en conductas observables.	<b>90</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>80</b>
<b>Actualidad</b>	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	<b>85</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>80</b>
<b>Organización</b>	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.	<b>85</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>80</b>
<b>Suficiencia</b>	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	<b>90</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>89</b>
<b>Intencionalidad</b>	Adecuado para valorar aspectos sobre Planeamiento Estratégico.	<b>90</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
<b>Consistencia</b>	Consistencia entre la formulación del problema, objetivos y la hipótesis.	<b>90</b>	<b>89</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
<b>Coherencia</b>	De índices, indicadores y las dimensiones.	<b>90</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>80</b>
<b>Metodología</b>	La estrategia responde al propósito de la investigación	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>81</b>
<b>TOTALES</b>		<b>88%</b>	<b>83%</b>	<b>85%</b>	<b>82%</b>
<b>Medidas de validación</b>		<b>85%</b>			

Fuente: Informes de expertos sobre validez y aplicabilidad del instrumento.

**Tabla 2. Criterio de expertos para la validación del cuestionario de la Gestión Educativa.**

<b>EXPERTOS INFORMANTES E INDICADORES</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Claridad</b>	Está formulado con lenguaje apropiado.	78	80	80	85
<b>Objetividad</b>	Está expresado en conductas observables.	75	80	85	90
<b>Actualidad</b>	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	85	80	85	80
<b>Organización</b>	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.	80	80	85	90
<b>Suficiencia</b>	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	80	75	80	80
<b>Intencionalidad</b>	Adecuado para valorar aspectos sobre Planeamiento Estratégico.	80	80	80	80
<b>Consistencia</b>	Consistencia entre la formulación del problema, objetivos y la hipótesis.	80	85	80	90
<b>Coherencia</b>	De índices, indicadores y las dimensiones.	80	80	85	80
<b>Metodología</b>	La estrategia responde al propósito de la investigación	85	85	85	90
<b>TOTALES</b>		<b>80%</b>	<b>81%</b>	<b>83%</b>	<b>87%</b>
<b>Medidas de validación</b>		<b>83%</b>			

Fuente: Informes de expertos sobre validez y aplicabilidad del instrumento.

### 5.1.2. Confiabilidad del instrumento

Con respecto a la Confiabilidad se estima que un instrumento de medición es confiable cuando permite determinar que el mismo, mide lo que el investigador quiere medir, y que, aplicado varias veces, replique el mismo resultado.

#### Criterio de confiabilidad valores

0,81 a 1,00 Muy Alta confiabilidad

0,61 a 0,80 Alta confiabilidad

0,41 a 0,60 Moderada confiabilidad

0,21 a 0,40 Baja confiabilidad

0,01 a 0,20 Muy Baja

Para la validación del cuestionario "Planeamiento Estratégico" se utilizó el Alfa de Cron Bach, el cual arrojó el siguiente resultado:

**Tabla 3. Confiabilidad del cuestionario sobre Planificación Estratégica y Gestión Educativa**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cron Bach	No. de elementos
0,963	10

El coeficiente alfa es 0,963, por lo que nos está indicando que existe una alta confiabilidad en los cuestionarios.

### 5.1.3. Resultados descriptivos

#### Estadísticos descriptivos del Planeamiento Estratégico

Para evaluar el Planeamiento estratégico en la Unidad Educativa "Puerto del Rosario" del Distrito 2 de la ciudad de Alto, se procedió a elaborar un instrumento de medición conformado por 13 preguntas, en este instrumento se distinguió dimensiones para un mejor diagnóstico del planeamiento estratégico. Frente a

cada pregunta del cuestionario, el entrevistado respondió a las alternativas en la escala de 1 a 3. (1=En inicio, 2=Medianamente completo y 3= Completo).

### **Gestión Educativa**

Para evaluar la variable Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario”, se procedió a elaborar un instrumento de medición conformado por 19 preguntas, en este instrumento se recogió información referente a los indicadores que nos conlleve a elaborar el diagnóstico de la Gestión Educativa como: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control que son factores que influyen directamente en la Gestión Educativa.

Frente a cada pregunta del cuestionario, el entrevistado respondió las alternativas que le permitió evaluar en la escala de 1 a 3. (1=En su inicio, 2=Medianamente completa y 3= completa).

