



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO:
DE DOCTORA EN EDUCACIÓN

AUTORA:

Mg. Valdiviezo Miranda, Sumilda de los Milagros

ASESORA:

Dra. León More, Esperanza

PROGRAMA:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PIURA-PERÚ

2018



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:00AM del día 19 de enero de 2019, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada: **CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA PARA LAS INSTITUCIONES DEL NIVEL INICIAL. SULLANA – 2018**, presentada/o por el /la bachiller **VALDIVIEZO MIRANDA, SUMILDA DE LOS MILAGROS**

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina: APROBADA
por unanimidad

En consecuencia, el/la graduando se encuentran en condición de ser calificada/a/ como APTA para recibir el grado de DOCTOR EN EDUCACIÓN

Piura, 19 de enero de 2019





DR. LUGO DENIS DAYRON
PRESIDENTE



DR. ALARCÓN LLONTCP LUIS ROLANDO
SECRETARIO



DRA. LEONCIORE ESPERANZA
VOCAL



Dedicatoria

A mi esposo Santos Ruiz Reto y a mis hijos Bryan, Karim, Ailyn y Ashley quienes me apoyaron con espíritu alentador, fortaleza y comprensión, contribuyendo de manera incondicional para lograr mis objetivos y cumplir mi anhelo.

Agradecimiento

Realizar este estudio ha sido para mí un reto, porque durante el proceso he tenido que superar y enfrentar diversas situaciones, que de pronto me hacían desistir en la búsqueda del anhelo deseado, pero gracias a la fortaleza divina y el apoyo incondicional de mi familia, lo logré.

En primer lugar, considero importante agradecer a los profesores, que han participado en los diferentes cursos. Sin ellos no hubiese sido posible conseguirlo.

Gracias también, a los profesionales que validaron el instrumento, pues con sus aportes y ajustes necesarios, conseguí obtener un instrumento confiable.

Es preciso agradecer de manera especial a mi familia, por esa comprensión y apoyo constante en este tiempo, a pesar de los tiempos sacrificados para compartir con ellos.

Gracias a la Doctora Esperanza Leon More, nuestra asesora tesis que siempre estuvo predispuesta en las orientaciones, el seguimiento, la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos años y quien empeñó muchas horas de su tiempo para lograr lo deseado, sin su dirección y conocimientos este estudio no se hubiese concretado.

Gracias a los expertos en el tema a los que he tenido que acudir ante cualquier dificultad a encontrar soluciones y disolver problemas, con la seguridad de su intervención certera.

Quiero expresar mi agradecimiento a los directores de las instituciones educativas del nivel inicial de Sullana que me abrieron sus puertas con total disponibilidad, amabilidad y predisposición para aplicar el instrumento.

Finalmente, agradezco de manera muy especial a mis colegas compañeros de estudio, que de una u otra manera siempre estuvimos apoyándonos, intercambiando ideas, material y sugerencias para sacar adelante nuestros trabajos.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Valdiviezo Miranda, Sumilda de los Milagros; estudiante del Doctorado en Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, con DNI N° 03687280, presento ante Ustedes la tesis Titulada: “Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018”.

Así mismo declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto la tesis no ha sido plagiada no total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener un grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados, son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados, y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya haya sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas del otro), asumo las consecuencias y sanciones que mi acción deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Piura, Agosto del 2018



Valdiviezo Miranda, Sumilda de los Milagros

DNI N° 03687280

Presentación

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada: “Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018”, con la finalidad de: Caracterizar la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018.

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Doctor en Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La Autora

Índice

Página del jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	21
1.4. Formulación del problema.....	39
1.5. Justificación del estudio.....	39
1.6. Objetivos.....	40
II. MÉTODO	
2.1. Diseño de investigación.....	42
2.2. Variables, operacionalización.....	43
2.3. Población y muestra.....	51
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	53
2.5. Métodos de análisis de datos.....	55
2.6. Aspectos éticos.....	55
III. RESULTADOS	56
IV. DISCUSIÓN	66
V. CONCLUSIONES	72
VI. RECOMENDACIONES	74

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	80
ANEXOS	81
Anexo 01: Propuesta.....	81
Anexo 02 Artículo Científico.....	117
Anexo 03: Ficha técnica del instrumento gestión educativa.....	135
Anexo 04: Instrumento gestión educativa.....	139
Anexo 05: Confiabilidad.....	142
Anexo 06: Ficha de evaluación de experto.....	143
Anexo 07: Matriz de consistencia.....	153
Anexo 08: Autorización de las instituciones educativas.....	156
Anexo 09: Formato de consentimiento informado	162
Anexo 10: Base de datos.....	167

RESUMEN

La investigación titulada: Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018, que tuvo como finalidad: Caracterizar la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial Sullana – 2018.

Esta investigación es de diseño descriptivo - transeccional propositivo, las unidades de análisis la conformaron 212 de gestores educativos de condiciones laborales nombrados y contratados de 14 instituciones educativas del nivel inicial, la muestra fue no probabilístico por conveniencia quedó conformado por el personal docente y administrativo que suman un total de 159, se aplicó un cuestionario de 38 ítems dividido en 4 dimensiones: gestión institucional (10 ítems), administrativa (11 ítems), pedagógica (9 ítems) y comunitaria (8 ítems), la valides fue por experto y el grado de confiabilidad fue determinado por la prueba Alfa de cronbach cuyo resultado fue de 0,926, el tratamiento estadístico se hizo con el programa SPSS utilizándose tabla de frecuencia, medidas de tendencia central y de dispersión.

Los resultados fueron: La gestión institucional fue eficiente según el 78% de los evaluados, la gestión administrativa fue eficiente 49.1%, la gestión pedagógica fue eficiente 82.4% y la gestión comunitaria fue medianamente eficiente 82.4%.

En conclusión la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel inicial de Sullana – 2018, fue evaluada entre las categorías eficiente y medianamente eficiente.

Palabras claves: gestión educativa, gestión administrativa, académica, institucional y comunitaria.

ABSTRACT

The research entitled: Characterization of educational management and proposal of a model of strategic educational management for institutions of the Initial Level. Sullana - 2018, which aimed to: Characterize the educational management and proposal of a model of strategic educational management for the institutions of the initial level Sullana - 2018.

This research is of a descriptive - transeccional propositivo design, the units of analysis were made up 212 of educational managers of named and contracted labor conditions of 14 educational institutions of the initial level, the sample was not probabilistic for convenience was formed by the teaching and administrative staff that a total of 159, a questionnaire of 38 items divided into 4 dimensions was applied: institutional management (10 items), administrative (11 items), pedagogical (9 items) and community (8 items), the validation was by expert and the The degree of reliability was determined by the Cronbach's alpha test, which resulted in 0.926, the statistical treatment was made with the SPSS program using frequency table, measures of central tendency and dispersion.

The results were: Institutional management was efficient according to 78% of the evaluated, administrative management was efficient 49.1%, pedagogical management was efficient 82.4% and community management was moderately efficient 82.4%.

In conclusion, the educational management of the educational institutions of the initial level of Sullana – 2018 was evaluated

Keywords: educational management, administrative, academic, institutional and community management.

I. INTRODUCCION

1.1 Realidad problemática

En todo proceso que propende a la democratización y descentralización, la escuela debe promover prácticas democráticas, la desconcentración del poder y una mayor participación de la comunidad educativa cuando se tenga que tomar decisiones en aspectos que afectan todo el colectivo institucional. Es más, desde el punto de vista gerencial es menester tener una visión sistemática e integradora de la institución como una forma de lograr los objetivos y su permanencia como tal a través del tiempo. Aquí el liderazgo, como fuente de mejora de la calidad de la educación, juega un papel fundamental, así lo evidencian estudios realizados en instituciones educativas consideradas eficaces.

En el mundo, la educación ha experimentado cambios y transformaciones, por consiguiente la gestión educativa debe marchar al mismo ritmo, revisando sus estructuras, para hacerla más eficiente y enfrentar con éxito las demandas o desafíos en el presente siglo, así Ríos, (2013), en su estudio relacionado con la gestión y la calidad de los servicios que ofrece la Escuela Normal Superior De Hermosillo, concluye que la gestión de la escuela normal no sintoniza con los cambios que la educación moderna exige proponiendo para ello una propuesta de mejora en los factores pedagógico, curricular, organizativo y de administrativo.

En la década del 90, en América Latina, aparecen reformas en educación referidas a la gestión en las instituciones educativas; por lo tanto fue el foco principal de las políticas de estado; se cambiaron las políticas tales que permitieron reestructura el sistema de tal manera que se originaron nuevas políticas de descentralización y centralización cambiando de esta manera las reglas del funcionamiento del sistema educativo; generando una gran transformación en todos los sistemas (Cassasus, 2010).

Según la UNESCO (2013), señala que entre los diferentes factores que explicarían el desempeño de los estudiantes en los países de América Latina está

la gestión educativa; por lo tanto en los países latinoamericanos y caribeños entre los años 2000 y 2014 se han reformulado una serie de políticas, programas e iniciativas importantes en los nuevos modelos de gestión evidenciándose avances en el procesos de cambio hacia el énfasis en la calidad de los sistemas de educación, el cumplimiento del derecho al acceso de la educación y el tema de la cobertura y la permanencia en de la educación siguen siendo un asunto de preocupación en los Estados de la región.

En el estudio elaborado por Neubauer y Trigo de Silveira (2009), se hace referencia a los principales problemas de la gestión educativa en los países latinoamericanos; los investigadores señalan que si bien existe un involucramiento de los distintos actores educativos en los Consejos Escolares; el trabajo está más relacionado con la gestión administrativa o mejoramiento de la infraestructura escolar; dejando de lado aspectos sumamente importantes en la gestión educativa como la convivencia escolar, escasa comunicación con la comunidad y la gestión está muy dada a la elaboración de reglamentos, que más que fomentar un buen clima o una identidad compartida al interior de la institución escolar, se focalizan en sanciones para quienes los trasgreden.

En una institución educativa, el personal directivo, docente y comunidad educativa tienen responsabilidad directa de efectivizar los procesos de aprendizaje y enseñanza. En estos procesos, hay factores que en mayor o menor medida predicen en qué medida se puede operar sobre ellos, en la búsqueda de mejora de resultados traducidos en aprendizajes de los estudiantes y su repercusión en la sociedad y comunidad.

A pesar de ello, la realidad nos muestra que la gran mayoría de las instituciones educativas públicas, continúan con paradigmas tradicionales sin tomar en cuenta los fines y objetivos de la organización y que dificultan alcanzar la calidad educativa institucional, además los directores asumen el cargo sin tener en cuenta una realidad de trabajo consciente y responsable con fines de mejorar

y fortalecer la organización, más aun sin la perspectiva de un liderazgo horizontal y de amplia visión gerencial. Según Valdivia (2013), a nivel regional, existen políticas que mejoran la gestión en las escuelas, como la selección de directores y subdirectores en base a concursos de ratificación y acceso al cargo con capacitación en gestión pedagógica.

Para OCDE (2008), el personal directivo de las instituciones educativas, son pocos y pueden tener una gran influencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus instituciones; por lo tanto la motivación que ejerce sobre sus docentes, el clima escolar y las condiciones con las que se cuenta para ejercer su labor docente son de suma importancia; además de lo mencionado el directivo es clave para que en los salones de clase aterricen las reformas educativas que se implanten y así se logrará mejorar la efectividad de la política educativa.

La escuela tiene mejores resultados cuando se apuesta por un liderazgo pedagógico, pues se ha comprobado que en los países que obtuvieron mejores resultados en la evaluación PISA, el director ocupa la mayor parte de su tiempo apoya a los docentes en la mejora de su práctica estimulándolos frecuentemente, su trabajo se centra mayormente en el aprendizaje y en segundo lugar está la opción relacionada con la gestión administrativa (McKinsey, 2010).

Díaz, (2016) en su investigación en gestión escolar encuentra que el 76,5 % de las instituciones educativas estatales de la zona urbana en cuanto a la dirección institucional es regular; específicamente se refiere a la metodología de la elaboración del proyecto educativo institucional (PEI), el proyecto curricular de la institución educativa (PCIE) y el reglamento interno (RI) de la institución; situación que no se aleja a muchas instituciones educativas nacionales en la actualidad donde aún se evidencian deficiencias en los documentos de gestión; este dato nos permite darnos cuenta que la problemática existe y que no solo afecta a las zonas rurales sino que también se evidencia en las instituciones estatales donde se su pone que debe haber mejor manejo de la gestión educativa.

En nuestra realidad se observó que en la provincia de Sullana, existen evidencias que durante los últimos años se ha presentado un deterioro creciente en la calidad de los servicios educativos, especialmente los ofrecidos por las instituciones públicas del nivel básico. Se ha observado, dificultades y limitaciones en el manejo adecuado de las instituciones educativas por parte de los directivos, quienes conducen la institución sin tener en cuenta el rol que debe cumplir el director al aplicar documentos de gestión, las normativas su interpretación y aplicación, así como los objetivos institucionales, la visión y misión. Concretamente en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Sullana, se presentan a diario diferentes problemas, generados por una visión sesgada en la tarea de administrar la escuela que origina una inadecuada gestión educativa (Diagnostico de las instituciones educativas de la Provincia de Sullana realizado por la UGEL)

Se aprecia que el líder ejerce una influencia sobre sus colaboradores y/o subordinados, además de entenderlos, motivarlos y estimularlos, por estas razones lo reconocen como tal. Se observa que la dirección más se aboca al aspecto administrativo que a la dimensión social y psicológica.

Es necesario investigar al respecto, por cuanto las instituciones educativas son organizaciones que necesitan, de manera muy especial una buena gestión a través de un liderazgo eficaz que potencie la identidad en el trabajo y la armonía en las relaciones personales. Los aportes mencionados son importantes para la presente investigación, ya que permitirán mejorar el trabajo administrativo de las directoras en las instituciones educativas del nivel inicial del ámbito de Sullana.

Por lo tanto se pretende en el contexto de la descentralización del proceso formativo establecer una autonomía escolar donde las funciones y tareas directivas se redimensionen y se enfoque al centro educativo, en el cual se dan acciones que inciden en la mejora del proceso educativo, para que el que el director y demás integrantes gestionen su desarrollo para lograr resultados óptimos en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Para tal fin se va a diseñar una propuesta de un modelo de fortalecimiento de la gerencia educativa estratégica con enfoque transformacional para instituciones educativas del nivel inicial de Sullana, basada en la teoría del liderazgo transformacional de James Macgregor Burns y Bernad M. Bass.

1.2 Trabajos previos

A nivel internacional

Gómez. (2016), Presenta la tesis titulada *Un Modelo que permita fortalecer las competencias profesionales para directivos educativos; este modelo está dirigido a instituciones educativas particulares subvencionadas de Chile*, presentada en el Departamento de proyectos y planificación rural Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Chile, para lograr el grado de Doctor; con el objetivo de poder diseñar un modelo de competencias profesionales para directivos escolares para el caso de la educación pública en Chile, contando para ello con una muestra de 13 directivos escolares a quienes se les aplicó técnicas como focus group y entrevistas abiertas cuyos resultados arrojan que urge la necesidad de articular las buenas prácticas directivas y las competencias de los docentes en el marco profesional; ambas representan un instrumento importante para mejorar los productos de aprendizaje y la gestión del proyecto educativo, dado que estos tiene identidad propia enmarcados dentro de la forma de funcionamiento de la institución y del entorno de la misma en la que opera; por lo tanto el modelo que se propone permite fortalecer las buenas prácticas y desarrollar los puntos clave como son las competencias profesionales que respondan a las necesidades de cada uno.

Según este antecedente, sobre las competencias de los directivos escolares guarda una estrecha relación con el estudio a realizarse pues su análisis ha llevado a una propuesta de solución para mejorar las dimensiones institucional, pedagógica y administrativa, y que justamente, considera un modelo de liderazgo que contribuya a mejorar la gestión de una institución educativa.

Riffo, H (2014) realiza la investigación: “Gestión educacional y resultados académicos en las escuelas municipales” Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis doctoral, que se planteó como objetivo principal: conocer la eficacia de la aplicación de planes de mejoramiento educativo, en el contexto del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar medidos en los resultados del Simce. Estudio que se planteó desde el enfoque cuantitativo, no experimental descriptiva de carácter correlacional. La población la constituyeron 211 establecimientos de enseñanza básica de las diferentes regiones del país, la obtención de la muestra fue intencionada por lo que se trabajó con 90 establecimientos, se construyeron tres instrumentos que permitieron evaluar las variables investigadas; para la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba Chi² para muestras independientes. El estudio llega a las siguientes resultados: Las instituciones educativas deben establecer con claridad las metas que quieren alcanzar en el aspecto pedagógico, asegurándose por parte del director una participación directa en la observación de clases y apoyo a los docentes en sus actividades pedagógicas y se deben establecer monitoreo permanente; así encontró que el 75% de los evaluados consideran que es importante fortalecer la gestión de los directivos. En conclusión; la investigación señala que se encontró una estrecha relación entre la gestión institucional y los resultados académicos; dado que se obtuvo como resultados $r = .0890$ y $p 0.000$.

Se cita la tesis elaborada en el 2009 por Quintero y Rentería, cuyo título fue, “*Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de Ciudad Bolívar*” presentado en la Universidad Pontificia Javeriana, con el cual se obtuvo el grado de Doctor, teniendo como objetivo el diseñar una Estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia Escolar en la Institución Educativa Distrital Rafael Uribe, por lo que trabajo con un proporción de la población de 102 estudiantes, 20 maestros y 64 padres de familia, a quienes se les aplicó cuestionarios y entrevistas no estructuradas, arribando como resultado final que es necesario que el maestro se constituya y empodere como un mediador

netamente social en esa estructura complicada que se vive al interior de la institución; asimismo, los investigadores señalan que es necesario que se tome en cuenta lo que se ha diseñado en la estrategia de Gestión Educativa; dado que está diseñada para fortalecer los grados de convivencia en el colegio mencionado líneas arriba; esta estrategia resulta del sentir de los docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes ya que la ven como una forma de lograr los objetivos de la institución. La presente investigación es pertinente por cuanto brinda una mirada de la gestión educativa y cómo es que a través del diseño de estrategias se puede mejorar.