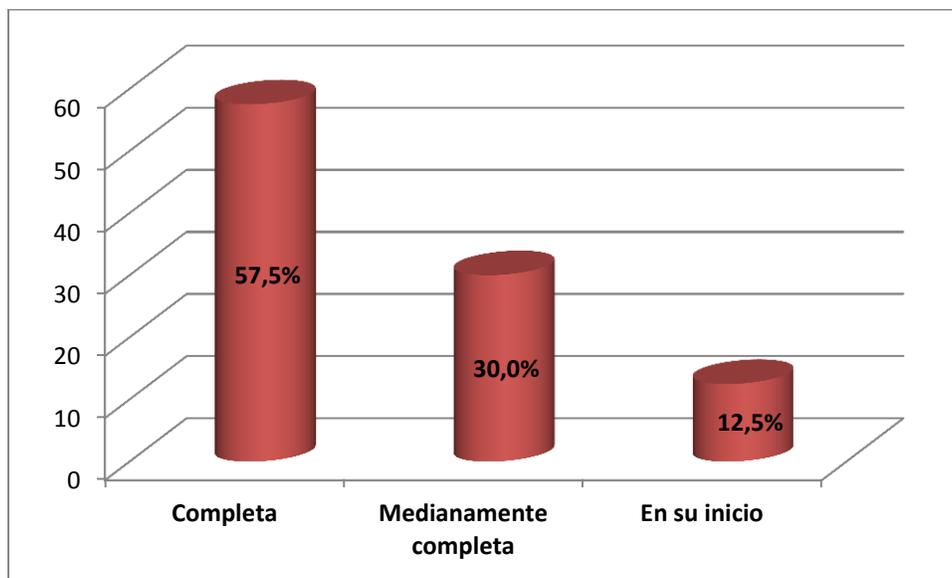
Una vez obtenido la puntuación pregunta por pregunta se procedió a dar una calificación a cada factor influyente en la Gestión Educativa, procediendo de la siguiente forma para la Evaluación se sumó las 4 preguntas obteniéndose una puntuación mínima de 4 y una máxima de 12, para el Planeamiento se sumó las 4 preguntas obteniéndose una puntuación mínima de 4 y una máxima de 12, para la Organización se sumó las 5 preguntas obteniéndose una puntuación mínima de 5 y una máxima de 15, para la Dirección se sumó las 2 preguntas obteniéndose una puntuación mínima de 2 y una máxima de 6, para el Control se sumó las 4 preguntas obteniéndose una puntuación mínima de 4 y una máxima de 12. Para el Planeamiento estratégico se sumó las 13 preguntas obteniéndose una puntuación mínima de 13 y una máxima de 39, de igual forma, que dio lugar a una de las normas de corrección establecidas: Regular, bueno y muy bueno.

**Cuadro 1. Nivel de Planeamiento Estratégico**

Planeamiento estratégico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completa	23	57.5	57.5
Medianamente completa	12	30.0	87.5
En su inicio	5	12.5	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 1. Nivel de Planeamiento Estratégico**



**Análisis e interpretación de datos**

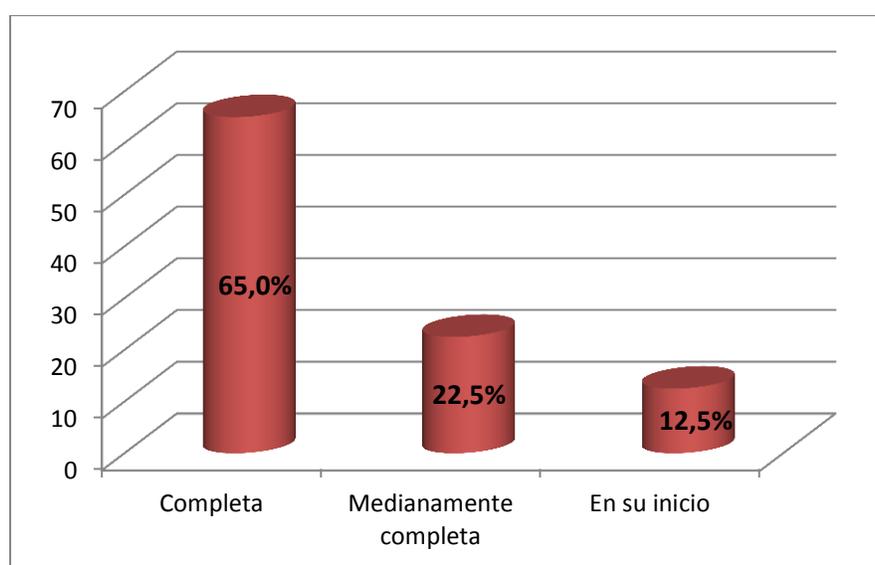
El 57.5% de los encuestados mencionan que el planeamiento estratégico (FODA, PEI, Gestión Administrativa) tiene un nivel de evolución completo, por lo que se evidencia que Planeamiento Estratégico que se tiene, permite las buenas relaciones entre los agentes, este porcentaje comparado con un 12.5% que opina que se encuentra en inicios, a ello le podríamos argumentar la poca información de parte de los entrevistados.

**Cuadro 2.Nivel de Planeamiento**

Planeamiento estratégico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completa	26	65.0	65.
Medianamente completa	9	22.5	87.5
En su inicio	5	12.5	100.0
TOTAL	40	100	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2.Nivel de Planeamiento**



**Análisis e interpretación de datos**

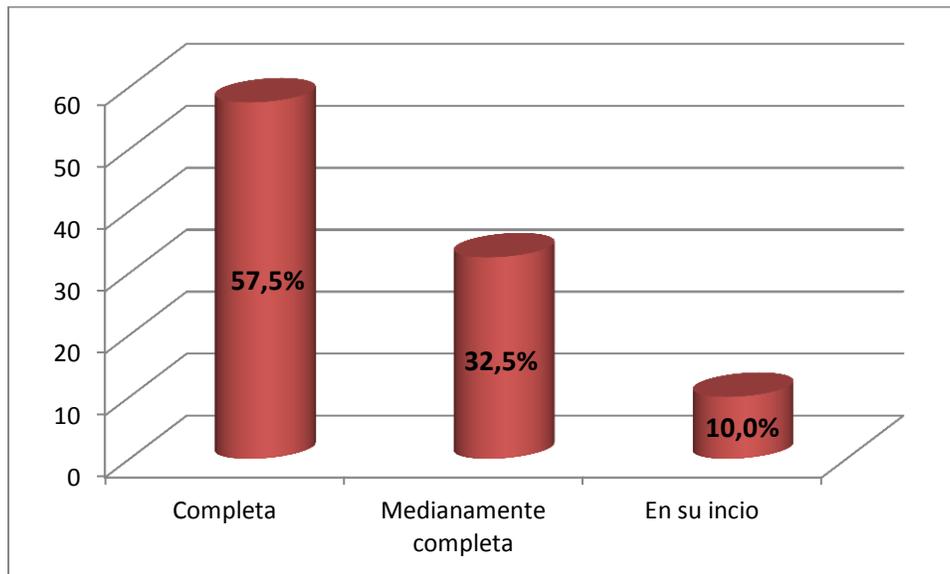
El 65% de entrevistados mencionan que la Gestión Educativa cuenta con un nivel de planeamiento estratégico, el cual se aplica y se visualiza en las actividades que la I.I.E.E se den, mientras que un 12,5% opina lo contrario, se tendría que informar a los padres de familia.

### Cuadro 3. Nivel de Organización

Planeamiento estratégico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completa	23	57.5	57.5
Medianamente completa	13	32.5	90.0
En su inicio	4	10	100.0
TOTAL	40	100	

Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 3. Nivel de Organización



### Análisis e interpretación de datos

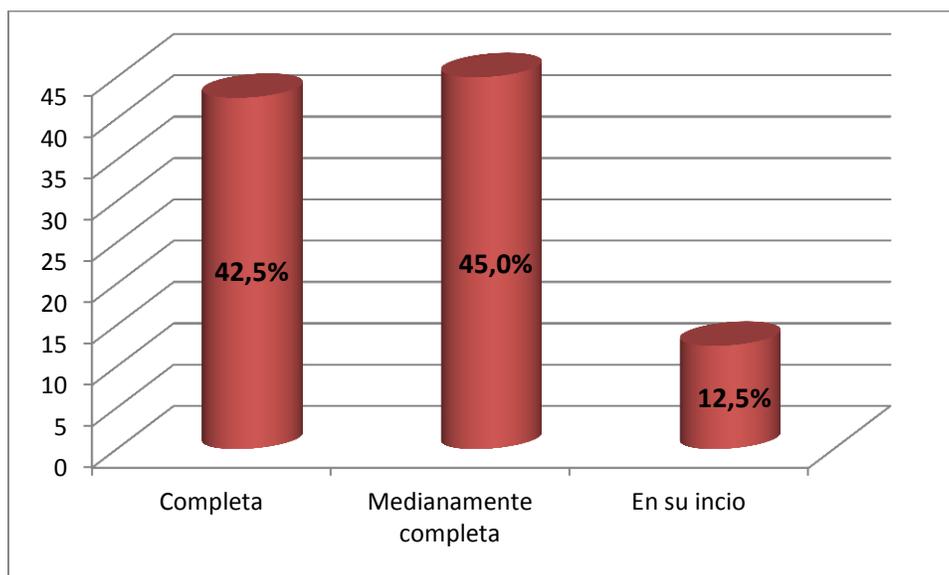
Un 57,5% de los encuestados reconocen el nivel de organización de la Gestión, el cual permite que las actividades se encuentren lista para su ejecución, para ello son las comisiones de trabajo en coordinación con imagen institucional los encargos de coordinar las acciones, mientras que un 10% no percibe el nivel de organización.

**Cuadro 4. Nivel de Integración**

Planeamiento estratégico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completa	17	42.5	42.5
Medianamente completa	18	45.0	87.5.0
En su inicio	5	12.5	100.0
TOTAL	40	100	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 4. Nivel de Integración**



**Análisis e interpretación de datos**

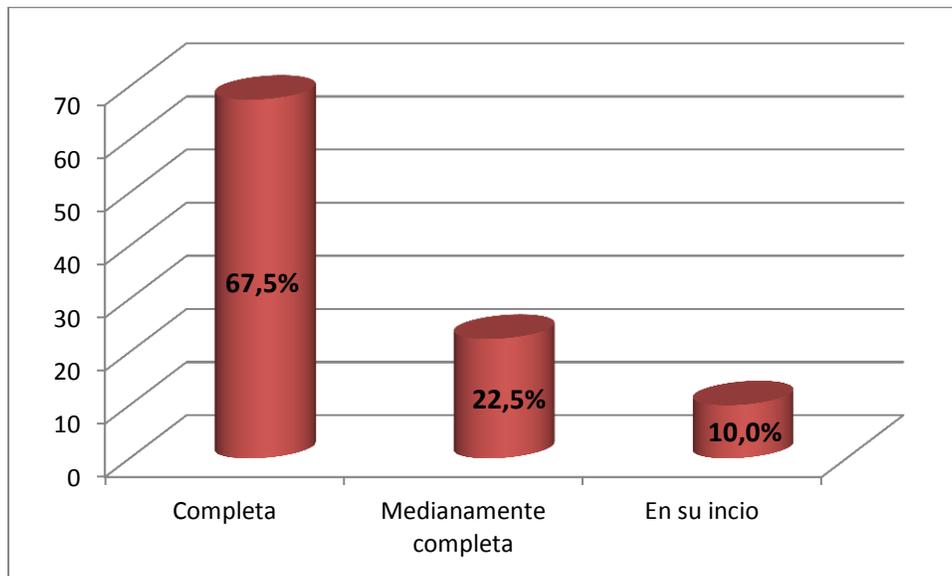
Para el Nivel de Integración un 42,5% de los entrevistados, observaron que los procesos de la integración, están completas, este porcentaje en comparación con un 12,5% que aún no perciben el nivel de integración, este porcentaje es insignificante en comparación con el porcentaje intermedio 45% que opinan que se encuentra medianamente.