A nivel nacional

Una de las investigaciones que resulta de interés, es la tesis doctoral realizada sobre el marco del proceso de acreditación como es que se viene dando la gestión educativa, en las instituciones educativas estatales, elaborado en la zona urbana de los diferentes distritos de Iquitos; esta investigación fue elaborada por Díaz en el año 2016 en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana . Perú; estudio que tuvo como objetivo es caracterizar de qué manera se viene dando la gestión educativa teniendo como marco el procesos de acreditacion en las instituciones educativas del estado; fue planteado desde la perspectiva cuantitativa, con diseño no experimental y descriptiva; este estudio trabajó con 17 instituciones, para la recogida de los datos trabajó con un cuestionario al grupo que se le aplicó el instrumentos fueron directivos, docentes y estudiantes; los resultados más importantes fueron que muchos de los evaluados consideran que en las instituciones educativa la calidad de la gestión educativa es regular (41.2%); las características más resaltantes de esta gestión es que el factor dirección (76.5%), desempeño de los maestros (76.5%), relación escuela, familias y comunidad (52.9%), el manejo de la información (47.1%) y la calidad de la infraestructura (58.8%) fueron considerados como regular en todas las instituciones educativas evaluadas. Se concluye que la gestión educativa es regular en la mayoría de las instituciones educativas. La investigación hace énfasis en la calidad de la gestión educativa y como es percibida por los agentes educativos, tiene importancia dado

que nos permite revisar la visión de los diferentes agentes educativos en la gestión educativa de las instituciones.

Se encuentra el estudio titulado de Chipana, M. (2015) elabora el estudio titulado: *“Gestión pedagógica y la calidad educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local de San Román y Azángaro”*. Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” – Juliaca. Se plantea como meta, su meta fue determinar si ambas variables (gestión pedagógica) y (calidad educativa) correlacionan, tesis trabajada desde el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo – correlacional, se trabajó con un total de 381 docentes, directivos y jefes de área de gestión pedagógica, se aplicaron dos instrumentos estructurados y contruidos por la investigador para la recogida de la información. El estudio presenta como resultados que las variables gestión pedagógica y la calidad educativa correlacionan de manera positiva, directa y significativa en las unidades de gestión educativa local; además evidenciándose una gestión pedagógica adecuada 83.3%, especialmente en los aspectos de programas y asesoramientos pedagógicos. En conclusión se evidencia un nivel de gestión adecuada según la percepción en más de la mitad de los evaluados.

Otra de las investigaciones importantes fue la denominada *“Programa de capacitación Gerencia participativa, su efectividad en la toma de decisiones de los Administradores en las instituciones educativas de la misión peruana del sur”*, elaborada por Dávila en el año 2015, en la Universidad Peruana Unión. Escuela de Posgrado para optar el grado de Doctor en Educación con Mención en Gestión Educativa, se planteó como objetivo tras la aplicación del programa de capacitación desde el enfoque de la gerencia participativa se podría fortalecer la toma de decisiones en los administradores y gerente educativos de las instituciones educativas. El estudio tomo en cuenta un grupo de 30 unidades muestrales conformada por directivos, parte administrativa, directivos académicos y psicólogos educativos. Como instrumentos se emplearon dos cuestionarios. Las conclusiones a las que arribó fueron: Hubo mejorar importantes específicamente

en las áreas administrativas y en sus procesos administrativos de la institución educativa. Resalta los resultados obtenidos en la Institución educativa “Fernando Stahl” de Moquegua, donde se ha mejorado notablemente la toma de decisiones y la supervisión de la MPS; según versión del director.

El antecedente citado resalta la importancia de una capacitación sobre gerencia participativa y su influencia en la toma de decisiones a nivel administrativo, valioso aporte tomado en cuenta en el presente trabajo de investigación donde aquí también la gestión se convierte el punto principal del problema.

La motivación del personal docente, aplicación de un programa de *gestión y dirección educativa basada en técnicas de relaciones públicas Instituto Computron distrito de los Olivos- Lima*”, elaborado por Kovács. (2014), elaborada en la Universidad Peruana Unión Escuela de Posgrado, con el cual se obtuvo el grado de Doctor; se formuló como meta el determinar si hay efectividad en el programa de gestión eficiente y la dirección sustentada en técnicas de Relaciones Públicas en el desarrollo de la motivación de los docentes. El estudio consideró una muestra de 33 docentes para el Grupo Experimental y con otros 35 del Grupo Control a los cuales se les aplicó una escala de valoración adaptado a la escala tipo Likert. Los resultados finales evidenciaron que hubo una mejora significativa en el nivel de motivación del personal docente en las instituciones educativas después de la aplicación del programa de gestión a través de las técnicas de relaciones públicas; fueron eficiente en el instituto COMPUTRON, ya que su calidad educativa para sus estudiantes mejoró situación que se evidenció en los niveles de motivación e Identificación de sus maestros con su institución; esto ayuda a la formación de mejores profesionales que prestigiarán a la institución educativa misma.

El autor del citado, resalta también la importancia gestión educativa aplicado junto con las técnicas de Relaciones Públicas en una organización así como

también el nivel de motivación que en su interior influyen al pretender hacer los correctivos a través de alguna innovación y/o planes de mejora. Justamente, en nuestro estudio se pretende proponer un modelo que supere estas limitaciones relacionadas con resistencias por parte del personal directivo y docente.

A nivel local

No se han encontrado muchos estudios doctorales similares a nivel local

El estudio de tesis doctoral titulado “*Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la institución educativa 14013 del sector oeste de Piura*”, elaborado por Mendoza, (2014), con el aval de la Universidad Nacional de Piura escuela de Posgrado. Concluye que en las instituciones educativas del Sector Oeste de Piura, la práctica de la gestión institucional se identifica por un liderazgo que fluctúa entre autoritario y permisivo por parte de sus directivos, asimismo en cuanto a la participación de sus docentes y otros miembros de la comunidad educativa esta es escasa; es decir baja participación en la toma de decisiones y en el apoyo a acciones de gestión escolar. Las características más resaltantes son describen como poca transparencia en los procesos comunicativos, no utilización o poco aprovechamiento de equipos y materiales educativos enviados por el Ministerio de Educación, escasa participación en las reuniones por lo que se evidencia una falta de respeto a los acuerdos, pérdida de tiempo en las reuniones de directivos y docentes dado que son poco productivas, ausencia de monitoreo y acompañamiento a las actividades pedagógicas, relaciones humanas deterioradas evidenciándose un clima institucional conflictivo y no hay una concreción de la práctica del PEI, finalmente existe una baja articulación con los padres de familia dado que las instituciones educativas no se proyectan a la comunidad.

Según este antecedente citados, la problemática que se evidencia en los estudios previos dan cuenta de la gestión institucional aún se encuentran serios problemas como son; bajo nivel habilidades gerenciales por parte de los directivos, bajas habilidades sociales específicamente de relaciones interpersonales

deficientes, clima institucional desfavorable, escasa participación de la comunidad y predominio de un estilo de liderazgo autoritario y permisivo en directivos de la I E.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Gestión educativa

Es importante que para comprender el constructo gestión educativa, dar una mirada de las raíces de este término, dado que surgen desde los enfoques de la gerencia educativa estratégica; la gestión se encuentra estrechamente relacionada con la gerencia, que significa administración y al que administra se le denomina en inglés Manager y en español significa gerente o administrador de allí que Gerencia significa un conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa., según la Real Academia Española (2017), la palabra Gestión significa administrar, es decir hacer gestiones que conduzcan al logro de objetivos.

Por su parte Ramírez (2002), incluye en su conceptualización al denominado gestor; y lo atribuye a la persona que “ejecuta diligencias es quien gestiona, es decir ejecuta acciones para llegar a un resultado”. En la práctica, en el campo de la administración se utiliza los términos gestión y gerencia como equivalentes y complementarias (pág. 22)

Para Oyarce (2003), la gerencia es una función administrativa, profesional, propia de un cargo directivo que conlleva a poseer habilidades personales y actitudes específicas que le posibiliten una conducción exitosa que requiere dicho cargo.

Esta acepción encaja en la realidad educativa ya que el Director cuando dirige organizaciones educativas utiliza funciones propias del campo administrativo.

Respecto a la gerencia educativa, se considera como un elemento indispensable en pues orienta y da dirección al trabajo participativo de todos los miembros que participan. Desde la perspectiva de Manes, (2003) manifiesta que:

Hablar de la gerencia educativa es mencionarla como un proceso en la cual se llega a conducir haciendo uso de habilidades directivas a una institución educativa, para que lograr su orientación, planificación, organización, coordinación y evaluación de sus planes estratégicos y de las actividades que son útiles para lograr la eficiencia académica, eficacia en la parte administrativa y efectividad y transparencia con la comunidad.

Lo que indica, que el gerente educativo en el ejercicio de dicho cargo, cumple labores administrativas en función a cualidades y exigencias personales que asegura una conducción de calidad en la organización, valiéndose de procesos claves como son: la planificación, organización, dirección y control, que se relacionan para conformar un todo, es decir, hay una estrecha coexistencia entre estos procesos. Todos estos procesos van a determinar la vida de la institución pues con ellos se trazan objetivos, acciones y las metas apropiadas para el futuro de una institución, por otro lado, proveen a la institución de los recursos necesarios para su funcionamiento para la realización de actividades establecidas, al igual que se monitorea, supervisa y vigila que todo el proceso en general se desarrolle conforme a lo planeado.

En el campo educativo, la gestión gerencial la conforma el cuerpo directivo, encabezado por el director, máxima autoridad responsable de conducir a la institución educativa. Básicamente, tiene como funciones planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar el servicio educativo, además de desarrollar acciones que conduzcan a un buen clima institucional.

Ya haciendo un recorrido por las principales conceptualizaciones de la gestión educativa, nos damos cuenta que existen varias posturas que iremos comentando líneas abajo.

Para Gallegos, (2004), la gestión educativa articula actos para el logro de los planes, metas y finalidad de una Institución Educativa cuyo fin principal es educar". Este concepto considera lo procedimental pero no considera a quienes tienen a cargo a la gestión, dejando de lado al sujeto encargado de la gestión por lo que se hace necesario identificarlas.

Para Calderón (2007), hay una relación muy estrecha entre la gestión con la gerencia si se trata de ligar gestión con gerencia; pues esta asociación tiene que ver con involucrar a dos grupos de sujetos; los primeros que asumen grado de responsabilidades para generar la movilización de recursos y otro grupo los que muestran actitudes favorables hacia el logro de las metas; cómo podemos ver todo está asociado al estilo que use el gerente para gestionar sus actividades

Para la Secretaria Ejecutiva del Convenio Andrés Bello, SECAB (2007), la gestión educativa está orientada a fortalecer proyectos educativos de las que ayuden a consolidar una independencia a nivel institucional y a enriquecer los procesos pedagógicos que respondan a las necesidades educativas a nivel local y regional.

Según El Ministerio de Educación (2008):

La gestión educativa se orienta a generar y sostener en una institución educativa dimensiones de tipo administrativo, institucional y pedagógico así como los procesos internos de carácter democrático y eficientes que permita un desarrollo de los educandos con carácter pleno, responsable y eficaz y con la capacidad de construir democracia y desarrollo nacional, en coherencia con su proyecto y colectivo. (Basado en la teoría de Linares 2006).

Se aprecia en esta definición que una buena gestión está orientada a una democratización del sistema en lo administrativo y en lo pedagógico.

Para Arana (1998), gestión educativa, es direccionar el trabajo pedagógico en búsqueda de propósitos previamente definidos tomados en cuenta situaciones para su cumplimiento, es el cumplimiento real y efectivo de las funciones de cada uno de sus miembros, implica poner en práctica una cultura democrática y eficiente, es evaluar procesos y resultados para identificar debilidades y fortalezas para plantear acciones.

Según Frigerio, G; Poggi, Tiramonti, G Aguerro (1992), la gestión educativa alude a un sistema por consiguiente, a la interacción de los diversos elementos presentes en toda escuela.

Para el MINEDU (2015), la gestión actual urge ser vista bajo un enfoque centrado en la prestación de un servicio educativo de calidad con enfoque territorial, donde se busquen resultados para un mejor logro de aprendizajes y un desarrollo completo de los estudiantes; por lo tanto se debe desterrar los paradigmas funcional administrativo y sectorial que aún se evidencia en ciertas instituciones educativas del estado. Por todo esto se requiere de una gestión educativa que brinde de servicios de calidad, contextualizados a la realidad educativa, oportuna y de acuerdo a las definiciones y objetivos de la política educativa, mediante relaciones articuladas entre los distintos niveles de gobierno.

La Ley General de Educación Ley 28044 (Artículo 63 y 64), señala como características de la gestión educativa que esta debe ser colaborativa, flexible, abreviada y fundamentalmente descentralizada; la cual se ejecuta en un marco de respeto, armonía, autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa.

El Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011), señala como gestión educativa a la capacidad de articular los recursos con los que se dispone de manera de lograr con los objetivos, incluye la generación y mantenimiento de recursos y procesos, articular a los miembros de la institución educativa, además señala que para que la gestión sea efectiva debe incluir los procesos de planificación, organizarse adecuadamente, una dirección horizontal, coordinación en con todos los niveles y un control de las actividades, para que esto se dé el directivo que dirige a la institución debe estar capacitado y contar con las habilidades necesarias que le permitan hacer una gestión adecuada y desempeñarse según las necesidades que encuentre.

Se deduce que en toda estructura relacionada con los procesos de gestión, encontramos factores o dimensiones que se complementan en su funcionamiento.

Al respecto, encontramos diferentes clasificaciones, en el presente estudio se ha considerado la propuesta del Ministerio de Educación del Perú, en el manual de gestión para directores y que se basa en la teoría de Casassus, que considera las dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y comunitaria.

Dimensión institucional. Como su nombre lo indica está relacionada con todas las actividades institucionales, ofrece una visión y un análisis de aquellas acciones que se realizan en lo relacionado con la forma de cómo está estructura cada centro educativo, nos da una visión de su estilo de funcionamiento; además contribuye a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Se incluyen los aspectos estructurales de forma que no se deben dejar de tener en cuenta como son: su organigrama, la distribución de tareas, la forma de trabajo, como hace uso de sus tiempos libres y de los espacios; además incluye los aspectos no formales como; formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas,

ritos y ceremonias que identifican a la institución, así mismo se toman en cuenta todas las políticas con las que viven la institución, es de donde se toma para construir una cultura de principios; como visión que se traduce en la formar de ser y hacer del centro el cual guía las acciones para conducir la gestión. Se requiere que promueva y valore la mejora de las habilidades y capacidades de cada grupo, hay que hacer una mirada individual de estas competencias, de tal manera que se logre al interior de la institución educativa una autonomía, competencia y flexibilidad ante las exigencias del cambio del contexto social, es necesario que logren niveles de participación sin temores en la toma de decisiones.

Dimensión pedagógica. Esta referida a la concepción que se tiene sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, implica los procesos fundamentales del quehacer de la enseñanza de la institución educativa y los miembros que la conforman; aquí se encuentran la labor docente como punto fundamental en la práctica pedagógica y el dominio de los planes educativo; estrategias didácticas, estilos de enseñanza, las relaciones tanto entre estudiantes, docentes y trabajadores y por su puesto incluye las actualizaciones que el docente realiza para fortalecer sus competencias.

Dimensión administrativa. Está referida a la toma de decisiones que trae como consecuencia el logro de objetivos; por lo tanto esta dimensión trata de conciliar los intereses individuales con los institucionales. Entre sus indicadores a tomar en cuenta están: las estrategias de conducción de los recursos tanto humanos como financieros, los materiales, los aspectos técnicos, la seguridad, el control de la información, el cumplimiento de la normatividad y la forma como se lleva acabo el control de las actividades netamente administrativas; el objetivo principal de esta dimensión es favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de una buena gestión administrativa.

Dimensión comunitaria; es una de los aspectos importantes dentro de la gestión educativa en las instituciones, las nuevas políticas y reglamentos de la Educación Peruana la señalan como uno de los dimensiones que involucra a la comunidad y familiar dentro de la gestión de las instituciones educativas. Al respecto Santos (2000), señala que esta dimensión se asocia a la forma como la institución logra promover y coordinar los procesos de participación de la comunidad, para lograr construir una visión compartida sobre una convivencia pacífica y armoniosa entre la institución educativa y la comunidad; para ello se requiere crear los canales de comunicación fluidos, abiertos y transparentes.

Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro, (1992) enfatizan que en la dimensión comunitaria es importante un cambio imprescindible sobre la cultura de cada escuela; donde se haga una reflexión de la forma como se relaciona con su comunidad, por lo tanto las instituciones educativas deben emprender un conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro, donde se puedan articular la cultura de la institución, las exigencias, los problemas de su entorno, los obstáculos, sus limitaciones y construir reglas de convivencia de mutuo respeto de tal manera que se desarrolle un vínculo de apoyo constante entre la escuela y comunidad.

El Manual de Gestión para Directores (2011), hace énfasis que es de trascendencia la participación de la comunidad en la institución; esta participación debe estar orientada al logro de los objetivos educativos de tal forma que permita generar aliados estratégicos con el fin de lograr una calidad educativa; esto implica que la institución educativa desde su rol emprendedor debe involucrar a la comunidad como parte importante de la calidad educativa; para que esto se logre se requiere un conocimiento y comprensión de las necesidades insatisfechas y demandas sociales de la comunidad a la que pertenece, todo ello permitirá que se logre integrar como una cultura comunitaria su participación; es importante resaltar que no solo se habla de la participación de los padres sino que

también se debe incluir a las organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc.

En cuanto a los enfoque teóricos sobre la gestión, existen muchos enfoques que intentan explicar la gestión como proceso, que surge desde la administración, la práctica de la gestión en las instituciones educativas actualmente va mucho más de la pura ejecución, los encargados de esta actividad (directores) tienen que tener la capacidad de dirigir, planificar, ejecutar, evaluar y replantear el trabajo si lo cree necesario; para todo ello debe involucrar a toda la comunidad educativa por lo tanto requiere de capacidades de liderazgo, en la presente investigación la gestión es vista desde la perspectiva del liderazgo, ante ello se explicaran las teorías más representativas.

El enfoque de la teoría de los rasgos. En este enfoque, Sánchez Santa-Bárbara, (1998), sostiene que la teoría de los rasgos tiene sus génesis en la teoría del “gran hombre”, acepción que viene de la creencia popular de que los líderes tienen sus propias características que hace que se diferencie de los demás.

El enfoque centrado en la en la conducta del líder, a partir de las deficiencias del anterior enfoque, donde no se podía identificar a los líderes con habilidades eficientes o no se podían diferenciar de aquellos que no lo eran es que surge nuevo modelos que tratan de interpretar la conducta de líder como una forma positiva de dirigir y guiar a su grupo; ya no se toma en cuenta los rasgos de la personalidad, más bien se empieza dar una mirada a la forma como se va comportando de líder; es decir a su conducta la cual se convertía en el objeto principal de análisis.

Los enfoques situacionales o contingencia sobre liderazgo. Tiene sus antecedentes en las investigaciones realizadas por la Universidad de Estatal Ohio y en los de la Universidad de Michigan. En estos enfoques, además de

tener en cuenta las conductas del líder se consideró principalmente de que la virtud del líder es producto de las condiciones en las que lograba desarrollar su liderazgo; a partir de lo explicado es que nace una nueva forma de ver el liderazgo y está enfocado en la variable situacional con el objetivo de aumentar la eficacia del liderazgo; el autor de esta teoría es Fiedler, (1967) citado por Barón (2013); donde la eficacia va a depender exclusivamente de la situación a la que se enfrente el líder, esta situación va estar determinada por los siguientes elementos como la forma como se relaciona con los integrantes de su grupo, la forma de designar las tareas, el poder de líder y de la autoridad que use según el momento, ante lo descrito el Fiedler llega a plantear dos tipos de líderes; aquellos que se orientan a tener buenas relaciones con su grupo y los que orientados a las tareas, que son los que se preocupan de que los subordinados realicen bien su trabajo.

Modelo de “la ruta o camino a la meta”. Formulado por House y Mitchell (1974). Para este enfoque lo más importante en un líder es la motivación que tienen o que alcanzan sus subordinados. Para estos autores el comportamiento del líder debe facilitar el desarrollo de los subordinados para que estos alcancen sus propias metas individuales por consiguiente las propias metas de la propia organización. Cuando las acciones no estén muy claras para el logro de los objetivos, la misión del líder sería la de facilitar la ruta o el camino para conseguir las metas (Peiró, 1991).

Modelo de la eficiencia del líder denominado modelo tridimensional de Hersey y Blanchard (1969), este modelo surge a partir de los estudios realizados en la Universidad de Ohio. Se le llama así porque incluye tres fundamentos importantes; los dos primeros denominados *comportamiento de tarea* que son todas las conductas del líder encaminadas a detallar la tarea y las funciones de cada uno de sus miembros, y el otro *comportamiento de relación*; aquí implica que el líder emplea conductas que facilitan la comunicación con los subordinados, incluyendo el respaldarlos cuando es necesario, el tercer

postulado de este modelo es la eficacia que se fundamenta en las ideas de Reddin (citado por Koontz, 2005) donde no existe un estilo óptimo de liderazgo, sino más bien el liderazgo depende mucho de la preparación de los propios subordinados en los que el líder pretende influir para alcanzar los objetivos pertinentes.

El modelo construido por Bass y Burns (1981), denominado liderazgo transformacional; los puntos clave de este modelo que el líder es la base de la motivación de sus miembros logrando generar compromisos e involucrarse en las tareas para el logro de los objetivos, además son capaces de generar habilidades y autodesarrollo en sus seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Su característica fundamental del líder con este modelo que es un individuo con conocimientos altos de temas importantes y está bien preparado para dirigir un grupo y/o organización. La característica importante de este estilo es que genera confianza, motivación, compromiso, interés hacia las metas de crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

Según los aportes de Bass y Avolio (1994), los líderes logran tener resultados importantes porque cuentan con ciertas características personales como ser carismáticos, son una fuente de inspiración, satisfacen las necesidades individuales de sus seguidores, y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional:

1. **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Caracteriza al líder por poseer una visión compartida con el grupo, hay sentido de pertenencia, se muestra seguro de lo que es y sabe, se logra ganar la admiración y respecto y se distingue de los demás por ser una persona única e individual frente a sus seguidores.

2. Consideración Individualizada. Tienen como habilidad poder diagnosticar las necesidades y falencias de los seguidores y son capaces de atender de manera individual a cada una de estas necesidades; pero lo que más destaca en esta es la característica de poder diagnosticar necesidades y capacidades de los seguidores, son capaces de delegar funciones, promover retroalimentación y entrenar para el desarrollo de habilidades de sus seguidores
3. Estimulación Intelectual: Su característica importante es que son capaces de fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas, aquí el líder utiliza la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas, con esta habilidad el líder estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas.
4. Liderazgo Inspiracional: El líder es capaz de promover una visión compartida con el grupo generando altos desempeños y desarrollo en su equipo, su principal función de líder es dar ánimos, optimismo, entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978).

Desde estos aportes y en un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo, dice Bass que estos líderes deben enfrentarse a un sinfín de problemas, cambios, modificaciones, nuevas eras que pueden generar un desequilibrio en su organización; es función de los líderes transformacionales lograr unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

El liderazgo transformacional en las instituciones educativas.

Se sabe que el término liderazgo estaba más aglutinado en el mundo empresarial, desde que las instituciones educativas fueron vista como

instituciones de servicios (educativos) pues se acuñó el término dándole una visión empresarial donde el líder es muy importante para el logro de los objetivos educativos, las primeras teorías de liderazgo hacían énfasis que todo líder tenía ciertos rasgos de personalidad impregnando que lo hacía diferente a los demás (Bingham, 1927; Kilbourne, 1935 citado por Castro, 2006). Años más adelante y con el avance de las sociedades se pueden encontrar dos elementos comunes en lo que se denominado liderazgo; según los autores Fiedler y Chemers, (1985 citado por Pérez, 2001); está por una parte la influencia la cual se encuentra distribuida de manera no equitativa entre las personas y la otra visión es que sin seguidores no hay liderazgo.

Tannenbaum, Weschler y Massarik (1959 citado por Pérez, 2001)) hacen una definición de liderazgo centrada en la influencia hacia otros individuos o situaciones dirigida a través de una comunicación que trata de conseguir varias metas particulares (p. 45). Como podemos ver dos puntos clave en este concepto que es la comunicación y la situación a resolver; más adelante Hersey, Blanchard y Johnson (1998), ponen énfasis tres capacidades importantes al momento de ejercer un liderazgo que han sido concretadas en tres: El diagnóstico como capacidad para conocer la situación actual y poder ser capaz de lo que se puede lograr en el futuro, la adaptación; entendida como la capacidad para adaptarse al cambio y a los comportamientos de los seguidores y la comunicación capacidad que permite al líder no sólo lograr comprender la situación, sino expresar y convencer con eficacia (p.59).

A partir de lo descrito lineal arriba Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99), hacen una conceptualización más clara del proceso de liderazgo y hacen mención que es una capacidad cuya característica esencial es influir en las actividades y acciones de un o unos individuos con el único fin de lograr cumplir sus metas en ciertas situaciones.

Si llevamos esta visión al mundo educativo; podemos decir que el liderazgo recae en el director, es Él quien tiene que dirigir los cambios y transformaciones que se producen en la escuela; se espera que el director cubra las expectativas de los seguidores por lo tanto debe ser capaz de guiar los objetivos de la institución. Dentro de las actividades destinadas a cumplir por el director como un buen líder transformacional dentro de la institución educativa está en primer orden las funciones administrativas que son inherentes al cargo, estas son: coordinación, supervisión de clases, supervisión del Plan Anual de Trabajo (PAT), las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de sus docentes.

Hallinger (2005: 330), señala que en el mundo educativo es de suma trascendencia que se le dé la importancia necesaria al director de la institución educativa pública, su accionar directivo debe responder a las perspectivas que tanto los docentes, personal administrativo y estudiantes esperan de Él. Este directivo convertido en líder debe hacer uso de un liderazgo transformacional para encaminar los ideales haciendo que sus docentes desarrollen las capacidades de innovación centrado en las prácticas de enseñanza y aprendizaje refuerzan la visión institucional; para que todo esto suceda e importante que se convienen aspectos como la influencia; la inspiración de la motivación; la estimulación del esfuerzo docente; y la atención a las necesidades del docente.

Existen varios tipos de liderazgo que forman parte de la gestión que se realizan dentro de las instituciones educativas; estos estilos se asumen de acuerdo a las necesidades de cada gestión.

El estilo de liderazgo Autoritario; es un tipo de liderazgo negativo para toda empresa incluida las educativas, dentro sus características más resaltantes esta que el líder es duro e impositivo, lo que hace que el grupo muestre fuerte presión, frustración en especial agresividad, además es aquel líder que no pide opiniones

por lo general toma decisiones por su propia conveniencia, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores, esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay dialogo con los subordinados). Esto trae como consecuencia tener trabajadores sin iniciativas, con relaciones desquebrajadas; poca participación del equipo no asumiendo responsabilidades y se muestra sentimientos reprimidos.

El estilo de liderazgo **Liberal**: A diferencia del anterior, este estilo es muy pasivo no maneja el poder más bien lo entrega al grupo generando desorden, dejando que se haga la voluntad del seguidor, haciendo que se genere grupos mediocres, dado que no se tienen objetivos claros, presencia de un fuerte individualismo, discusiones que no llegan a ningún fin y ausencia de respeto al líder. Dado este estilo el líder no tiene la suficiente moral para emitir juicio sobre sus los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para sus acciones.

El estilo de liderazgo **Democrático**: Muestra comportamientos positivos es un líder es activo, consultivo y orientador. se forman grupos amistosos y se establecen relaciones cordiales, ha producción cuando el líder se retira; es decir no se necesita que este todo el tiempo con el grupo lo que hace que se desarrolle una comunicación espontanea franca y cordial; además de todo lo mencionado permita que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine.

El estilo de liderazgo **Participativo**: Es muy parecido al democrático; pero con algunas variaciones importantes, si bien un líder eficaz debe ser capaz de escuchar, analizar sensatamente todas las propuestas generadas por sus colaboradores y aceptar sus contribuciones; a pesar de todo lo descrito es el líder quien finalmente toma la decisión final en los asuntos de relevancia para la institución; es decir no delega su derecho a tomar decisiones finales, es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador, como

podemos ver pide opinión, comentarios pero son ellos los que deciden al final sobre las actividades que hay que realizar.

El estilo de liderazgo **Delegativo**: Una de sus características que más llama la atención en este estilo, es que asigna las tareas y deja por su cuenta a sus colaboradores no hace evaluación, el seguimiento lo realiza de vez en cuando, asegurándose de que el colaborador dispone de los recursos necesarios. Este tipo de liderazgo es capaz de permitir que los subordinados adopten sus propios planes o decisiones pertinentes, que elijan sus propias formas para realizar sus actividades; sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.

El estilo de liderazgo **Directivo**: Es un liderazgo donde el directivo es el que limita y establece las actividades y tareas a ejecutarse en qué tiempo y espacio se deben realizar, se caracteriza por dirigir con firmeza y mantener una sola forma de hacer las cosas delega funciones en relación a las capacidades que tiene cada trabajador. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren.

La presente investigación se toma como parte fundamental para la construcción de la propuesta **Liderazgo transformacional**; es uno de los estilos que "genera transformación", su estilo particular es retar a su subordinado con la única intención de elevar su capacidad por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, por lo tanto estimula el crecimiento individual, personal como profesional lo cual se va ver retribuido en el potenciamiento de la organización. El líder hace uso de las potencialidades de sus trabajadores, como aliados importantes para generar nuevas ideas y conocimientos para cumplir con la misión.

Este estilo usa estrategias importantes como la motivación, las cuales pueden ir desde la recompensa o el castigo, tiene como característica importante que delega por escrito tareas, da tal manera que quede para todos claros lo que se desea que se haga; cuando no se logra la tarea es directo, transparente y solo informa a quien corresponde la situación generada como incorrecta, aquel líder que solo hace uso de un estilo (transaccional) y no hace uso de otros modelos; generar características en sus seguidores como: compromisos débiles por parte del trabajador dado que a las personas que dirige tema tomar riesgos e innovar, se tiene una percepción de poca valía de los esfuerzos generados para el logro de las metas; es por ello que se hace indispensable combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación.

Según Bass, creador del liderazgo transformacional, señala que este tipo de liderazgo tiene una consecuencia en los seguidores; su efecto más destacado es que se genera una especie de motivación intrínseca para que los individuos hagan o ejecuten acciones más de lo que se pensaba que podían hacer; a apartar de estos aportes Burns planteó en 1978, la posibilidad de la existencia de dos estilos que se encuentran actualmente usándose y en estrecha relación hablamos del transaccional y transformacional; este tipo de liderazgo es el denominado el transformacional operativizado por Bass en 1985 a partir de los planteamientos de Burns (1978).

Es así que a raíz de todas las transformaciones que han vivido la sociedad, las empresas y organizaciones educativas, el liderazgo transformacional entra en vigencia y se pone como uno de los nuevos enfoques del liderazgo, este estilo es ejercido por aquella persona que tiene la capacidad de transformar a la organización en momentos actuales; es por ello que el líder tiene una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, centrándose más en dar significado al ser humano, considerando sus dimensiones teóricas más esenciales: la visión, la cultura y el compromiso; todo esto le permitirá afrontar los continuos cambios sociales por lo que atraviesan las organizaciones. Para

realizar estas transformaciones, es necesario tener en cuenta la visión de la organización, que tal vez tenga que modificarse, para que se puedan llevar a cabo las transformaciones deseadas.

Respecto a las características del líder transformacional, Burns (1978), menciona que suelen elevar las aspiraciones de autodesarrollo y logro, promoviendo en los grupos y organizaciones el desarrollo, son capaces de inspirar un alto nivel de confianza, despertando en sus seguidores un alto conocimiento de temas que son fundamentales para la organización o grupo; es por lo tanto para Bass (1985), importante que todo líder debe poseer cinco aspectos únicos trascendentales que le permita desarrollar sus funciones de manera competente en los docentes: la consideración Individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la tolerancia psicológica.

Motivación inspiradora: Aquí el líder crea una atractiva visión estimuladora hacia sus seguidores a través de una convivencia armoniosa y con el ejemplo, la Estimulo intelectual: hace uso del cuestionamiento permitiendo que se tenga errores y corrigiéndolos, este enfoque generar nuevas soluciones a los problemas provocando una estimulación intelectual de la forma de resolver situaciones conflictivas, la Consideración individual: aquí el líder genera oportunidades de progreso y aprendizaje se convierte en un entrenador constructivo de su subordinado creando un clima de armonía, apoyo y escucha constante, se tiene en cuenta las habilidades y necesidades de cada individuo y se le guía según sus capacidades y la Tolerancia psicológica: relacionada con la capacidad de líder para hacer uso del sentido del humor manejar momentos complicados y resolver situaciones con gran carga emocional.

Liderazgo y competencias directivas

En tiempos actuales donde la educación es de suma importancia y habiéndose generado una serie de cambios y transformaciones en la manera de cómo dirigir el sector educativo, el liderazgo del director de una institución

educativa es vital para el logro de los aprendizajes de calidad, dado que a través de sus procesos de gestión y con un liderazgo transformacional se generaran nuevos retos y calidad en la educación; es así que el líder debe poseer habilidades que permitan promover una organización con eficiencia y eficacia escolar, manejar canales de comunicación horizontales, capacidad para resolver conflictos, empatía, asertividad, ser un inspirados en el logro de las metas, generar ambientes que promuevan que cada individuo y finalmente el grupo, asuman los objetivos organizacionales. Esto coinciden con lo que señala Uribe (2007) señala que la escuela es efectiva porque en sus prácticas educativas y quien la acompaña mantienen niveles destacados de gestión y liderazgo efectivos que generan transformación en sus miembros.

Asimismo es importante que la escuela eficaz construya un Modelo integrado de Competencias; donde se puedan relacionar ambas; estamos hablando de las competencias conductuales o conocidas también como transversales; que son aquellas que están estrechamente relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales, se incluye la calidad del trabajo y la forma de trabajar en equipo; la segunda competencia no menos importante son la denominadas funcionales; vinculadas a lo técnico y a la ocupación o puesto de trabajo; éstas están más asociadas a las diferentes destrezas, habilidades y conocimientos que son específicas para cada puesto en la organización.

Se definieron 12 competencias Conductuales y 68 Funcionales (34 del ámbito de gestión y 34 del ámbito curricular). Los perfiles se construyeron en base a estas competencias. Cada competencia tiene su propia definición y descripción de lo que se considera un desempeño estándar y superior, así como se define lo que no corresponde a esa competencia.

1.4 Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿Cómo se caracteriza la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial Sullana – 2018?

1.4.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de la gestión institucional en las instituciones del nivel inicial de Sullana?
- ¿Cuál es el nivel de la gestión administrativa en las instituciones del nivel inicial de Sullana?
- ¿Cuál es el nivel de la gestión pedagógica en las instituciones del nivel inicial de Sullana?
- ¿Cuál es el nivel de la gestión comunitaria en las instituciones del nivel inicial de Sullana?
- ¿Qué características debe tener la propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018?

1.5 Justificación del estudio

En el presente estudio se justifica teóricamente dado que usa el modelo de liderazgo transformacional de Bass, ya que su interés es mejorar la gestión educativa y bajo su conceptualización de Frigerio, G; Poggi, Tiramonti, G Arredondo (1992), quien señala que la gestión educativa interactúan un sin número de elementos que están siempre en el día a día de la escuela, entre esto elementos encontramos las relaciones que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa, la forma como solucionar y abordar sus problemas, sus cultura organizacional asociada a las normas, principios, valores, reglas y que regulan y generan un ambiente favorable para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes; finalmente se recalca la importancia de que se incluya como

uno de los miembros de la comunidad educativa a la comunidad, padres de familia e instituciones que se encuentran alrededor de la institución.

A nivel práctico, la investigación es por lo tanto el liderazgo un tema de mucho interés en el campo de la investigación, ya que influye preponderantemente en el desarrollo y evolución de los individuos y del capital social que los mismos llegan a constituir, buscando estar a la altura de los retos actuales de innovación y cambio permanente en el mundo de las organizaciones; los resultados encontrados permitirán realizar las mejoras correspondientes y asimismo fortalecer la propuesta de gestión para las instituciones educativas estudiadas. Por lo tanto los resultados de la presente investigación servirán a los directores de las instituciones educativas dado que al conocer cómo está la gestión educativa en sus aspectos institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria podrán replantear sus actividades y su gestión; asimismo la propuesta realiza podrá ser usada para mejorar los niveles de gestión según la investigación.