**Cuadro 5. Nivel de Dirección**

Planeamiento estratégico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completa	27	67.5	67.5
Medianamente completa	9	22.5	90.0
En su inicio	4	10.0	100.0
TOTAL	40	100	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 5. Nivel de Dirección**



**Análisis e interpretación de datos**

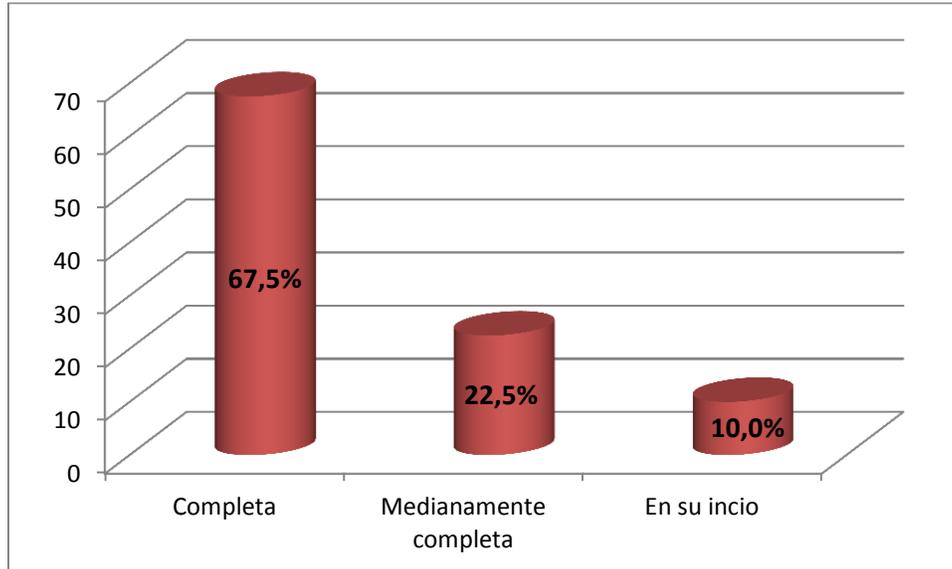
Para el nivel de Dirección el 67,5% de los encuestados mencionan que el nivel de dirección es completo, por lo que se evidencia el cumplimiento de lo programado, como producto de la cadena de mando, mientras que un 10% aun no percibe el nivel de ejecución de los procesos.

**Cuadro 6. Nivel de Control**

Planeamiento estratégico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completa	27	67.5	67.5
Medianamente completa	9	22.5	90.0
En su inicio	4	10.0	100.0
TOTAL	40	100	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 6. Nivel de Control**



### **Análisis e interpretación de datos**

Para este nivel, el 67,5% acuerdan que el nivel de control en la I.I.E.E es bastante satisfactorio, por lo que se evidencia la Gestión Educativa, mientras que el 22,5% mencionan que aún existen procesos que mejorar, solo el 10% no perciben el control, por lo que podríamos suponer que es debido a la falta de comunicación.

## **5.2. ANÁLISIS DE HIPÓTESIS**

El propósito del presente estudio fue determinar el nivel de relación entre el planeamiento estratégico y la gestión educativa de la Unidad Educativa “Puerto del Rosario de la ciudad de El Alto”.

En tal sentido, el estudio se enmarcó dentro de una investigación de carácter descriptivo. En estas investigaciones, Danhke (1980), citado en Hernández, S. (2006), señaló que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Los estudios descriptivos permiten medir y describir la información, su posterior análisis e interpretación sistemática de las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del ambiente planteado.

Asimismo, se definió como una investigación de tipo correlacional, a tal efecto Ary (1994), la define como un tipo de investigación descriptiva que se usa comúnmente y que trata de determinar el nivel de relación existente entre las variables. Permiten indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de la otra. Dentro de este orden de ideas, Hernández S. (2006) señala que la utilidad de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar una variable o concepto al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas.

### **5.2.1. Estrategias de Prueba de Hipótesis**

La estrategia, en este caso, siguió el siguiente procedimiento:

- Formulación de las respectiva hipótesis nula y alternativa.
- Selección del nivel de significación (5%)
- Identificación del estadístico de prueba (Rho de Spearman).
- Formulación de las reglas de decisión.

- Tomar la decisión de aceptar la hipótesis nula ( $H_0$ ), o bien rechazar  $H_0$ ; y aceptar la hipótesis alternativa o de investigación.

### 5.2.2. Proceso de contratación de hipótesis general

- a. Formulación de la hipótesis estadística

**$H_1$ :** *El planeamiento estratégico tiene un nivel de relación significativa con la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la Ciudad de El Alto.*

**$H_2$ :** *El planeamiento estratégico NO tiene un nivel de relación significativa con la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la Ciudad de El Alto.*

- b. Nivel de significancia de 5% = 0,05.
- c. Identificación del estadístico de prueba: Rho de Spearman.
- d. Formulación de las reglas de decisión.