A nivel metodológico, la presente investigación tomo importancia ya que realiza una propuesta hace una propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial, basado en el liderazgo transformacional, este modelo puede ser aplicado en otras instituciones educativa previo diagnóstico de la institución, asimismo propone un instrumento que evalúa la gestión educativa en sus cuatro dimensiones bajo la premisa teórica que sustenta la presente investigación, el cual ha sido validado por expertos y confiable ya que pasó la prueba piloto.

1.6 Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Caracterizar la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018.

1.6.2. Objetivos específicos

- Describir la gestión institucional en las instituciones del nivel inicial de Sullana.
- Identificar la gestión administrativa en las instituciones del nivel inicial de Sullana.
- Describir la gestión pedagógica en las instituciones del nivel inicial de Sullana.
- Describir la gestión comunitaria en las instituciones del nivel inicial de Sullana.
- Diseñar una propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

La presente investigación ha sido planteada desde el enfoque cuantitativo; dado que la realidad se observa sin ser modificada, además el ser humano o investigador no forma parte de la realidad de estudio está se observa desde lo exterior, finalmente los resultados se presentan en tablas y cuadros estadísticos. Asimismo el estudio utiliza el método hipotético deductivo, es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La presente investigación es de tipo descriptiva – transversal propositiva y propositiva. Descriptiva; porque fin principal es lograr recoger información de la variable de manera independiente o conjunta sobre los, su objetivo no está asociado a medir las relaciones sino más bien describir las características observadas en la variable, es transversal, ya que la información se recoge tal y como está en el medio en un momento único. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pp.80).

Se denomina propositivo porque en base a los resultados obtenidos en la caracterización de la variable de estudio se hace una propuesta de un modelo que al ser aplicado posteriormente logre mejorar la gestión educativa de la II.E.E del nivel inicial del cercado de Sullana.

El diseño empleado en esta investigación es el descriptivo propositivo.

Su formalización es:

M-----O-----P

Donde:

M = Es la muestra de estudio conformada por las docentes y personal administrativo del nivel inicial que laboran en las instituciones educativas del distrito de Sullana.

O = Es la observación dirigida a las docentes del nivel inicial y personal administrativo sobre su percepción de la gestión de las instituciones educativas del nivel, evidenciada en las dimensiones: Gestión Institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y comunitaria.

P= Propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial.

2.2. Variables y operacionalización

2.2.1. Variable

Gestión educativa

- Gestión institucional
- Gestión administrativa
- Gestión pedagógica
- Gestión comunitaria

2.2.2. Operacionalización de la variable

Vari able	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión educativa	<p>La gestión educativa es la interacción de diversos elementos que busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. (Casassus, 2014) Para esta ubicación de dimensiones de la práctica directiva, se ha tomado la propuesta de las dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria de Frigerio, G., Poggi, M.,</p>	<p>Son las opiniones emitidas por los docentes y administrativos respecto a la gestión educativa de las instituciones educativas del Cercado de Sullana; mediante la aplicación de cuestionario de 38 ítems, los/las docentes perciben el nivel de gestión en la I.E en relación a las dimensiones: Gestión Institucional, Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Gestion comunitaria</p>	<p>Gestión Institucional Contribuye a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. (Manuel de gestión del director - 2011)</p> <p>Gestión Administrativa se incluyen acciones y estrategias de conducción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del Director. • Plan estratégico. • Principios de autoridad moral y profesionalismo del Director. • Capacidad de razonamiento. • Coordinación. • Participación en la elaboración del PEI. • Desempeño del equipo directivo. • Respaldo y aceptación de la I.E por la comunidad local. • Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y/o privadas. • Clima institucional. 	Ordinal

Vari able	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
	Tiramonti, Aguerrondo, I.	G.,	de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. (Manual de gestión del director - 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad del director para hacer cumplir las funciones satisfactorias de sus miembros. • El presupuesto de la I.E. • Administración de los recursos económicos. • Gestión económica a los miembros de la comunidad • Evaluación de los documentos de gestión. • Eventos de capacitación especializada. • El Manual de Organización y Funciones. • Desempeño del personal de la institución. 	Ordinal
			<p>Gestión Pedagógica.</p> <p>Se refiere al proceso fundamental del quehacer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PEI y la propuesta pedagógica. • PEI y el desarrollo local y regional. 	

Vari- able	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
			de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. (Manuel de gestión del director - 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • El PCI y el proceso de diversificación curricular. • La gestión y los proyectos productivos y de servicios. • Monitoreo y capacitación. • Plan de capacitación. • Vinculación del proceso enseñanza aprendizaje con la teoría y práctica. • Competitividad de la plana docente. • Formación en investigación. 	Ordinal
			<p>Gestión comunitaria</p> <p>Es el modo en el que la institución se relaciona con la comunidad se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de la comunidad. • Relaciones de la escuela con el entorno. • Relación de la escuela con los padres de familia • Relación-Redes con instituciones. 	

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
			<p>institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. (Manuel de gestión del director - 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con redes de apoyo 	

PROPUESTA	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
MODELO DE PROPUESTA	<p>Conjunto de actividades orientadas a desarrollar habilidades de tipo institucional pedagógico, administrativo y comunitario en las directoras de las instituciones educativas del nivel inicial, sustentadas en la teoría del liderazgo transformacional de Burns, J y Bernad M, entendido como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.</p>	<p>Propuesta de cuatro estrategias metodológicas que comprende: Talleres, Monitoreo del desempeño del director, Grupos de interaprendizaje y Pasantías, que serán medidas a través de un Sistema de evaluación en sus cuatro dimensiones.</p>	<p>Gestión Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del Director. • Plan estratégico. • Principios de autoridad moral y profesionalismo del Director. • Capacidad de razonamiento. • Coordinación. • Participación en la elaboración del PEI. • Desempeño del equipo directivo. • Respaldo y aceptación de la I.E por la comunidad local. • Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y/o privadas. • Clima institucional. • Capacidad del director para hacer cumplir las funciones satisfactorias de sus miembros.

PROPUESTA	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
			Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto de la I.E. • Administración de los recursos económicos. • Gestión económica a los miembros de la comunidad • Evaluación de los documentos de gestión. • Eventos de capacitación especializada. • El Manual de Organización y Funciones. • Desempeño del personal de la institución.
			Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • PEI y la propuesta pedagógica. • PEI y el desarrollo local y regional. • El PCI y el proceso de diversificación curricular. • La gestión y los proyectos productivos y de servicios. • Monitoreo y capacitación.

PROPUESTA	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
			Gestión comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación. • Vinculación del proceso enseñanza aprendizaje con la teoría y práctica. • Competitividad de la plana docente. • Formación en investigación. • Necesidades de la comunidad. • Relaciones de la escuela con el entorno. • Relación de la escuela con los padres de familia • Relación-Redes con instituciones • Coordinación con redes de apoyo

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el universo o población de la investigación “es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones, o en sí, la serie de unidades o fuentes de datos que conforman un todo” (p. 304).

La población de estudio estuvo conformada por todo el personal docente y administrativo que labora en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Sullana y que suman un total de 212 gestores educativos de condiciones laborales nombrados y contratados.

La población se detalla a continuación:

Cuadro 01:

Docentes del nivel inicial del distrito de Sullana en el 2017, según Instituciones educativas

Nombre de las instituciones	Total de docentes y personal
N° 512	32
N° 502	24
N° 511	21
N° 073	11
N° 503	23
N° 320	06
N° 337	07
N° 345	06
N° 501	25
N° 516	15
N°530	14
N°506	08
N°517	13
N° 536	07
Total	212

Fuente: Escala MINEDU

2.3.2. Muestra

La muestra es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

La muestra se obtiene con muestreo no probabilístico por conveniencia o intencionado quedó conformado por el personal docente y administrativo de las instituciones educativas del nivel inicial del cercado de Sullana que suman un total de 159.

Cuadro 02:

Docentes del nivel inicial de la zona urbana de Sullana en el 2017, según Instituciones educativas

Nombre de las instituciones	Total de docentes y personal
N° 512	31
N° 502	25
N° 517	11
N° 530	14
N° 503	24
N° 320	06
N° 501	25
N° 516	15
N° 506	8
Total	159

Fuente: Escala MINEDU

2.3.2.1. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión:

- Personal docente del nivel inicial
- Personal administrativo del nivel inicial

- Personal docente y administrativo que labora en el año 2017
- Personal docente y administrativo que laboran en las instituciones educativas del cercado de Sullana.

Criterios de exclusión:

- Docentes del ámbito secundario y primaria
- Trabajadores de las instituciones educativas del nivel inicial, tanto docentes como administrativos que laboran fuera del cercado de Sullana
- Docentes y administrativos que no se encuentran presentes el día de la aplicación del instrumento.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnica

Tomando en cuenta la operacionalización de la variable, la técnica que se usó fue la encuesta, la cual se fundamenta en un escrito que el investigador formula a un grupo de personas para estudiar constructos como percepciones, creencias, preferencias, actitudes, etc. Es la recolección sistemática de datos de poblaciones o de muestras de poblaciones que deben obtenerse mediante el uso de entrevistas personales u otros instrumentos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010 p.220)

2.4.2. Instrumento

El instrumento que se utilizó es el cuestionario, Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p. 210), señala que el cuestionario está construido por diferentes preguntas las cuales han sido construidas para recoger la información a interés del investigador y necesidad del estudio; por lo tanto debe ser claro, formal y no tan extenso.

Se construyó un instrumento para la variable gestión educativa el cual conto con 4 dimensiones: gestión institucional (10 ítems), administrativa (11 ítems), pedagógica (9 ítems) y comunitaria (8 ítems) compuesto por 38 ítems utiliza la siguiente escala para su evaluación: Nunca (1), rara vez (2) a veces (3),

con frecuencia (4) siempre (5); y con niveles de eficiente, medianamente eficiente y deficiente (Anexo 04)

2.4.3. Validez y confiabilidad

Validez

La validez designa la coherencia con que un conjunto de puntajes de una prueba miden aquello que deben medir; la validez se refiere al grado en que una prueba proporciona información que es apropiada a la decisión que se toma (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p.260).

En la presente investigación se ha utilizado la validez de contenido; el cual es conceptualizado como el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, se trata de determinar hasta dónde los ítems o reactivos de un instrumento son representativos del universo de contenido de la característica o rasgo que se quiere medir.

La validez de contenido no puede expresarse cuantitativamente es más bien una cuestión de juicio, se estima de manera subjetiva o intersubjetiva empleando, usualmente, el denominado Juicio de Expertos. Se recurre a ella para conocer la probabilidad de error probable en la configuración del instrumento. Mediante el juicio de expertos se pretende tener estimaciones razonablemente buenas que ayuden a fortalecer el instrumento.

El instrumento de la presente investigación pasó por los procesos de juicio de experto con grado de Doctor, a quienes se les entregó una lista de cotejo con los criterios a evaluar: Coherencia, esencialidad, suficiencia y redacción; después de algunas sugerencias fue aprobado el instrumento (Anexo 06)

Confiabilidad

Respecto a la confiabilidad se realizó a través de la aplicación de los instrumentos a una prueba piloto; para ellos se contó con la participación de 15 docentes del turno de mañana y tarde, luego de aplicado se procedió a realizar el análisis de confiabilidad a través de la prueba Alfa de Cronbach,

cuyo valor esperado fue 0,926; siendo altamente confiable para su aplicación (Anexo 05)

2.5. Métodos de análisis de datos

Los datos recolectados para el estudio se registraron en una base datos creada para el estudio haciendo uso de Excel, una vez codificados los datos y auditados se procedió a realizar la estadística descriptiva a través de las medidas de tendencia central como media, mediana y moda; estos estadígrafos pretenden resumir en un solo valor a un conjunto de valores. Representan un centro en torno al cual se encuentra ubicado el conjunto de los datos; otros estadísticos utilizados fueron las medidas de dispersión, las cuales miden el grado de dispersión de los valores de la variable, dicho en otros términos las medidas de dispersión pretenden evaluar en qué medida los datos difieren entre sí; en el presente estudio se usó el rango de variación. Los datos fueron procesados en el paquete estadístico SPSS versión 22.0

2.6. Aspectos éticos

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicarán los principios éticos:

Uno de los principios utilizados en esta investigación es el respeto por el participante en la investigación y por los resultados obtenidos; este valor se aplicó durante todo el proceso de investigación

Otro de los principios es el de justicia; donde todos los participantes en la investigación tendrán el mismo trato antes, durante y después independientemente de los resultados que se obtengan

Asimismo se aplicó el principio de beneficencia; dado que se hará el bien tanto en los informantes como en la institución. Según lo mencionado se pretenderá realizar el mejor trabajo posible para que el personal que participe se beneficie y así contribuir a un bienestar y mejoramiento de la gestión educativa. Además se cumplió con los requerimientos necesarios en cuanto a los permisos necesarios en las instituciones educativas involucradas.

III. RESULTADOS

Objetivo 01: Describir la gestión institucional en las instituciones del nivel inicial de Sullana.

Tabla 01:

Gestión Institucional de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

Nivel de gestión institucional	f	%
Eficiente	124	78.0
Medianamente eficiente	26	16.4
Deficiente	9	5,7
Total	159	100,0

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa.

Interpretación

Los resultados que se muestran determinan que el nivel de gestión institucional de las instituciones educativas del nivel inicial fue eficiente según el 78% de los docentes evaluados, seguido de un nivel medianamente eficiente 16.4% y deficiente con el 5.7%.

Tabla 02:

Estadígrafos de la Gestión Institucional de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

N	Válidos	159
	Perdidos	0
Media		2.7233
Mediana		3.0000
Moda		3.00
Desv. típ.		0.56155
Rango		2.00
Mínimo		1.00
Máximo		3.00

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa

Analizando los estadígrafos en la Tabla N°2 de la gestión institucional de las instituciones educativas del nivel inicial, se puede inferir que el promedio de gestión institucional fue de 2.7 frente a un valor máximo de 5 puntos, que equivale a un nivel eficiente, el punto medio fue de 3 puntos, el valor que más se repitió fue 3, el mínimo valor fue 1 y el máximo 3.

Objetivo 02: Identificar la gestión administrativa en las instituciones del nivel inicial de Sullana.

Tabla 03:

Gestión administrativa de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

Nivel de gestión administrativa	f	%
Eficiente	78	49.1
Medianamente eficiente	67	42.1
Deficiente	14	8.8
Total	159	100,0

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa.

Interpretación

Los resultados que se muestran determinan que el nivel de gestión administrativa de las instituciones educativas del nivel inicial fue eficiente según el 49.1% de los docentes evaluados, seguido de un nivel medianamente eficiente 42.1% y deficiente con el 8.8%.

Tabla 04:

Estadígrafos de la Gestión Administrativa de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

N	Válidos	159
	Perdidos	0
Media		2.4025
Mediana		2.0000
Moda		3.00
Desv. típ.		.64748
Rango		2.00
Mínimo		1.00
Máximo		3.00

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa

Analizando los estadígrafos en la Tabla N°4 de la gestión administrativa de las instituciones educativas del nivel inicial, se puede concluir que el promedio de gestión institucional fue de 2.4 que equivale a un nivel medianamente eficiente, el punto medio fue de 2 puntos, la escala que más se repitió fue 3, la mínima escala fue 1 y la máxima 3.

Objetivo 03: Describir la gestión pedagógica en las instituciones del nivel inicial de Sullana.

Tabla 05:

Gestión pedagógica de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

Nivel de gestión pedagógica	F	%
Eficiente	131	82.4
Medianamente eficiente	16	10.1
Deficiente	12	7.5
Total	159	100,0

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa.

Interpretación

Los resultados que se muestran determinan que el nivel de gestión pedagógica de las instituciones educativas del nivel inicial fue eficiente según el 82.4% de los docentes evaluados, seguido de un nivel medianamente eficiente 10.1% y deficiente con el 7.5%.

Tabla 06:

Estadígrafos de la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

N	Válidos	159
	Perdidos	0
Media		2.7484
Mediana		3.0000
Moda		3.00
Desv. típ.		.58427
Rango		2.00
Mínimo		1.00
Máximo		3.00

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa

Analizando los estadígrafos en la Tabla N°6 de la gestión pedagógica de las instituciones educativas del nivel inicial, se puede concluir que el promedio de gestión institucional fue de 2.7 que equivale a un nivel eficiente de gestión pedagógica, el punto medio fue de 3 puntos, la escala que más se repitió fue 3, la mínima escala fue 1 y la máxima 3.

Objetivo 04: Describir la gestión comunitaria en las instituciones del nivel inicial de Sullana

Tabla 07:

Gestión comunitaria de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

Nivel de gestión comunitaria	f	%
Eficiente	2	1.3
Medianamente eficiente	157	98.7
Deficiente	0	0.0
Total	159	100,0

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa.

Interpretación

Los resultados que se muestran determinan que el nivel de gestión comunitaria de las instituciones educativas del nivel inicial fue medianamente eficiente según el 98.7% de los docentes evaluados seguido de un nivel medianamente eficiente 1.3%.

Tabla 08:

Estadísticos de la Gestión Comunitaria de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

N	Válidos	159
	Perdidos	0
Media		2.0126
Mediana		2.0000
Moda		2.00
Desv. típ.		.11180
Rango		1.00
Mínimo		2.00
Máximo		3.00

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa

Analizando los estadígrafos en la Tabla N°8 de la gestión comunitaria de las instituciones educativas del nivel inicial, se puede concluir que el promedio de gestión comunitaria fue de 2.0 que equivale a un nivel medianamente eficiente de gestión comunitaria, el punto medio fue de 2 puntos, la escala que más se repitió fue 2, la mínima escala fue 2 y la máxima 3.

Objetivo general: Caracterizar la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018.

Tabla 09:

Gestión Educativa de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

Nivel de gestión educativa	f	%
Eficiente	109	68.6
Medianamente eficiente	45	28.3
Deficiente	5	3.1
Total	159	100,0

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa.

Interpretación

Los resultados que se muestran determinan que el nivel de gestión educativa de las instituciones educativas del nivel inicial fue eficiente según el 68.6 % de los docentes evaluados seguido, de un nivel medianamente eficiente 28.3% y deficiente 3.1%.