**Tabla 4. Correlación entre Planeamiento Estratégico y Gestión Educativa**

Planeamiento estratégico	Gestión educativa	
	Coeficiente Rho de Spearman	0.751**
Sig. (bilateral)	0.000	
N	40	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Se observa que el P valor (Sig) es de 0,00 es menor que 0,05, entonces a un 5% de confianza se rechaza  $H_0$ , esto nos permite decir que existe relación entre la gestión educativa y el planeamiento estratégico en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario” de la ciudad de El Alto.

- e. Tomar la decisión de aceptar la hipótesis nula ( $H_0$ ), o bien rechazar  $H_0$ ; y aceptar la hipótesis alternativa o de investigación.

El Rho de Spearman es 0,751 indica que SI existe un grado de relación significativa entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa. Por lo tanto, el Planeamiento Estratégico se relaciona con la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario” de la ciudad de El Alto.

**Tabla 5. Correlación entre Plan Estratégico Institucional y Gestión Educativa**

PEI		Gestión educativa
	Coeficiente Rho de Spearman	0.558**
Sig. (bilateral)	0.000	
N	40	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

- Nivel de significancia de 5% = 0,05.

Se observa que el P valor (Sig) es de 0,00 es menor que 0,05, entonces a un 5% de confianza se rechaza Ho, esto nos permite decir que existe relación entre el PEI y la gestión educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario” de la ciudad de El Alto.

e. Tomar la decisión de aceptar la hipótesis nula (Ho), o bien rechazar Ho; y aceptar la hipótesis alternativa o de investigación. El Rho de Spearman es 0,558 indica que existe relación moderada y directa proporcional entre la evaluación del PEI y la gestión educativa. Por lo que podemos afirmar que existe relación entre el PEI con la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario” de la ciudad de El Alto.

**Tabla 6. Correlación entre FODA y Gestión Educativa**

FODA		Gestión educativa
	Coeficiente Rho de Spearman	0.649**
Sig. (bilateral)	0.000	
N	40	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

- Nivel de significancia de 5% = 0,05.

Se observa que el P valor (Sig) es de 0,00 es menor que 0,05, entonces a un 5% de confianza se rechaza Ho, esto nos permite decir que existe relación entre el FODA y la gestión educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario” de la ciudad de El Alto.

- a. Tomar la decisión de aceptar la hipótesis nula (Ho), o bien rechazar Ho; y aceptar la hipótesis alternativa o de investigación. El Rho de Spearman es 0,649 indica que existe relación moderada y directa proporcional, es decir existe relación entre el FODA con la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario” de la ciudad de El Alto.

**Tabla 7. Correlación entre Gestión Administrativa y Gestión Educativa**

		Gestión educativa
Gestión administrativa	Coeficiente Rho de Spearman	0.634**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	40

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

- Nivel de significancia de 5% = 0,05.

Se observa que el P valor (Sig) es de 0,00 es menor que 0,05, entonces a un 5% de confianza se rechaza Ho, esto nos permite decir que existe relación entre la Gestión Administrativa y la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario” de la ciudad de El Alto.

- a. Tomar la decisión de aceptar la hipótesis nula (Ho), o bien rechazar Ho; y aceptar la hipótesis alternativa o de investigación. El Rho de Spearman es 0,634 indica que existe relación moderada y directa proporcional entre la Gestión administrativa y la Gestión Educativa. Por lo que podemos afirmar que existe relación entre la Gestión Administrativa con la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario” de la ciudad de El Alto.

### 5.2.3. Discusión de resultados

La investigación plantea la siguiente hipótesis “*El planeamiento estratégico tiene un nivel de relación significativa con la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la Ciudad de El Alto*”. Con el estudio estadístico realizado a través de un coeficiente de correlación Rho de Spearman se encontraron los siguientes resultados; un P valor 0,00 a nivel de significancia 0,05 con lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Se encuentra que Rho de Spearman es 0,751 que indica que existe un nivel relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión educativa. Esta investigación nos ha permitido obtener un instrumento válido y confiable para medir la percepción del planeamiento estratégico y la gestión educativa, constituyendo así el primero en nuestro medio.

Este puede ser utilizado en investigaciones futuras, con el fin de determinar y analizar la percepción del planeamiento estratégico frente a la gestión educativa, asimismo puede ser útil como instrumento para conocer el diagnóstico, así como para evaluar el efecto de intervenciones específicas con el fin de mejorar la calidad educativa en nuestro país.

Nicolás (2010), según sus investigaciones ha comprobado que la gestión educativa influye significativamente en el aprendizaje. Además, Sorados (2010), llega a la conclusión que la gestión educativa influye en el aprendizaje significativo de los estudiantes; por lo tanto, el uso de motivación, estrategias y medios materiales, favorece la producción de nuevos conocimientos mediante el desarrollo de capacidades y actitudes.

# **CAPÍTULO VI**

## **CONCLUSIONES Y**

### **RECOMENDACIONES**

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

A partir del análisis de resultados y la correspondiente evaluación de la investigación de los diferentes capítulos se establece las siguientes conclusiones:

La investigación plantea la siguiente hipótesis “*El planeamiento estratégico tiene un nivel de relación significativa con la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la Ciudad de El Alto*”. Con el estudio estadístico realizado a través de un coeficiente de correlación Rho de Spearman se encontraron los siguientes resultados; un P valor 0,00 a nivel de significancia 0,05 con lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

- El Rho de Spearman es 0,751 indica que existe un nivel de relación significativa entre las variables en estudio. Por lo tanto, el Planeamiento Estratégico se relaciona significativamente con la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario” de la ciudad de El Alto.
- El Rho de Spearman es 0,558 indica que existe relación moderada y directa entre las variables. Por lo que podemos afirmar que existe relación moderada entre el Plan Estratégico Institucional con la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la ciudad de El Alto.
- El Rho de Spearman es 0,649 indica que existe relación moderada, es decir existe relación moderada entre el FODA con la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la ciudad de El Alto.
- Según el análisis de los resultados del cuestionario abreviado del planeamiento estratégico, se observa que existe un porcentaje menor de

docentes que desconocen el FODA, el Plan Estratégico Institucional y gestión administrativa que maneja dentro de la Unidad Educativa Puerto de Rosario.