Tabla 10:

Estadígrafos de la Gestión Educativa de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

N	Válidos	159
	Perdidos	0
Media		2.6541
Mediana		3.0000
Moda		3.00
Desv. típ.		.53943
Rango		2.00
Mínimo		1.00
Máximo		3.00

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa

Analizando los estadísticos en la Tabla N°10 de la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel inicial, se puede concluir que el promedio de gestión educativa fue de 2.5 que equivale a un nivel eficiente de gestión, el punto medio fue de 3 puntos, la escala que más se repitió fue 3, la mínima escala fue 1 y la máxima 3.

IV. DISCUSIÓN

El Ministerio De Educación (2012), hace mención sobre la importancia de una buena gestión educativa dentro de las instituciones educativas públicas, señala que en la medida que se gestione y dirija las instituciones educativas en sus aspectos institucionales, administrativos, comunitarios y pedagógicos, de manera democrática, eficiente y equitativa permitirá lograr la calidad educativa que tanto se anhela y se logrará que los niños desarrollen como personas planas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. La presente investigación tuvo como objetivo principal: Caracterizar la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018.

Los resultados encontrados respecto al nivel de gestión institucional de las instituciones educativas del nivel inicial fue eficiente según el 78% de los docentes evaluados, esto implica que los directivos de las instituciones educativas evaluadas son líderes que motivan al logro de los objetivos, formulan los planes estratégicos oportunamente, toma las decisiones de forma razonable, pone interés en los mecanismos de coordinación con los agentes que se relacionan con la educación, siempre aplican los instrumentos de gestión y normatividad vigente y suelen realizar alianzas estratégicas con otras instituciones; cómo podemos darnos cuenta los directivos de las instituciones evaluadas son eficientes en la mayoría de los aspectos evaluados; es importante señalar estos avances en la gestión institucional se encuentran muy relacionados con los nuevos modelos de gestión educativa que actualmente tiene el Perú.

Esto nos muestra que hay un cambio importante en el trabajo actual de las instituciones educativas alejado a lo tradicional donde las estructuras desacopladas, desconectadas, aisladas, sin vasos comunicantes, perdiendo, de esta forma, la posibilidad de enriquecerse con sinergias articuladoras y enriquecedoras (Instituto de Educación de la Universidad Centro Amércia,

2013). Resultados similares se encontraron en el estudio sobre gestión educativa asociada a la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado, elaborada por Yabar (2013); el investigador señala que en estas instituciones se establecen normas claras para la práctica docente, hay condiciones adecuadas de trabajo y que el clima institucional es bueno; los resultados encontrados concuerdan con lo señalado por Arana (1998), respecto a la gestión educativa, que consiste en tener la capacidad por parte del directivo para conducir a las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento”, es conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos; aspectos que concuerdan con lo encontrado dado que en las instituciones educativas evaluadas a nivel de gestión institucional los directivos de las instituciones educativas si logran la motivación necesaria y el involucramiento del personal para el logro de las metas institucionales.

En cuanto a la gestión administrativa de las instituciones educativas del nivel inicial, los resultados dan reportes de una parcialización en cuanto a la percepción que tienen los docentes respecto a cómo se está llevando a cabo la gestión administrativa; pues el 49.1% de los docentes evaluados la señalan en un nivel eficiente y el 42.1% como medianamente eficiente; esto implica que en lo eficiente se cumplen con los aspectos como: adecuado clima institucional, los directivos informan de forma responsable y transparente la gestión económica de los miembros de la comunidad, se evalúa el Plan Anual de Trabajo de tal manera que les permite conocer el logro de sus acciones y metas propuestas, se administran los recursos propios según la normatividad vigente, se actualiza el Manual de Organización y Funciones; dentro de los aspectos evaluados y fueron calificados como medianamente eficiente las instituciones educativas a través de sus directivos es necesario fortalecer la capacidad del director para hacer cumplir las funciones administrativas de sus

colaboradores, escasos eventos de capacitación a los docentes y personal administrativo.

Los resultados encontrados discrepan con los encontrados por en la investigación que se realizó sobre la construcción de un modelo de gestión con enfoque participativo, elaborada por Mendoza, (2014), dado que concluye que existe escasa participación de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones, la práctica de la gestión institucional se identifica por un liderazgo que fluctúa entre autoritario y permisivo por parte de sus directivos, asimismo en cuanto a la participación de sus docentes y otros miembros de la comunidad educativa esta es escasa; es decir baja participación en la toma de decisiones y en el apoyo a acciones de gestión escolar. Los resultados concuerdan con lo señalado por Frigerio, et al (1992), dado que el teórico nos dice que una institución educativa exitosa es aquella donde se realizan acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje; en las instituciones educativas evaluadas existe una eficiente gestión pedagógica coincidiendo con lo mencionado por Frigerio por lo tanto es necesario seguir manteniendo el trabajo adecuado en esta dimensión.

Respecto a la gestión pedagógica que se desarrolla en las instituciones educativas del nivel inicial, los resultados estadísticos encontrados dan cuenta que el 82.4% la calificaron en nivel eficiente, esto implica que según la percepción de los docentes evaluados señalan que siempre y con frecuencia se cumplen aspectos como: El PEI se ha implementado en base a una propuesta pedagógica innovadora y responde al desarrollo local, asimismo se elabora el PCI y el proceso de diversificación curricular de acuerdo a las necesidades de intereses de los estudiantes, además muchos de los docentes

señalan que los directores fortalecen la gestión de la I.E desarrollando proyectos educativos de manera sostenible y cuentan con un plan de monitoreo, supervisión y evaluación de la actividades pedagógicas adecuadas finalmente, se promueven los procesos de enseñanza y aprendizaje vinculados a la teoría y práctica; es de relevancia mencionar que se dentro de los aspectos evaluados y que fueron considerados deficientes está que no se cuenta con un plan de capacitación docente permanente en las instituciones educativa esto no permite que se logre al 100% las metas pedagógicas de las instituciones evaluadas; los resultados concuerdan con los encontrados por Chipana, (2015) realiza la investigación “Gestión pedagógica y la calidad educativa en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro”; el estudio concluye que el 82% de los evaluados consideran que la gestión educativa en su aspecto pedagógico es alta, fundamentalmente en el trabajo de supervisión, capacitación y evaluación docente; los resultados concuerdan con lo señalado por Frigerio, et al (1992), dado que este teórico nos dicen toda institución educativa debe tener una gestión pedagógica buena donde se evidencia un enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos; que los directivos deben tener la capacidad de poder guiar este trabajo; cómo podemos darnos cuenta los resultados del estudio de la investigación pues nos dice que estas competencias señalas son percibidas como eficientes y que se realizan en las instituciones educativas evaluadas.

En relación a la gestión comunitaria, los resultados encontrados señalan que el 98.7% de los docentes evaluados de las instituciones educativas del nivel inicial tienen una percepción medianamente eficiente, esto implica que los directivos deben fortalecer el trabajo con la comunidad a la que pertenecen teniendo en cuenta sus necesidades, se evidencia una escasa relación con la comunidad, desconocimiento y falta de comprensión de las necesidades, intereses y demandas por parte de las instituciones, de manera parcial se permite que la instituciones educativas se integren y participe de la cultura

comunitaria, de manera regular se integra a los padres de familia como miembros de la comunidad escolar, los directivos de manera escasa se difunden las actividades permitiendo que los padres y representantes de la comunidad se integren y formen parte de la escuela lo mismo sucede las alianzas con las familias, instituciones municipales, estatales, Eclesiásticas y organismos civiles y existe muy pocas estrategias de coordinación e interacción con las redes de apoyo de su comunidad; los resultados concuerdan con los encontrados por Díaz (2016) en su tesis titulada: “Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales, zona urbana distrito de Iquitos”, el autor concluye que el trabajo con las familias y la comunidad es regular; el 47,1 % ya que no se realizan actividades concretas con las familiar y tampoco participan en los aspectos administrativos e institucionales de las instituciones educativas.

Respecto a la gestión educativa en general en las instituciones educativas del nivel inicial, el estudio determina que el 68.6% de los docentes evaluados la consideran como eficiente, seguido de un nivel medianamente eficiente 28.3%; esto implica que existe una buena percepción al modelo de gestión educativa aplicada en las instituciones educativas que va de la mano con la reforma educativa implementada en el Perú; pues la gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria se están llevan a cabo según los nuevas normativas estipuladas actualmente por el Ministerio de Educación. La Política Nacional de Modernización de la gestión Pública señala que la gestión educativa está orientada a propiciar la igualdad de oportunidades y de acceso de todos y todas a la educación, Calderón (2007) señala que la buena gestión educativa implica conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales, es que en esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica; aspectos que coinciden con lo encontrado en la presente investigación. El Manual de Gestión Educativa para Directores (2011), se señala que la Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima

autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad; estos aspectos son llevados de manera efectiva por los directores de las instituciones educativas evaluadas; los resultados concuerdan con las investigaciones realizadas por Yabar (2013), Chipana (2015) y Díaz (2016); todos ellos en sus investigaciones realizadas concluyen que la gestión desde sus diferentes ámbitos si se cumplen y se llevan de manera adecuada en las instituciones educativas evaluadas.

V. CONCLUSIONES

Después del análisis de los datos el estudio llega a las siguientes conclusiones:

1. La gestión educativa institucional fue considerada como eficiente por el 78% de los docentes evaluados, es decir se lleva a cabo eficientemente los planes estratégicos, la coordinación entre director y docentes, hay participación en la elaboración de los instrumentos de gestión, adecuado liderazgo y se cumplen con lo estipulado en el manual de funciones de la Institución educativa.
2. La gestión educativa administrativa fue considerada eficiente por el 49.1% de los docentes evaluados y medianamente eficiente por el 42.11%; esto nos indica que hay un clima institucional, y administración de los recursos propios como regular, se necesita fortalecer el cumplimiento de las funciones administrativas. Por otro lado necesita fortalecer el cumplimiento de las funciones administrativas tanto del personal docentes como administrativo y generar capacitaciones al personal.
3. La gestión educativa pedagógica fue considerada como eficiente por el 82.4% de los docentes evaluados; esto nos indica que se de manera eficiente se llevan a cabo el monitoreo y supervisión docente, existe relación entre el PEI con la propuesta pedagógica y el desarrollo local, se elabora el PCI y se diversifica de acuerdo a las normativas vigentes y se promueven los procesos de enseñanza y aprendizaje vinculados a la teoría y práctica.
4. La gestión educativa comunitaria fue considerada como medianamente eficiente por el 82.4% de los docentes evaluados; dado que existe poco trabajo con la comunidad, escaso involucramiento al padre de familia, regular conocimiento de las necesidades reales, interés y demandas de la comunidad y no hay difusión y ejecución de actividades concretas que permitan involucrar a la familia en todos los aspectos de la gestión educativa.

5. De manera general la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018, fue considerada como eficiente por el 68.6% de los docentes evaluados y medianamente eficientes por el 28.3%; implica que se cumplen con los procesos de la gestión: institucional, administrativa y pedagógica; siendo la comunitaria que obtuvo nivel medianamente eficiente.

VI. RECOMENDACIONES

- A las directoras de las instituciones educativas del nivel inicial de Sullana, a partir de la percepción positiva mayoritaria que tienen sobre su gestión a nivel institucional, es necesario hacer algunos correctivos poniendo en práctica un liderazgo transformacional pues hay un poco más del 20% que opina lo contrario sobre su gestión en las instituciones educativas del nivel inicial.
- Al Director de la UGEL Sullana y a las directoras del nivel inicial deben poner mayor énfasis en su gestión educativa administrativa. para ello es necesario poner en práctica un liderazgo que asegure una mayor participación de los agentes educativos, pues hay un número significativo de personal que tienen una posición contraria a la mayoría en cuanto a esta dimensión.
- A las directoras y sub directores del nivel inicial es necesario realizar un acompañamiento pedagógico tendiente a fortalecer las capacidades pedagógicas de las docentes, como una forma de seguir logrando resultados positivos en esta dimensión.
- A las directoras del nivel inicial, en coordinación con los demás agentes educativos, deben promover una mayor participación con la comunidad estableciendo alianzas con instituciones, municipales, estatales, Eclesiásticas y organismos civiles.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado Oyarce, Otoniel. (2003) *Gerencia y marketing educativoll*. Lima, Edic. Universidad Alas Peruanas.
- Arana, M. (1998) *Principios y procesos de la gestión educativa. Colección Biblioteca Pedagógica*. Editorial San Marcos, Lima.
- Bass, B.M. (2000): *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden en Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos)*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, pp. 331-361.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (1994). *Liderazgo transformacional y transaccional*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>.
- Barón, M. (2013) *El modelo de contingencia de Fiedler en la educación*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Core%2013/Downloads/Dialnet-.pdf>.
- Burns, M. (1978) *Liderazgo transformacional*. (2da ed.) Barcelona:Busines School.
- Calderón, M. (2007). *Impacto de la gestión humana en la estrategia de la organización educativa*. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/9183/1/8910501.2012.pdf>.
- Castro, A. y Fernández, M. (2006). *Teorías implícitas del liderazgo*. Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*, No. 86, Marzo, 85-107
- Cassasus, J. (2010). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Consultado el 11 de noviembre del 2017. En línea: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.
- Chipana, M. (2015) “*Gestión pedagógica y la calidad educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local de San Román y Azángaro*”. Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” – Juliaca. Consultada el 6 de setiembre 2017. En línea: <http://repositorio.uancv.edu.pe:8080/bitstream/handle/UANCV/276/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Díaz, S. (2016). *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos*. (Tesis Doctoral) Recuperado de

http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4710/Selva_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Davila, S. (2015). *Programa de capacitación “gerencia participativa”, su efectividad en la toma de decisiones de los administradores en las instituciones educativas de la misión Peruana del Sur*. Universidad Peruana Unión. Recuperado de: http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/215/Segundo_Tesis_doctorado_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

El Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE. (2016). *Avanzando hacia una mejor Educación para Perú*. Consultado el 12 de setiembre del 2017. En línea: <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>.

Frigerio, G; Poggi, Tiramonti, G Aguerro (1992). *Las instituciones educativas. Elementos para su gestión*. Recuperado de <http://200.23.113.51/pdf/24097.pdf>.

Gallegos, Juan (2004) *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Editorial San Marcos. Lima Perú.

Gómez. (2016) *Un Modelo que permita fortalecer las competencias profesionales para directivos educativos; este modelo está dirigido a instituciones educativas particulares subvencionadas de Chile*. (Tesis Doctoral). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/659/65952814009.pdf>.

Hallinger, P. (2005) *Liderazgo instruccional y los principios en las escuelas. Política escolar frente al liderazgo*. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2017/hdl_10803_405339/garm1de1.pdf.

Hernández, Fernández y Baptista, (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. (5ta. Ed.). México: McGraw Hill.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>.

Koontz O. Doncel. (2005). *Principios de Dirección de Empresa*. Edit. Castillo. Madrid. España.

- Kovács, I. (2014). *Programa de gestión y dirección educativa basada en técnicas de relaciones públicas, su eficiencia en la motivación del personal docente del instituto computron del distrito de Los Olivos- Lima*. (Tesis Doctoral). Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/54242545.pdf>.
- Ley General de Educación, Ley 28044. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes.php>.
- Manes, J. (2003). *Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011). Gestión educativa.
- Mendoza, C. (2014) “*Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la institución educativa 14013 del sector oeste de Piura*”. Tesis doctoral de la Universidad Nacional de Piura. <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/527/EDU-MEN-GAL-14.pdf?sequence=1>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2015) *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2008), *Sistema de gestión Escolar*. Lima. Representación de la UNESCO en Perú
- McKinsey y Company (2010), How the world’s most improved school systems keep getting better. Recuperado de www.mckinsey.com/client_service/social_sector/latest_thinking/worlds_most_improved_schools.
- Neubauer, R. & Trigo de Silveira, G. (2009). Gestión de los sistemas escolares ¿Qué caminos seguir?. Consultado el 14 de octubre del 2017. En Línea: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.
- Pérez Bedragal. (2001). *Participación Social en la Gestión Educativa, disposiciones en el aprendizaje y Aplicación políticas y Normas de participación en la Gestión Educativa*. Universidad Mayor de Simón. Cochabamba. Bolivia. Recuperado de http://bvirtual.proeibandes.org/bvirtual/docs/tesis/proeib/Tesis_Raul_Perez.pdf.

- Peiro, J.M.; Luque, O; Meliá, J.L. Y Loscertales, F. (1991): El estrés de enseñar. Sevilla, Alfar. Recuperado de: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/17000/file_1.pdf?sequence=1.
- Oyarce, A (2003). Gerencia Educativa .Lima: Universidad Alas Peruanas.
- Organización del Convenio Andrés Bello (2007) La gestión Educativa. Artículo. Consultado el 12 de junio 2017. En línea: <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>. Educacioninicial.com
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2008) *Mejorar el liderazgo escolar*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>.
- Quintero, N y Rentería, L. (2009) Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana. (Memoria para optar al grado de doctora) Pontificia Universidad Javeriana Bogotá Colombia. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8274/>.
- Ramírez Cardona C. (2002) *Fundamentos de administración Colombia*: ECOE Ediciones.
- Real Academia Española (2017). Diccionario de la lengua española (30.a ed.). Madrid, España.
- Rensis, Likert (2002). *El factor Humano en la empresa*. Edit. Deusto
- Riffo, H (2014) *Gestión educacional y resultados académicos en las escuelas municipales*. Universidad Autónoma de Barcelona. (Tesis Doctoral). Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/127772>.
- Ríos, J. (2013). *Modelos Educativos en la Educación Básica*. Recuperado de https://www.ses.sep.gob.mx/pdfs/libro_normales.pdf.
- Santos, J. (2000) *Gestión Educativo para la transformación de la Escuela*. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007.
- Sánchez – Santa Bárbara (1998). *Teoría de los rasgos del liderazgo transformacional*. Recuperado de:

https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/22593/1/DPSA_Inteligencia%20emocional%20rasgo%2C%20autoeficacia.pdf.

UNESCO (2013). Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Consultado el 13 de octubre del 2017. En línea: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>

Uribe B., M (2007). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. Revista PREALC-UNESCO. Recuperado de: Dialnet-ProfesionalizarLaDireccionEscolarPotenciandoEILide-3693173%20(1).pdf.