- En cuanto a la gestión de calidad, se asimila que existe falta de comunicación entre la comunidad educativa, ya que muchos desconocen ciertas actividades que realiza la dirección de la Unidad Educativa Puerto de Rosario. Además, no existe la participación plena de los actores educativos en las actividades programas, ya sea por falta de información o que no existe un buen clima laboral dentro de la Unidad Educativa.
- Otro de los problemas existentes es que no hay capacitaciones de actualización permanente a todo el personal administrativo y docente para que los mismos realicen trabajos más eficientes que cumplan con los objetivos propuestos del Plan Estratégico Institucional.

Cabe mencionar que en la gran mayoría del personal docente sostienen que existe una planeación, organización, integración, dirección y control completa en la institución, sin embargo es importante recalcar que existe un porcentaje menor de docentes que no tiene mucha información respecto a la planeación estratégica y gestión que se está ejecutando en la Unidad Educativa Puerto de Rosario.

## 6.2. RECOMENDACIONES

Al finalizar el trabajo de investigación aplicada es necesario dar recomendaciones a los resultados de este estudio, para que quede claro y sea un aporte para docentes y autoridades administrativas de las Unidades Educativas.

- Considerando los resultados de la investigación se recomienda que las autoridades educativas reflexionen sobre la importancia y la trascendencia de los objetivos institucionales y den cumplimiento de sus funciones públicas.
- Para lograr el cambio en los docentes, se recomienda la realización permanente de eventos científicos y académicos sobre gestión institucional, principios institucionales, así como gestión de calidad en Instituciones Educativas.
- Para un buen clima laboral se debe promover en el plantel administrativo y docente capacitaciones permanentes que faciliten la cooperación y el trabajo en equipo, en un clima positivo de interacción dirigido a mejorar la gestión educativa.
- Asimismo, se recomienda realizar actividades de interacción social para lograr la participación plena de todos los actores educativos (administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes) en las actividades del Plan Estratégico Institucional de la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto.
- El director de la unidad educativa debe estar en constante actualización respecto a gestión y administración educativa para ejercer liderazgo y toma de decisiones en las funciones que desempeña por el bien de la institución a quien dirige.

- Por otra parte, se recomienda la inmediata formulación de lineamientos de política administrativa, acordes con las necesidades de cambio y mejoramiento permanente de docentes, y así normar la participación más decidida de toda la comunidad educativa en los procesos de planificación estratégica en las instituciones educativas.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO, O. (1998). Administración de la educación. Enfoque gerencial. Editorial Súper Gráfica EIRL. Lima Peru.

ÁLVAREZ, M. (1999). La cultura de calidad en la escuela pública. En Revista: Organización y Gestión Educativa.

ANDER – EGG, Ezequiel. (1996). La Planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para educadores. Argentina.

ARAMAYO, A. Javier (2013). Mapeo económico de la ciudad de El Alto. Fundación INFOCAL La Paz.

Arava J. (1998). Los principios generales de la gestión educativa. Bogotá: Me Graw Hill.

ARANDA, Alcides. (2007). Planificación Estratégica Educativa, Quito-Ecuador, ediciones Abya - Yala.

ARTHUR A. Thompson, Jr. A. J. Strickland. (2003). Administración Estratégica, 13ª edición, McGraw Hill.

ARANA, M., (1998). Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Colección Pedagógica. Editorial San Marcos. Lima – Peru.

ALCÁNTAR Enríquez, V. M. (2012). Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. Universidad Autónoma de Baja California.

BARREDA Colán, B. I. (2007). La Calidad Académica y su relación con la Gestión.

BASUALDO, J., & Grenóvero, S. (2016). Aplicación de una nueva concepción de la investigación en una institución educativa universitaria. Enfoques.

BOU, J. (1997). Influencia de la calidad percibida sobre la competitividad: Análisis de los efectos “vía demanda”. Tesis doctoral no publicada, Valencia.

BRINGAS Villanueva, H. E., & Olazabal Castañeda, P. A. (2016). Plan estratégico para mejorar la competitividad del instituto superior Leonardo da Vinci en el distrito de Trujillo 2014.

COLUNGA, C. (1995). La calidad en el servicio. México: Panorama.

CRUZ, S., & Cattalina, L. (2016). Plan de marketing para una oferta educativa de calidad del Centro de desarrollo infantil.

CHUQUIMIA, Ryder. (2005). Diseño del proyecto y desarrollo de la actividad investigativa científica. Graficas Jivas, La Paz.

DAVID, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. Documento de trabajo. UPN. 2003.

FRIGERIO, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I. (1992). Las instituciones educativas. Cara y ceca. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires.

HITT, Ireland y Hoskisson Robert. (1999). Administración Estratégica, México, Thomson editores, 3ra edición.