Valdivia, N. (2013). La gestión educativa descentralizada en el Perú y el desarrollo de las funciones educativas de los gobiernos regionales. Consultado el 9 de setiembre del 2017. En línea <http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/AI12.pdf>.

ANEXOS

ANEXO 1
PROPUESTA



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Modelo de gerencia educativa estratégica basada en la teoría
del liderazgo transformacional para instituciones educativas
del nivel inicial de Sullana

PROPUESTA

AUTORA:

Mg. Valdiviezo Miranda, Sumilda de los Milagros

ASESORA:

Dra. León More, Esperanza

PROGRAMA:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PIURA - 2018

Presentación

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la propuesta titulada: “Modelo de gerencia educativa estratégica basada en la teoría del liderazgo transformacional para instituciones educativas del nivel inicial de Sullana” con la finalidad de fortalecer la gestión de los directores.

En la implementación de la Tesis Doctoral “Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones educativas del Nivel Inicial. Sullana – 2018” como aporte para fortalecer la gestión educativa en mirar a la excelencia educativa reto de la educación en tiempo de intercambios e intersección en la comunidad global del conocimiento.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La Autora

Índice

Portada.....	79
Presentación.....	80
Índice.....	81
Resumen.....	82
I. INTRODUCCION.....	83
II. OBJETIVOS.....	86
II. FUNDAMENTACIÓN.....	87
III. ALCANCES.....	91
IV. BENEFICIOS POR ALCANZAR.....	92
V. LÍNEA ESTRATÉGICA QUE CUBRE.....	92
VI. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	93
7.1 Talleres.....	98
7.2 Monitoreo del desempeño del director.....	100
7.3 Grupos de inter aprendizaje.....	104
7.4 Pasantías.....	106
VII. EL MODELO COMO BASE PARA POTENCIALIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	109
VIII. EVALUACION DE LA PROPUESTA.....	111
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	114

RESUMEN

La presente propuesta denominada “Modelo de gerencia educativa estratégica basada en la teoría del liderazgo transformacional para instituciones educativas del nivel inicial de Sullana” se ha diseñado con la finalidad de fortalecer la gestión educativa. El modelo de esta propuesta considera las estrategias metodológicas que tienen como fundamento la teoría del liderazgo transformacional de Burns, J (1978) y Bass, M (1985) para potenciar la gestión de los directores en las dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. La propuesta está organizada para fortalecer la gerencia educativa mediante estrategias metodológicas que consisten en talleres, monitoreo del desempeño del director, GIAs y pasantías, así como un sistema de evaluación de gestión escolar de las instituciones educativas de Sullana. La variable en estudio ha sido gestión educativa y consideró cuatro dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, con un total de 32 indicadores.

La presente investigación es de tipo descriptiva – transversal y propositiva, la muestra se ha obtenido con muestreo no probabilístico por conveniencia o intencionado y quedó conformado por el personal docente y administrativo de las instituciones educativas del nivel inicial del cercado de Sullana que suman un total de 159 participantes.

De acuerdo al diagnóstico realizado, se diseñó la propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica con enfoque transformacional que, tiene como propósito abrir posibilidades de cambio de las prácticas, inercias y ataduras que impiden transformar las formas de hacer gerencia educativa. La propuesta estimula contactos múltiples entre la escuela, la estructura y la sociedad, que han de ser continuos y profundos, con objetivos claros y planeación sistémica, de acuerdo a los propósitos educativos. A partir de los resultados se recomienda implementar nuevas experiencias y modelos de dirección considerando los procesos de enseñanza aprendizaje, la mejora institucional, el buen desempeño de las unidades administrativas y la participación socio comunitaria, con la finalidad de mejorar la calidad educativa y la percepción ciudadana de los servicios que se brindan.

I. INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas públicas se encuentran en constantes retos que las lleva a comprometerse como promotoras del cambio y la transformación social, reorientando su misión a las nuevas demandas de la sociedad a la que se debe. Transformar la gestión de las instituciones educativas de educación inicial para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo) (Vásquez, 2010) y conlleva a crear y consolidar formas de hacerlas distintas, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa, que tiene como propósito lograr una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión de las instituciones educativas, promoviendo la construcción de un modelo de gestión basado en la capacidad para la toma de decisiones, un liderazgo integral, trabajo colaborativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los estudiantes y una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la planeación estratégica, impulsando la innovación educativa.

Considerando el estado del arte como “un mapa que nos permite continuar caminando” (Messina, 1999: 145) en la búsqueda de información sobre un objeto de estudio en particular, se construye este ejercicio que recoge algunas ideas del campo temático de la gestión educativa estratégica como aportes significativos, se ha realizado un mapeo para tener en claro que objetos de estudio se han encontrado sobre gestión educativa. Las investigaciones hasta el momento muestran coincidencias en algunas de las formas de conducir y liderar en las instituciones educativas por parte de los directores frente a las dimensiones consideradas como es la gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria. Así mismo se espera que este breve estado del arte permita la reflexión sobre los procesos y pautas importantes para dirigir una institución educativa en el nivel inicial.

En los últimos años la gestión educativa ha adquirido una especial importancia, para lo cual encontramos abundante información sobre su base teórica, metodología de implementación, recomendaciones para su éxito; pero existe poca información sobre propuestas o modelos relevantes de gerencia educativa estratégica que permita transformar la visión, aplicación y medición de la gestión en las instituciones educativas del nivel inicial. Se presentan algunos antecedentes relacionados al tema de investigación realizado en otros países, y algunos importantes documentos trabajados en nuestro país, encontrados a la fecha. Estos estudios se han dividido en investigaciones de gestión educativa en general e investigaciones relacionadas a la gerencia estratégica.

Para la realización del presente estudio de investigación se ha considerado algunas investigaciones de carácter internacional, nacional y local. Estas evidencias científicas muestran características y factores relacionados con la gestión educativa: Se cita la tesis elaborada en el 2009 por Quintero y Rentería, cuyo título fue, *“Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de Ciudad Bolívar”* presentado en la Universidad Pontificia Javeriana. El antecedente citado resalta esta estrategia en el sentir de los docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes ya que la ven como una forma de lograr los objetivos de la institución. Por su parte Gómez. (2016), presenta la tesis titulada *“Un Modelo que permita fortalecer las competencias profesionales para directivos educativos”*. Este antecedente sobre las competencias de los directivos escolares guarda una estrecha relación con el estudio que se ha realizado, pues su análisis ha llevado a una propuesta de solución para mejorar las dimensiones institucional, pedagógica y administrativa, y que justamente, considera un modelo de liderazgo que contribuya a mejorar la gestión de una institución educativa.

Otra de las investigaciones importantes fue la denominada *“Programa de capacitación Gerencia participativa, su efectividad en la toma de decisiones de los Administradores en las instituciones educativas de la misión peruana del*

sur”, elaborada por Dávila en el año 2015, en la Universidad Peruana Unión. El antecedente citado resalta la importancia de una capacitación sobre gerencia participativa y su influencia en la toma de decisiones a nivel administrativo, valioso aporte tomado en cuenta en el presente trabajo de investigación donde aquí también la gestión se convierte el punto principal del problema. El estudio de tesis doctoral titulado “*Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la institución educativa 14013 del sector oeste de Piura*”, elaborado por Mendoza, (2014), con el aval de la Universidad Nacional de Piura escuela de Posgrado. Según este antecedente citado, la problemática que se evidencia en los estudios previos dan cuenta de la gestión institucional aún se encuentran serios problemas como son; bajo nivel habilidades gerenciales por parte de los directivos, bajas habilidades sociales específicamente de relaciones interpersonales deficientes, clima institucional desfavorable, escasa participación de la comunidad y predominio de un estilo de liderazgo autoritario y permisivo en directivos de la I. E.

En la provincia de Sullana, durante los últimos años se viene trabajando desde una perspectiva de cambio y transformación pero a pesar de ello hay vacíos, deficiencias, así como dificultades y limitaciones en cuanto a liderazgo en la conducción de las instituciones educativas por parte de los directivos, quienes conducen la institución sin tener en cuenta su rol preponderante al implementar la visión, misión y objetivos estratégicos de los diversos documentos de gestión y, asimismo, al interpretar y aplicar las normas legales vigentes.

Presentadas algunas debilidades, generados por una visión sesgada en la tarea de administrar y gestionar en las instituciones, al respecto, se conjetura que esta situación se relaciona con el estilo de liderazgo que puede impactar en el medio laboral, así como, ser alimentado a partir de las conductas del líder que se manifiesta en las diversas situaciones de trabajo.

Las instituciones educativas son organizaciones que necesitan, de manera muy especial de un liderazgo que potencie la identidad en el trabajo y la

armonía en las relaciones personales; por tanto, se ha considerado como pregunta que orienta la investigación: ¿De qué manera mejorará la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial? Sullana – 2017, con la propuesta de un modelo de gerencia estratégica? Para tal fin se diseña una propuesta de plan de mejora, que potencie la gestión de los directores de las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Sullana sobre la base de un Modelo de gerencia educativa estratégica basada en la teoría del liderazgo transformacional de James Macgregor Burns y Bernad M. Bass.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Fortalecer la gestión educativa aplicando estrategias metodológicas de un modelo de gerencia educativa estratégica basada en la teoría del liderazgo transformacional para instituciones educativas del nivel inicial de Sullana.

2.2. Objetivos específicos

- Diseñar estrategias metodológicas basadas en la teoría del liderazgo transformacional para potenciar la gestión de los directores en el aspecto institucional.
- Diseñar estrategias metodológicas basadas en la teoría del liderazgo transformacional para potenciar la gestión de los directores en el aspecto pedagógico.
- Diseñar estrategias metodológicas basadas en la teoría del liderazgo transformacional para potenciar la gestión de los directores en el aspecto administrativo.
- Diseñar estrategias metodológicas basadas en la teoría del liderazgo transformacional para potenciar la gestión de los directores en el aspecto comunitario.
- Diseñar un sistema de evaluación de la gestión educativa de los directores de educación inicial basado en la Teoría de Liderazgo Transformacional de las instituciones educativas del nivel inicial de Sullana.

III. FUNDAMENTACIÓN

Todo modelo educativo se inspira en un paradigma pedagógico que es, en definitiva, el que le concede su singularidad. Quizá a veces sin advertirlo sus profesores y directores han ido poniendo en práctica distintos modelos según el fundamento pedagógico que inspira su práctica pedagógica y directiva. En la presente investigación se han considerado las dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

Dimensión institucional. Está relacionada con todas las actividades institucionales, ofrece una visión y un análisis de acciones que se realizan en lo relacionado con la forma de cómo está estructurado cada centro educativo, nos da una visión de su estilo de funcionamiento; además contribuye a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Tomando en cuenta los aspectos estructurales de forma como son: su organigrama, la distribución de tareas, la forma de trabajo, como hace uso de sus tiempos libres y de los espacios; además incluye los aspectos no formales como; formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución, y todas las políticas para construir una cultura de principios y la visión que se tienen como institución educativa; que traduce en la forma de ser y hacer del centro el cual guía las acciones para conducir la gestión, y promover la mejora de las habilidades y capacidades de cada grupo, de tal manera que se logre al interior de la institución educativa una autonomía, competencia y flexibilidad ante las exigencias del cambio del contexto social, y logren niveles de participación sin temores en la toma de decisiones.

Dimensión pedagógica. Esta referida a la concepción que se tiene sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, implica los procesos fundamentales del quehacer de la enseñanza de la institución educativa y los miembros que la conforman; aquí se encuentran la labor docente como punto fundamental en la práctica pedagógica y el dominio de los planes educativo; estrategias didácticas, estilos de enseñanza, las relaciones tanto entre estudiantes,

docentes y trabajadores y por su puesto incluye las actualizaciones que el docente realiza para fortalecer sus competencias.

Dimensión administrativa. Está referida a la toma de decisiones que trae como consecuencia el logro de objetivos; por lo tanto esta dimensión trata de conciliar los intereses individuales con los institucionales. Entre sus indicadores a tomar en cuenta están: las estrategias de conducción de los recursos tanto humanos como financieros, los materiales, los aspectos técnicos, la seguridad, el control de la información, el cumplimiento de la normatividad y la forma como se lleva a cabo el control de las actividades netamente administrativas; el objetivo principal de esta dimensión es favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de una buena gestión administrativa.

Dimensión comunitaria. Es una de los aspectos importantes dentro de la gestión educativa en las instituciones, las nuevas políticas y reglamentos de la Educación Peruana la señalan como uno de las dimensiones que involucra a la comunidad y familiar dentro de la gestión de las instituciones educativas. Al respecto Santos (2000), señala que esta dimensión se asocia a la forma como la institución logra promover y coordinar los procesos de participación de la comunidad, para lograr construir una visión compartida sobre una convivencia pacífica y armoniosa entre la institución educativa y la comunidad; para ello se requiere crear los canales de comunicación fluidos, abiertos y transparentes.

El término gerencia viene de la traducción de la palabra inglesa management, que significa administración y al que administra se le denomina en inglés Manager y en español significa gerente o administrador. de allí que Gerencia significa un conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa., según la Real Academia Española, la palabra Gestión significa administrar, es decir hacer gestiones que conduzcan al logro de objetivos.

Según Ramírez (2002), se le llama gestor, Gestor a quien ejecute diligencias es quien gestiona, es decir ejecuta acciones para llegar a un resultado. En la

práctica, en el campo de la administración se utiliza los términos gestión y gerencia como equivalentes y complementarias.

Por otro lado, Oyarce (2003) sostiene, que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva." (p. 102). Esta acepción encaja en la realidad educativa ya que el Gerente Educativo, al conducir las instituciones educativas se vale de las funciones características en el campo de la administración como son: planificación, organización, dirección y control.

En una institución educativa, la gerencia educativa es un elemento indispensable en pues orienta y da dirección al logro de los objetivos institucionales mediante el trabajo participativo de todos los miembros que la conforman. Al respecto Manes (2003), manifiesta que "La gerencia educativa es el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural" (p.117).

Lo que indica, que el gerente educativo en el ejercicio de dicho cargo, cumple labores administrativas en función a cualidades y exigencias personales que asegura una conducción de calidad en la organización, valiéndose de procesos claves como son: la planificación, organización, dirección y control, que se relacionan para conformar un todo, es decir, hay una estrecha coexistencia entre estos procesos.

Todos estos procesos van a determinar la vida de la institución pues con ellos se trazan objetivos, acciones y las metas apropiadas para el futuro de una institución, por otro lado, proveen a la institución de los recursos necesarios

para su funcionamiento para la realización de actividades establecidas, al igual que se monitorea, supervisa y vigila que todo el proceso en general se desarrolle conforme a lo planeado.

El modelo de gerencia educativa estratégica está sustentado en la teoría del Liderazgo Transformacional de Burns (1978) y Bass (1985). El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, dirigencial o institucional.

Entre los diferentes tipos de líder y en este caso asociado al líder legítimo se puede hablar de liderazgo transformacional o carismático. Este líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Según González (2008), Burns con su obra "Leadership" marca una nueva forma de concepción del liderazgo, en ella introduce la distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional. Pero es Bass (1985) quién recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado liderazgo transformacional.

Según Maureira (2005), para Bass el aspecto transaccional descansa esencialmente en que su influencia se centra prioritariamente en las necesidades materiales del subordinado, pero agrega, que existe otro tipo de influencia, al que Bass denomina transformadora, la cual se basa principalmente en el autoconcepto y la autoestima del empleado, de manera

que el líder transformacional anima al seguidor a construir un autoconcepto que se identifique con la autoconcepción y misión del líder.

Para Burns, J (1978), los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo. Para Bass (1985), el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada en sus competencias docentes: la consideración Individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la tolerancia psicológica.

Para Uribe, M (2007) la escuela es efectiva porque en sus prácticas educativas y quien la acompaña mantienen niveles destacados de gestión. Para su elaboración se definió un Modelo integrado de competencias que incluye competencias conductuales (transversales) y competencias funcionales (técnicas). Las primeras se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales. Ejemplo: Orientación a la calidad, trabajo en equipo. Las competencias funcionales son las que se refieren al conocimiento, habilidad, destreza que debe ser movilizada para lograr los objetivos. Tienen relación con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación.

Se definieron competencias conductuales y funcionales (del ámbito de gestión y ámbito curricular). Los perfiles se construyeron en base a estas competencias. Cada competencia tiene su propia definición y descripción de lo que se considera un desempeño estándar y superior, así como se define lo que no corresponde a esa competencia.

IV. ALCANCES

Estudiantes, docentes, directivos, supervisores autoridades y comunidad, de las instituciones educativas del nivel inicial de Sullana.

V. BENEFICIOS POR ALCANZAR

- Integración de la comunidad educativa en torno a las actividades desarrolladas.
- Revaloración de la labor del director como líder y orientador del proceso educativo.
- Desarrollo de competencias y capacidades sobre gestión educativa.
- Mayor compromiso por lograr una educación de calidad.

VI. LÍNEA ESTRATÉGICA QUE CUBRE

El eje central de la propuesta consiste en optimizar el desempeño de los directores para potenciar su gestión, de allí que se plantean un conjunto de estrategias dentro de un modelo de gerencia educativa estratégica basada en la teoría del liderazgo transformacional de James Macgregor Burns y Bernad Bass en las dimensiones: Gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

VII. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Para que el desempeño de los directores sea competente en materia de gestión educativa se deben realizar acciones estratégicas que permitan avances hacia una gerencia educativa estratégica, las cuales se describen en el siguiente cuadro:

OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA:

Fortalecer la gestión educativa aplicando estrategias metodológicas de un modelo de gerencia educativa estratégica basada en la teoría del liderazgo transformacional para instituciones educativas del nivel inicial de Sullana.