ISCH, Edgar. (2009). El Proyecto Educativo Institucional: Guía para su construcción, Documentos Pedagógicos, Universidad Andina Simón Bolívar.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2013). Ley de la educación Avelino Siñani y Elizardo Pérez. U.P.S. Editorial s.r.l. Bolivia.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2013). Unidad de Formación Gestión y planificación educativa. Dirección General de Formación de Maestros. Bolivia.

MELINKOFF, R (1987). Los Procesos Administrativos. Caracas. Editorial contexto.

ORTIZ, Jeannette. (2008). Gerencia en el Aula, CODEU.

Ospina R, Caetano, G. (2003). Marketing en los servicios de educación. Madrid - España: Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.

PORTER, Michael. (2006). Ventaja Competitiva. México, Cecsá.

SÁNCHEZ, H., (2012). Metodología y diseños en la investigación científica. Editorial Universitaria, Lima Peru.

SÁNCHEZ, S., La gestión educativa y su influencia sobre el trabajo infantil en educación primariall, tesis presentada a la Universidad San Luís Gonzaga para optar el grado de Magíster en Educación, Ica.

SIERRA Bravo, R., (1994). Técnicas de investigación social, Ed. Paraninfo, 9ª Edición, Madrid.

SERNA, G. H. (1994). Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión - Teoría y Metodología. (5ª. Ed.) Bogotá, Colombia: 3ra. Editores.

SOLÓRZANO, M. E. (2016). Propuesta de un Plan Estratégico sobre Gerencia de la Educación a distancia mediante uso de sistemas de computación ubicua-SINOPSIS EDUCATIVA. Revista venezolana de investigación.

STONER, James, Freeman, Gilbeert. (1996). Administración, México, Pearson Educación.

LEPELEY, María. (2003). Gestión y Calidad en Educación, Chile, McGraw Hill.

STEINER, George. (1997). Planeación Estratégica, México, CECSA.

UNESCO (2005). Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales. París, 20 de octubre.

TAYLOR, F y Fayol. (1972). Principios de la Administración Científica.

TENNER A, R., & De Toro I, J. (1992). Total Quality Management Rearding (Mass).

VÁSQUEZ Vera, R. E. (2016). Plan estratégico para el posicionamiento del jardín escuela Mi.

VÁZQUEZ, C. A. (2001). Introducción a la administración de empresas. 4ta ed. Madrid.

VEGA Rodríguez, A. (2016). Plan estratégico y clima organizacional para la unidad educativa.

# ANEXOS

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA “PUERTO DE ROSARIO” DE LA CIUDAD DE EL ALTO

Problema	Objetivos	Hipótesis y variables	Metodología
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿Cuál es el grado de relación entre planeamiento estratégico y la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la Ciudad de El Alto en la gestión escolar 2021?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el PEI y la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario”?.</p> <p>¿Qué relación existe entre el FODA y la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario”?.</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión Administrativa y la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario”?.</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Determinar el nivel de relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la Calidad educativa en la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la Ciudad de El Alto.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Realizar un diagnóstico del planeamiento estratégico y gestión educativa de la Unidad Educativa Puerto de Rosario.</p> <p>Identificar los problemas del planeamiento estratégico de la Unidad Educativa Puerto de Rosario.</p> <p>Explicar los problemas de la gestión de calidad en la Unidad Educativa Puerto de Rosario.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>El planeamiento estratégico tiene un nivel de relación significativa con la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la Ciudad de El Alto. “</p> <p><b>Correlaciones.</b></p> <p>Existe relación entre el PEI con la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario”.</p> <p>Existe relación entre el FODA con la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario”.</p> <p>Existe relación entre la Gestión Administrativa y la Gestión Educativa en la Unidad Educativa “Puerto del Rosario”.</p> <p><b>VARIABLES:</b></p> <p>Variable 1: Planeamiento Estratégico</p> <p>Variable 2: Gestión Educativa</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACION:</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>El diseño es descriptivo, correlacional, bivariada, transversal por el nivel de conocimiento, es explicativa porque da respuesta al por qué de la investigación y es correlacional porque establece relación entre las variables para conocer la estructura y factores que intervienen en el proceso.</p> <p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p> <p>Población: Los 60 docentes de la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la Ciudad de El Alto.</p> <p><b>MUESTRA:</b></p> <p>La muestra es censal, es decir se incluye a 40 docentes de la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” de la Ciudad de El Alto.</p> <p><b>TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS</b></p> <p>Se utilizó la técnica de</p>

			<p>encuesta y el instrumento del cuestionario.</p> <p><b>TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE ANALISIS DE DATOS</b></p> <p>Las Medidas de Tendencia Central, de Dispersión y Forma. Las medidas de relación y correlación.</p>
--	--	--	--

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA DOCENTES  
 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (VERSIÓN A)**

1. DATOS GENERALES:

1.1. Unidad Educativa: .....

1.2. Asignatura: ..... Categoría: ..... Año: .....

2. INDICACIONES:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

- (1) En inicio
- (2) Medianamente Completo
- (3) Completo

No.	ITEM	1	2	3
<b>PEI</b>				
1.	¿La Unidad educativa cuenta con PEI?			
2.	El PEI se encuentra actualizado			
3.	¿El PEI cuenta con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes?			
4.	El PEI cuenta con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos institucionales.			
5.	El PEI cuenta con un diagnóstico situacional adecuado.			
6.	¿Participó en la elaboración del diagnóstico situacional de la Unidad Educativa?			
<b>FODA</b>				
7.	¿Se ha realizado un FODA?			
8.	El FODA se encuentra correctamente realizado.			
9.	EL PEI cuenta con estrategias salidas del cruce de las columnas y filas del FODA de las instituciones educativas.			
<b>Gestión Administrativa</b>				
10.	La programación, actividades y presupuesto, es coherente con las actividades planteadas al inicio del año escolar.			
11.	Se elabora la programación de actividades con participación de los agentes educativos.			
12.	Existe coherencia de un presupuesto realista de acuerdo con las necesidades			
13.	Se da prioridad a las necesidades primordiales, antes que lo intereses personales.			