Objetivos específicos	Estrategias	Contenidos y/o actividades	Dimensiones	Duración
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias metodológicas basadas en la teoría del liderazgo transformacional para potenciar la gestión de los directores en el aspecto institucional. • Diseñar estrategias metodológicas basadas en la teoría del liderazgo transformacional para potenciar la gestión de los directores en el aspecto pedagógico. • Diseñar estrategias metodológicas basadas en la 	Talleres	<p>Taller 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importancia del liderazgo directivo como factor de la eficacia escolar. • Liderazgo y la gestión institucional. • Liderazgo y la gestión administrativa. • Liderazgo y la gestión pedagógica. • Liderazgo y la gestión comunitaria. <p>Taller 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer lineamientos educativos-formativos al interior de los diferentes niveles. • Difundir el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y asegurar la participación de la comunidad educativa y el entorno. 	<p>Dimensión institucional.</p> <p>Dimensión pedagógica.</p> <p>Dimensión administrativa.</p> <p>Dimensión comunitaria.</p>	<p>1 mes.</p> <p>3 meses</p>

		<p>Taller 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coaching/Mentoring • Trabajo en equipo. • Planificación estratégica. • Foco estratégico. • Alineación estratégica. • Velocidad en la capacidad de respuesta. • Plan de sucesión. 		
	Monitoreo del desempeño del director	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación, planificación e implementación de las acciones de observación, acompañamiento y monitoreo a la práctica directiva. • Formulación y aprobación del plan de observación, asesoría y acompañamiento. • Acciones de acompañamiento y monitoreo a la práctica directiva. • Monitoreo de la carpeta directiva. • Asesoramiento sobre el acompañamiento y monitoreo. 		2 meses.
	Grupos de inter aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y aprobación del plan de grupos de interaprendizaje. • Coordinación, planificación e implementación de las acciones de los grupos de interaprendizaje. • Lectura con sentido crítico de textos seleccionados sobre gestión educativa. • Elaboración de una ruta de trabajo del grupo de interaprendizaje. • Implementación de un museo de propuestas. 		2 meses

		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un cartel de propuestas seleccionadas. 		
	Pasantías	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y aprobación del plan de pasantías. • Coordinación, planificación e implementación de las acciones de las pasantías. • Visita a la institución educativa focalizada. • Socialización de las experiencias. 		1 mes

Frente a los desafíos por mejorar la calidad educativa, se hace perentorio que los agentes de una I.E. se encuentren armados de herramientas metodológicas capaces de gestar un genuino aprovechamiento de cada una de las instancias proclives al desarrollo autónomo del estudiante, tanto en la esfera personal como colectiva.

Para lograr mayores y mejores resultados y potenciar la gestión, es necesario privilegiar los caminos, vale decir, las estrategias metodológicas que revisten las características de una propuesta que llevado al ámbito de los aprendizajes, alcancen estándares de calidad que a futuro, configurarán las melodías más relevantes del proceso educativo.

Se proponen las siguientes estrategias metodológicas:

- Talleres.
- Monitoreo del desempeño del director.
- Grupos de inter aprendizajes.
- Pasantías.

7.1 TALLERES

Un taller es una estrategia de trabajo que comprende espacios de reflexión y de desarrollo de un producto concreto a través de la aplicación de los aprendizajes obtenidos. Combina trabajo individual y en equipo con exposiciones y sesiones de plenario. Es una estrategia importante en la medida en que permite pasar de la teoría a la práctica y evitar los monólogos sobre los temas de interés.

Los talleres son una buena opción para la reflexión ideológica y técnica para mejorar el desempeño de los directores en sus instituciones educativas. En el contexto de un programa de desarrollo de capacidades, los directores pueden trabajar diversos temas, pero es importante que cada taller sea parte de un programa; estos no deben verse de manera atomizada.

TALLERES: Para el desarrollo de la propuesta se han considerado cuatro talleres:

TALLERES	COMPETENCIAS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	EVALUACIÓN
<p>TALLER 1</p> <p>Denominación: “Liderazgo directivo”.</p>	<p>Reflexiona sobre la importancia de las funciones de liderazgo y del aporte que generan para el éxito de la gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y la gestión institucional. • Liderazgo y la gestión administrativa. • Liderazgo y la gestión pedagógica. • Liderazgo y la gestión comunitaria 	<p>Lectura individual. Trabajo en equipos con productos acreditables. Exposición – diálogo. Elaboración de modelos. Exposiciones en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia al taller. • Evaluación diagnóstica. • Evaluación procesual. • Evaluación final. • Encuesta de opinión. • Informe.
<p>TALLER 2</p> <p>Denominación: “Desarrollo de Competencias funcionales (Técnicas)”.</p>	<p>Fortalece las competencias funcionales para aplicarlas en la gestión educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer lineamientos educativos-formativos al interior de los diferentes niveles. • Difundir el PEI y asegurar la participación de la comunidad educativa y el entorno. • Asegurar la existencia de información útil para la toma oportuna de decisiones. • Gestionar el personal docente a su cargo. • Planificar y coordinar las actividades de su área. • Administrar los recursos de su área en función del PEI. • Supervisar la implementación de los programas en el aula. • Asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula. 	<p>Lectura individual. Trabajo en equipos con productos acreditables. Exposición – diálogo. Elaboración de modelos. Exposiciones en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia al taller. • Evaluación diagnóstica. • Evaluación procesual. • Evaluación final. • Encuesta de opinión. • Informe.

		<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la implementación y adecuación de planes y programas. • Mejorar las estrategias de acuerdo a los resultados. • Gestionar proyectos de calidad e innovación pedagógica. 		
<p>TALLER 3</p> <p>Denominación: “Desarrollo de competencias conductuales (Transversales).</p>	<p>Interioriza las competencias conductuales para practicarlas en la gestión educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso ético-social. • Orientación a la calidad. • Autoaprendizaje y desarrollo profesional. • Responsabilidad. • Negociar y resolver conflictos. • Adaptación al cambio. • Asertividad. • Iniciativa e innovación. • Técnicas psicológicas para el control del estrés y liberación emocional. 	<p>Lectura individual. Trabajo en equipos con productos acreditables. Exposición – diálogo. Elaboración de modelos. Exposiciones en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia al taller. • Evaluación diagnóstica. • Evaluación procesual. • Evaluación final. • Encuesta de opinión. • Informe.
<p>TALLER 4</p> <p>Denominación: “Técnicas de control para el monitoreo de las actividades pedagógico-administrativas”.</p>	<p>Orienta su desempeño como director en función de los resultados de los procesos de evaluación de los aprendizajes bajo un enfoque socio crítico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching / Mentoring • Trabajo en equipo. • Planificación estratégica. • Foco estratégico. • Alineación estratégica. • Velocidad en la capacidad de respuesta. • Plan de sucesión. 	<p>Lectura individual. Trabajo en equipos con productos acreditables. Exposición – diálogo. Elaboración de modelos. Exposiciones en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia al taller. • Evaluación diagnóstica. • Evaluación procesual. • Evaluación final. • Encuesta de opinión. • Informe.

7.2 MONITOREO DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR

Es otra estrategia para optimizar el desempeño de los directores. Comprende tres momentos:

1. Acciones de acompañamiento y monitoreo a la práctica directiva.

Consiste en la observación del desempeño del director en la institución educativa con el fin de determinar en qué medida viene aplicando un tipo de gerencia educativa estratégica de esta manera se pueden identificar fortalezas y debilidades al respecto y hacer un seguimiento permanente de las mejoras que el director va realizando.

En la presente propuesta se hará una visita a cada director durante el desarrollo del primer semestre del año lectivo.

2. Entrevistas personales para la retroinformación a los directores

Terminada el periodo de observación se procederá a la entrevista de retroinformación. con el fin de dialogar sobre los aspectos positivos encontrados, así como las dificultades presentadas al aplicar formas de evaluación, para terminar señalando los aspectos que se deben mejorar. Es importante que este momento se desarrolle un clima de respeto mutuo y de confianza en las posibilidades de desarrollo del director pues de esta manera se le invita a ponerse retos para desempeñarse mejor. Terminada la entrevista se hacen las anotaciones pertinentes en la ficha, esta se firma y es entregada al director.

3. Reuniones de asesoramiento a directores observados

Además de la retroinformación individual dada a los directores se realizará reuniones de asesoramiento con la finalidad de ofrecer pautas concretas sobre cómo realizar algunas acciones al interior de las instituciones educativas relacionadas con gestión educativa.

MONITOREO DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR

MOMENTOS DEL MONITOREO DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR	COMPETENCIAS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	EVALUACION
1. Acciones de acompañamiento y monitoreo a la práctica directiva.	Fortalece el desarrollo de las competencias conductuales y funcionales del director, mediante acciones de asesoramiento permanente y monitoreo continuo del quehacer educativo que lleven a contribuir al mejoramiento de la calidad de la gestión educativa. Mejora el desempeño directivo del director, en los aspectos referidos a la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.	Conformación de un equipo de fortaleza de directores para la planificación e Implementación de las acciones de observación, acompañamiento y monitoreo a la práctica directiva. Formulación y aprobación del plan de observación, asesoría y acompañamiento. Observaciones de situaciones sobre la gestión educativa.	Diálogo del equipo de Especialistas con los directores, a fin de coordinar las actividades a desarrollar para el proceso de observación, acompañamiento y monitoreo a la práctica directiva. Se formaliza a través de documentos, actas, oficios con carácter de flexibilidad de acuerdo a situaciones correctivas que puedan plantearse. Verificación y visación de la planificación y ejecución de los documentos de gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria a través de una visita y acompañamiento directo.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo. • Evaluación diagnóstica. • Evaluación procesual. • Evaluación final. • Fichas de monitoreo del desempeño. • Ficha de autoevaluación de desempeño. • Informe.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas personales para la retroinformación a los directores. 		Monitoreo de la carpeta directiva.	A través del análisis documental, se efectúa una evaluación de los documentos de gestión para verificar los avances.	

			Autoevaluación del director sobre su desempeño.	
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de asesoramiento a directores observados. 		Asesoramiento sobre el acompañamiento y monitoreo.	Comunicación de resultados y toma de decisiones mediante el asesoramiento. Compromiso de mejora del director con metas a corto y mediano plazo.	
		Sistematización de resultados	Consolidación de los resultados.	

7.3 GRUPOS DE INTER APRENDIZAJE

Otra estrategia para optimizar el desempeño de los directores en lo referente a la aplicación de una evaluación auténtica y demostrar un buen manejo al respecto son los grupos de interaprendizaje.

Los grupos de interaprendizaje (GIAs) son equipos de directores que tienen como objetivo el desarrollo profesional de sus miembros. De manera específica, buscan incidir positivamente en su desempeño al interior de la institución educativa. Para lograr incidir en el desempeño de sus miembros, los GIA tienen como estrategia la reflexión sobre los contenidos propios de las dimensiones de la gestión educativa, los aspectos metodológicos y la toma de decisiones sobre aspectos concretos e innovadores que mejoren la práctica de la gestión educativa.

Los GIAs son importantes ya que los directores no pueden ser reducidos al papel de simples aplicadores de normas y reglamentos. Los formadores tienen que estar en condiciones de participar en la diversificación del currículo para hacerlo pertinente a la realidad en la cual trabajan y esto lo pueden lograr a través de la reflexión crítica que realicen de manera cooperativa con otros directores.

Para el desarrollo de los GIAs se propone la siguiente estrategia de trabajo:

GRUPOS DE INTER APRENDIZAJES

MOMENTOS DE LOS GRUPOS DE INTERAPRENDIZAJE	COMPETENCIAS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	EVALUACION
1. Presentación de temas relacionados con la gestión educativa para ser trabajados por los directores y recojo de sugerencias.	Orienta el estudio de los contenidos relacionados con la gestión educativa bajo un modelo de gerencia educativa estratégica basada en la teoría del liderazgo transformacional de James Macgregor Burns y Bernad M. Bass en las dimensiones: Gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.	Formulación y aprobación del plan de grupos de interaprendizaje.	Se formaliza a través de documentos, actas u oficios.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo. • Evaluación procesual. • Evaluación final. • Fichas de lectura. • Ficha de autoevaluación de desempeño. • Informe.
2. Revisión de material bibliográfico.		Coordinación, planificación e implementación de las acciones de los grupos de interaprendizaje.	Diálogo entre los directores a través del cual cada uno explica de qué manera va a trabajar la gestión y recibe aportes de sus colegas.	
3. Diseño de una ruta de trabajo aplicando el modelo de gerencia educativa estratégica.		Lectura con sentido crítico de textos seleccionados sobre gestión educativa.	A través del análisis documental, los directores en sub grupos efectúan lecturas propuestas en diversas fuentes bibliográficas para abordar los contenidos de manera crítica.	
4. Socialización de propuestas.		Elaboración de una ruta de trabajo del grupo de interaprendizaje.	Análisis de casos donde se aplica la teoría del liderazgo transformacional de James Macgregor Burns y Bernad M. Bass en las dimensiones: Gestión institucional, administrativa y pedagógica. Puesta en común de los aportes. Implementación de organizadores visuales.	
		Implementación de un museo de propuestas.	Comunicación de propuestas.	

			Sistematización de las conclusiones.	
5. Reajuste de propuestas.		Elaboración de un cartel de propuestas seleccionadas.	Consolidación de las propuestas. Toma de decisiones. Asunción de compromisos.	

7.4 PASANTÍAS

Una pasantía, internado, o puesto de interno es una práctica laboral bajo poca o nula remuneración que realizan algunos profesionales, para obtener experiencia de campo. Al que realiza la misma se le denomina pasante, en tanto que a los encargados de supervisarlo se les denomina tutores.

Podríamos decir que el pasante, tal como se denomina al individuo que desempeña una pasantía, es un aprendiz que lleva adelante la pasantía con el claro objetivo de lograr experiencia en su campo de estudio o profesión.

PASANTÍAS

MOMENTOS DE LAS PASANTÍAS	COMPETENCIAS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	EVALUACION
1. Planificación de la pasantía.	<p>Observa y aprende de diversas prácticas sobre gestión educativa en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Sullana.</p> <p>Analiza la gestión educativa observada y construye una visión crítica de su propia práctica con base sobre el modelo de gerencia educativa estratégica.</p>	Formulación y aprobación del plan de pasantías.	Se formaliza a través de documentos, actas u oficios.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo. • Evaluación diagnóstica. • Evaluación procesual. • Evaluación final. • Ficha de autoevaluación de desempeño. • Informe.
		Coordinación, planificación e implementación de las acciones de las pasantías.	<p>Los Directores participantes de la experiencia se reúnen para revisar los objetivos de la pasantía.</p> <p>Seleccionar una institución de educación Inicial ubicada en el distrito que forme parte del grupo de la experiencia y que sea cercana para las facilidades de transporte de los directores y el uso de los recursos disponibles de la institución.</p> <p>Elaborar un documento oficial para solicitar la visita a una institución educativa y una reunión con cada director visitado para socializar la experiencia de ambas instituciones con los demás directores.</p> <p>Precisar los objetivos de la pasantía.</p> <p>Coordinar personalmente los detalles de fecha y hora de la visita.</p>	
2. Observación de la institución visitada.	Visita a la institución educativa focalizada.	Llegar puntualmente y contactarse con la persona indicada.		

			<p>Saludar al director de la institución visitada, y mostrar en todo momento una actitud positiva para favorecer el desarrollo natural de las actividades.</p> <p>Ubicarse en la institución educativa y evitar todo tipo de interrupciones como intervenir en acciones propias de la función del director visitado.</p> <p>Tomar nota con descripciones de lo observado que permitan el análisis centrado en acciones propias de la gestión y las estrategias empleadas.</p>	
3. Reunión con el director visitado.		Socialización de las experiencias.	<p>Intercambiar experiencias sobre las acciones de gestión realizadas y el modelo utilizado en la misma institución</p> <p>Generar un diálogo amical y enriquecedor para ambas partes compartiendo lo que desarrollan en cada institución como parte del programa y otras experiencias innovadoras sobre gestión en las instituciones educativas.</p>	

VIII.- EL MODELO COMO BASE PARA POTENCIALIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA

A partir de los resultados obtenidos, para que se traduzcan en mejoras sustanciales de la gestión educativa, es necesario que en sus procesos de enseñanza aprendizaje, la mejora institucional, el buen desempeño de las unidades administrativas y la participación social comunitaria, implemente modelos de dirección que contribuyan a mejorar y potenciar la calidad educativa y la percepción ciudadana de los servicios que se brindan, con impacto directo en las formas de hacer en las diversas prácticas pedagógicas y directivas.

Como se ha expuesto, esto implica una visión en donde las instituciones educativas del nivel inicial de Sullana, como unidad de cambio y centro de atención del sistema educativo, brinden insumos para establecer nuevas líneas de acción y transformación de la praxis de la gestión educativa.

Este Modelo no es limitativo, dada su naturaleza de tal manera que se puede considerar flexible como:

- Alternativa de cambio, planteada para núcleos o estructuras claramente establecidas y funcionales para detonar nuevos procesos de gestión.
- Guía orientadora para encauzar procesos de transformación y promover la conciencia sobre el cambio, su sentido y las formas de lograrlo.

- Propuesta* para detonar procesos profesionalizantes para los actores que intervienen en la gestión educativa e incrementar el logro educativo, en tanto privilegia el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje e involucra a todos los actores educativos potenciando así la gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y gestión comunitaria.

La evolución natural de este Modelo tiende a consolidar las aplicaciones citadas en el marco de la equidad, pertinencia, relevancia, flexibilidad, eficacia y eficiencia y principios filosóficos de la calidad.

Finalmente, este modelo de gestión educativa estratégica, va permitir identificar, documentar y sistematizar las buenas prácticas directivas, para ser compartidas y dialogadas entre pares y agentes educativos diversos a través de la conformación de redes y organizaciones a fines..

IX.- EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Considera abarcar las diversas dimensiones de la gestión educativa con la finalidad de establecer prácticas directrices desde un contexto de procesos y productos a fin de que la propuesta logre resultados de eficiencia y de optimización del planeamiento educativo.