La Paz, Mayo, 2021

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA DOCENTES GESTION EDUCATIVA (VERSIÓN B)

### 1. DATOS GENERALES:

1.1. Unidad Educativa: .....

1.2. Asignatura: ..... Categoría: ..... Año: .....

### 2. INDICACIONES:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

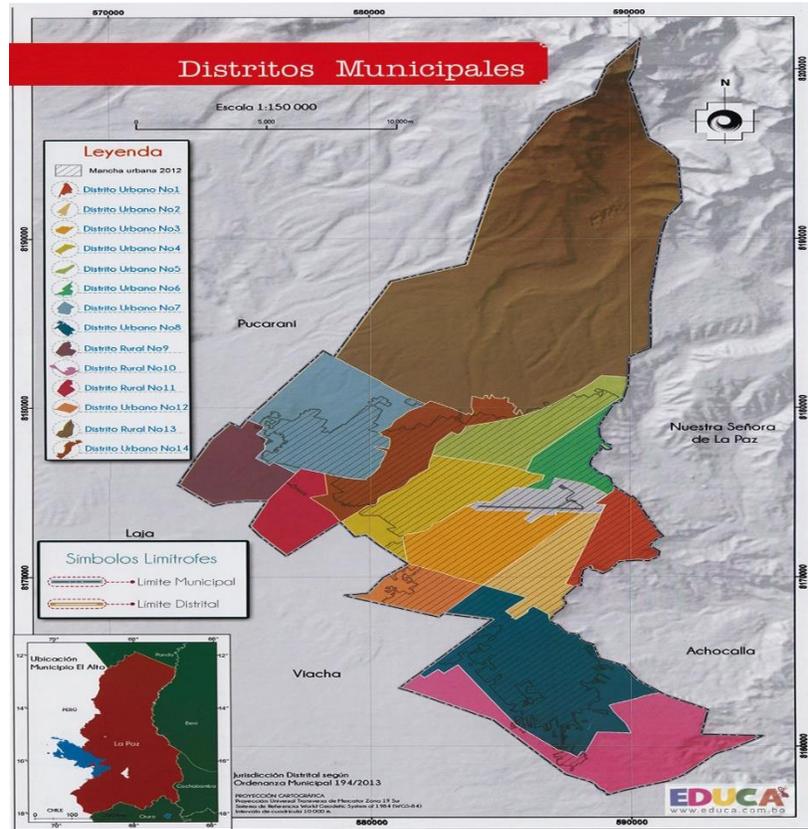
- (1) En inicio
- (2) Medianamente Completo
- (3) Completo

No.	ITEM	1	2	3
<b>Planeación</b>				
1.	¿La Dirección planifica y comunica las actividades a realizar con la debida anticipación?			
2.	¿Existe orden de las actividades que realiza la dirección?			
3.	¿Existe secuencia en las actividades que realiza la dirección?			
4.	¿Registra en algún documento la programación de tiempos (plazos de metas) la dirección?			
<b>Organización</b>				
5.	La dirección ha realizado la distribución de funciones a cada personal subalterno de acuerdo al manual de organización y funciones.			
6.	La dirección ha realizado la distribución de actividades a cada personal subalterno			
7.	La dirección ha realizado funciones de dirección efectiva			
8.	Cuenta con un plan de supervisión educativa actualizada			
9.	La supervisión al docente en aula se realiza en forma oportuna y permanente			
<b>Integración</b>				
10.	La dirección ha realizado reclutamiento y selección de personal adecuado			
11.	¿La dirección ha generado un buen clima institucional?			
12.	¿Tiene conocimiento que la dirección ha realizado capacitación al personal administrativo y de servicio?			
13.	¿La dirección ha realizado control de la productividad y la premiación oportuna?			
<b>Dirección</b>				
14.	¿Usted considera que la dirección ha cumplido con el plan del PEI?			

15.	¿Usted considera que la dirección toma decisiones de mando?			
<b>Control</b>				
16.	Usted considera que la dirección establece diagnósticos continuos de las actividades			
17.	¿Usted considera que la dirección supervisa y evalúa las actividades del personal a su cargo?			
18.	¿Usted considera que la dirección realiza la corrección de las actividades sin estén mal realizadas?			
19.	Usted considera que la dirección propone y sugiere alternativas administrativas.			

La Paz, Mayo, 2021

# IMÁGENES DE LA CIUDAD DE EL ALTO – LA PAZ



## IMÁGENES DE LA ZONA NUEVOS HORIZONTES



## CENTROS DE SALUD, HOSPITALES EN EL DISTRITO



UNIDAD EDUCATIVA PUERTO DE ROSARIO- CIUDAD DE EL ALTO