COMPONENTES DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN			
Objetivo específico: Diseñar un sistema de evaluación de la gestión educativa de los directores de educación inicial basada en la teoría del liderazgo transformacional de las instituciones educativas del nivel inicial de Sullana.			
DIMENSIONES	RESULTADOS	INDICADORES	CRITERIOS
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Ejecuta formas eficaces y eficientes para organizar a los miembros de la comunidad educativa y optimizar su funcionamiento para fortalecer esta dimensión.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del director. • Plan estratégico. • Principios de autoridad moral y profesionalismo del director. • Capacidad de razonamiento. • Coordinación. • Participación en la elaboración del PEI. • Desempeño del equipo directivo. • Respaldo y aceptación de la I.E por la comunidad local. • Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y/o privadas. 	Pertinencia Coherencia Eficacia Eficiencia Impacto Relevancia sostenibilidad
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar estrategias pertinentes de conducción de recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene. • Fomentar un adecuado clima institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima institucional. • Capacidad del director para hacer cumplir las funciones satisfactorias de sus miembros. • El presupuesto de la I.E. • Administración de los recursos económicos. • Gestión económica a los miembros de la comunidad • Evaluación de los documentos de gestión. 	Pertinencia Coherencia Eficacia Eficiencia Impacto Relevancia sostenibilidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar y desarrollar las habilidades blandas como eje principal para permitir a los agentes educativos a ser persona, relacionarse y comunicarse de manera efectiva con los otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de capacitación especializada. • El Manual de Organización y Funciones. • Desempeño del personal de la institución. 	
GESTIÓN PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza el cumplimiento de las funciones docentes para favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje. • Realizar el monitoreo y acompañamiento como corresponde, • Aplicación ficha de evaluación. • Sistematizar resultados para diagnosticar necesidades y fortalecer debilidades mediante capacitaciones • Dar operatividad al plan de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI y la propuesta pedagógica. • PEI y el desarrollo local y regional. • El PCI y el PAT. • La gestión y los proyectos productivos y de servicios. • Monitoreo y capacitación. • Plan de capacitación. • Vinculación del proceso enseñanza aprendizaje con la teoría y práctica. • Competitividad de la plana docente. • Formación en investigación. 	Pertinencia Coherencia Eficacia Eficiencia Impacto Relevancia sostenibilidad
GESTIÓN COMUNITARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una cultura comunitaria integradora, mediante la participación activa de los agentes educativos de la comunidad. • Jornadas de puertas abiertas (sentido de pertenencia) • Jornadas de puertas abiertas (proyectos de aprendizaje) 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de la comunidad. • Relaciones de la escuela con el entorno. • Relación de la escuela con los padres de familia • Relación-Redes con instituciones. • Coordinación con redes de apoyo 	Pertinencia Coherencia Eficacia Eficiencia Impacto Relevancia sostenibilidad

	<ul style="list-style-type: none"> - Familias colaboradoras (comités de apoyo institucional) - Talleres de formación a los padres de familia. (fortalecimiento de capacidades y/o habilidades) - Acciones conjuntas eventuales u ocasionales entre escuela y comunidad. - Trabajo articulado con la comunidad atendiendo las necesidades internas y externas. - Talleres para desarrollar habilidades blandas con proyección a la comunidad. 		
--	---	--	--

X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado Oyarce, Otoniel. (2003) *Gerencia y marketing educativoll*. Lima, Edic. Universidad Alas Peruanas.
- Bass, B.M. (2000): *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden en Liderazgo y organizaciones que aprenden* (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, pp. 331-361.
- Burns, M. (1978) *Liderazgo transformacional*. (2da ed.) Barcelona:Busines School.
- Cassasus, J. (2010). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Consultado el 11 de noviembre del 2017. En línea: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.
- Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011). Gestión educativa.
- Gómez. (2016) Un modelo que permita fortalecer las competencias profesionales para directivos educativos
- Mendoza, C. (2014) "*Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la institución educativa 14013 del sector oeste de Piura*". Tesis doctoral de la Universidad Nacional de Piura. <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/527/EDU-MEN-GAL-14.pdf?sequence=1>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2011) *Manual de gestión para directores de instituciones educativa*.
- Uribe Briceño, M. (noviembre - 2009) *Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa (1989). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3693173.pdf>.

ANEXO 2



ARTÍCULO CIENTÍFICO

Modelo de fortalecimiento de la gerencia educativa estratégica con enfoque transformacional para instituciones educativas del nivel inicial

AUTOR:

Mg. Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda

ASESORA:

Dra. León More Esperanza

SECCIÓN

Educación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2018

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. Título

Modelo de fortalecimiento de la gerencia educativa estratégica con enfoque transformacional para instituciones educativas del nivel inicial

2. Autoría

Mg. Valdiviezo Miranda, Sumilda de los Milagros

Email: sumili_cancer@hotmail.com, docente Licenciada en Educación Inicial

3. Resumen:

La investigación se planteó como objetivo caracterizar la gestión educativa que se realiza en las instituciones educativas del nivel inicial en la provincia de Sullana y, sobre la base de un diagnóstico, diseñar un Modelo de fortalecimiento de la gerencia educativa estratégica con enfoque transformacional. Se trabajó con un diseño descriptivo para caracterizar la variable gestión educativa en sus dimensiones administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria. La muestra se determinó por conveniencia y quedó conformada por el personal docente y administrativo de las instituciones educativas del nivel inicial del cercado del distrito de Sullana, 159 en total. Se aplicó un cuestionario de 38 ítems el cual fue previamente validado y evaluado en su confiabilidad. Los resultados en torno al diagnóstico y que se reportan en tablas, fueron: La opinión mayoritaria de los actores educativos (78%), señala que la gestión institucional es eficiente; Respecto a la gestión administrativa, aproximadamente, la mitad de la muestra opina que es eficiente (49.1%); en cuanto a la gestión pedagógica, la mayoría de los actores educativos la califica como eficiente (82.4%); y sobre la gestión comunitaria, en opinión mayoritaria, dice que es medianamente eficiente (98,7%). En conclusión relacionada con el diagnóstico se evidencia que en las instituciones del nivel de educación inicial del cercado de Sullana, la gestión institucional y pedagógica, mayoritariamente, son percibidas como eficientes; no ocurre lo mismo con la gestión administrativa, señalada como eficiente, pero su resultado es más precario como en la gestión comunitaria. Asimismo en base

a lo diagnosticado se ha diseñado una Propuesta de fortalecimiento de la gerencia educativa, incidiendo en cuatro ejes: Institucional, Pedagógico, Administrativo y Comunitario.

Palabras Clave: Gestión educativa, gestión institucional, gestión pedagógica, gestión administrativa, gestión comunitaria.

4. Abstract:

The objective of the research was to characterize the educational management carried out in educational institutions at the initial level in the province of Sullana and, based on a diagnosis, to design a model for strengthening strategic educational management with a transformational approach. We worked with a descriptive design to characterize the educational management variable in its administrative, pedagogical, institutional and community dimensions. The sample was determined for convenience and was made up of the teaching and administrative staff of the educational institutions of the initial level of the fencing of the district of Sullana, 159 in total. A questionnaire of 38 items was applied, which was previously validated and evaluated for its reliability. The results regarding the diagnosis and that are reported in tables were: The majority opinion of the educational actors (78%), indicates that the institutional management is efficient; Regarding administrative management, approximately half of the sample thinks it is efficient (49.1%); In terms of pedagogical management, most of the educational actors rate it as efficient (82.4%); and on community management, in the majority opinion, it says that it is moderately efficient (98.7%). In conclusion related to the diagnosis it is evident that in the institutions of the initial education level of the Sullana enclosure, the institutional and pedagogical management, mostly, are perceived as efficient; the same does not happen with administrative management, indicated as moderately efficient, a result that is more precarious in relation to community management. Likewise, based on the diagnosis, a proposal to strengthen educational management has been designed, focusing on four areas: Institutional, Pedagogical, Administrative and Community.

5. Keywords:

Educational management, institutional management, academic management, administrative management, and community management.

6. Introducción:

En la década del 90, en América Latina, aparecen reformas en educación referidas a la gestión en las instituciones educativas; ello incidió en las políticas de estado del país, experimentando un giro orientado a la descentralización educativa, cambiando de esta manera las reglas del funcionamiento del sistema educativo y generando una transformación en todos los sistemas (Cassasus, 2010).

Díaz (2016), en su investigación sobre gestión escolar, encuentra que en el 76,5 % de las instituciones educativas consideradas en el estudio, la dirección institucional es realizada con niveles medios de satisfacción. De manera específica se refiere a la metodología de la elaboración de los principales instrumentos de gestión: el proyecto educativo institucional (PEI), el proyecto curricular de la institución educativa (PCIE) y el reglamento interno (RI) de la institución; situación que no se aleja de la reflejada en muchas instituciones educativas a nivel nacional en las que aún se evidencian deficiencias en la elaboración y aplicación práctica de los documentos de gestión.

En la provincia de Sullana, existen debilidades en la calidad de los servicios educativos, especialmente los ofrecidos por las instituciones públicas del nivel básico. Se ha observado deficiencias, dificultades y limitaciones en el manejo adecuado de las instituciones educativas por parte de los directivos, quienes conducen la institución sin tener en cuenta el rol que debe cumplir el director respecto a la elaboración y aplicación de los documentos de gestión, así como el análisis de las normativas, su interpretación y aplicación con participación efectiva de los actores miembros de la comunidad educativa de las instituciones que dirige.

Concretamente, en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Sullana, se presentan a diario diferentes problemas, generados por una visión sesgada en la tarea de dirigir la escuela, puesto que aún, de manera acentuada, los directivos

enfocan principalmente su atención, al cumplimiento de aspectos formales y netamente administrativos de su labor como alistar documentos que mostrar en las visitas de los funcionarios de las instancias intermedias y centrales del sector Educación, dejando de lado la realización de acciones que corresponden a responsabilidades que tendrían que asumirse de modo central como es la práctica pedagógica cotidiana en la institución educativa, puesto que es prioritario estar al tanto de lo que ocurre a diario en este terreno para ser el principal promotor de los cambios pertinentes orientados a mejorar significativamente los estándares de calidad educativa, motivando la participación de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa.

La respuesta a esta demanda educativa encuentra terreno favorable en el contexto de la descentralización educativa, promovida, al menos, en los documentos oficiales de los organismos oficiales, los que inciden en la necesidad de promover una autonomía escolar donde las funciones y tareas directivas se redimensionen y tenga como centro el cuidado de la calidad del servicio educativo ofrecido por la escuela. En este marco, se espera, que el director y demás actores de la comunidad educativa gestionen adecuadamente la institución educativa para lograr su desarrollo reflejado en el logro de óptimos niveles de calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ello, en concordancia con lo dispuesto por el Ministerio de Educación (2015), cuando enfatiza que la gestión actual debe ser examinada bajo un enfoque centrado en la prestación de un servicio educativo de calidad con enfoque territorial, donde se busquen resultados para un mejor logro de aprendizajes y un desarrollo completo de los estudiantes; por lo tanto, se debe desterrar los paradigmas funcional administrativos y sectorial que aún se evidencian con frecuencia en las instituciones educativas.

Sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación y tomando en cuenta las aportaciones de la teoría del liderazgo transformacional de James Mc Gregor y Bernad, así como el modelo de gerencia educativa estratégica basada en las investigaciones revisadas, se diseña una propuesta de plan de mejora que potencie

la gestión de los directores de las instituciones educativas del nivel de educación inicial del distrito de Sullana. La propuesta toma en cuenta otras aportaciones valiosas como las ofrecidas por el estudio de Quintero y Rentería (2009), quienes concluyen que se hace necesario que, asimismo, el maestro se constituya y empodere como un mediador netamente social en esa estructura complicada que se vive al interior de la institución; y que es necesario, también, que se elaboren y apliquen estrategias de gestión educativa que permitan fortalecer los grados de convivencia. En esta misma línea, se acogen los resultados del estudio realizado por Gómez (2016), el que concluye en que urge la necesidad de articular las buenas prácticas directivas y las competencias de los docentes en el marco profesional; ambas representan un instrumento importante para mejorar los productos de aprendizaje y la gestión del proyecto educativo.

En el estudio se ha considerado la propuesta del Ministerio de Educación del Perú, presentada en el manual de gestión para directores, basada en la teoría de Casassus, que considera las dimensiones: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

La dimensión institucional, ofrece una visión y un análisis de aquellas acciones que se realizan en la estructura del centro educativo, ofreciendo una visión de su estilo de funcionamiento.

La dimensión pedagógica está referida al proceso de enseñanza aprendizaje; implica los procesos fundamentales de la enseñanza en la institución educativa; aquí se encuentra a la labor docente como punto fundamental.

La dimensión administrativa está referida a la toma de decisiones que trae como consecuencia el logro de objetivos; por lo tanto, esta dimensión trata de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

La dimensión comunitaria constituye uno de los aspectos importantes dentro de la gestión educativa en las instituciones. Las nuevas políticas y reglamentos de la educación peruana la señalan como uno de las dimensiones que involucra a la comunidad y familia dentro de la gestión de las instituciones educativas. Al respecto Santos (2000), señala que esta dimensión se asocia a la forma como la institución logra promover y coordinar los procesos de participación de la comunidad, para lograr construir una visión compartida sobre una convivencia pacífica y armoniosa.

Asimismo, el estudio acoge el enfoque de liderazgo transformacional en las instituciones educativas. Enfoque que tiene su origen en el mundo empresarial, y llevada su visión al mundo educativo, es claro el reconocimiento del liderazgo del director, quien tiene que dirigir los cambios y transformaciones que se producen en la escuela; en este enfoque se espera que el director cubra las expectativas de los seguidores, por lo tanto, debe ser capaz de guiar el logro de los objetivos de la institución. Dentro de las actividades destinadas a cumplir por el director como un buen líder transformacional en la institución educativa está en primer orden las funciones que son inherentes al cargo: coordinación, supervisión de clases, supervisión del Plan Anual de Trabajo (PAT), las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, entre las principales, de tal manera que considere la participación de sus docentes, estimulando su crecimiento personal y como profesional, lo cual se va a reflejar en el potenciamiento de la organización. El líder hace uso de las potencialidades de sus trabajadores como aliados importantes para generar nuevas ideas y conocimientos para cumplir con la misión. Burns (1978).

Para dar respuesta coherente a la realidad descrita en los párrafos anteriores, se plantea la siguiente interrogante de investigación ¿Cómo se caracteriza la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial en el distrito de Sullana? ¿Cómo se delinea la propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para estas instituciones educativas? y para responder a las preguntas planteadas, el objetivo general del estudio es: Caracterizar la gestión educativa y propuesta de un modelo

de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial Sullana, sustentada en los ejes pedagógico, institucional, administrativo y comunitario, para las instituciones de educación inicial de Sullana. Los objetivos específicos, en el marco del objetivo general, se orientan a describir: la gestión institucional, la gestión administrativa, la gestión pedagógica y la gestión comunitaria en las instituciones del nivel inicial de Sullana. Adicionalmente, diseñar una propuesta de modelo de gerencia educativa estratégica para mejorar la gestión educativa de tales instituciones.

Es importante referir, asimismo que la investigación ha prestado atención a estudios realizados en el pasado reciente, a nivel internacional, nacional y local, con resultados que se estiman relevantes en la realización del presente estudio. Entre las principales:

Quintero y Rentería (2015), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Pontificia Javeriana, "*Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de Ciudad Bolívar*" en su resultado final señala que es necesario que se tome en cuenta la estrategia de Gestión Educativa; diseñada para fortalecer los grados de convivencia en el colegio de acuerdo a la percepción de los docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes, toda vez que es apreciada como una forma de lograr los objetivos de la institución.

Riffo (2014), realiza la investigación: "Gestión educacional y resultados académicos en las escuelas municipales" Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis doctoral, que se planteó como objetivo principal conocer la eficacia de la aplicación de planes de mejoramiento educativo, en el contexto del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar. El estudio concluye en que las instituciones educativas deben establecer con claridad las metas que quieren alcanzar en el aspecto pedagógico, asegurándose por parte del director una participación directa en la observación de clases y apoyo a los docentes en sus actividades pedagógicas y se

deben establecer monitoreo permanente; así encontró que los evaluados, mayoritariamente consideran que es importante fortalecer la gestión de los directivos.

El autor del citado estudio, resalta también la importancia de las relaciones humanas en una organización así como también el nivel de motivación por su incidencia en los procesos orientados a la concreción de los correctivos a través de alguna innovación y/o planes de mejora.

La tesis doctoral titulada “*Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la institución educativa 14013 del sector oeste de Piura*”, elaborada por Mendoza, (2014), con el aval de la Universidad Nacional de Piura, concluye en que en las instituciones educativas del Sector Oeste de Piura, la práctica de la gestión institucional se caracteriza por un liderazgo que fluctúa entre autoritario y permisivo por parte de sus directivos; respecto a la participación de sus docentes y otros miembros de la comunidad educativa, esta es escasa; es decir, baja participación en la toma de decisiones y en acciones de gestión escolar. Entre las características más resaltantes de la gestión directiva se señala: poca transparencia en los procesos comunicativos, no utilización o poco aprovechamiento de equipos y materiales educativos enviados por el Ministerio de Educación, escasa participación en las reuniones, incumplimiento de los acuerdos; reuniones poco productivas; ausencia de monitoreo y acompañamiento a las actividades pedagógicas; relaciones humanas deterioradas evidenciándose un clima institucional conflictivo; existencia formal del Proyecto institucional sin concreción en la práctica. Finalmente se señala la escasa articulación con los padres de familia y con los demás actores de la comunidad.

Los antecedentes citados dan cuenta de que la gestión institucional aún muestra serios problemas, situación que demanda la confluencia de esfuerzos para continuar investigándola así como para transformarla. En tal sentido, el estudio posee relevancia social pues se espera aportar de modo significativo en el tránsito hacia nuevos enfoques de gestión institucional incidiendo en un enfoque de liderazgo transformacional con capacidad de influir positivamente en los demás actores

educativos desarrollando un carisma adecuado favorable a la construcción de una visión compartida con los miembros de la institución educativa transformada en una verdadera comunidad en la que todos los actores muestran genuino interés y esfuerzo por lograr los grandes objetivos y metas institucionales, haciendo realidad el proyecto educativo institucional cuyo cometido central es una educación de calidad y la formación integral de los educandos. En esta línea, sobre los resultados de la investigación, se plantea una propuesta de modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial, basado en el liderazgo transformacional, respondiendo a las actuales demandas de una nueva gestión educativa; modelo que puede ser aplicado en otras instituciones educativas de realidad similar, recomendándose la actualización de su propio diagnóstico de manera previa.

7. Material y métodos

La presente investigación es de tipo descriptiva – transversal y propositiva. La población de estudio estuvo conformada por todo el personal docente y administrativo que labora en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Sullana y que suman un total de 212 actores educativos entre nombrados y contratados; la muestra, por conveniencia a la naturaleza de la investigación, se obtiene con muestreo no probabilístico, quedando conformada por un total de 159 docentes y administrativos.

La técnica usada para la recolección de los datos fue la encuesta y el instrumento que se utilizó fue construido por el investigador; este instrumento pasó por el proceso de validez a través de juicio de experto y la confiabilidad a través de la prueba Alfa de Cronbach, siendo altamente confiable, ya que obtuvo 0,9. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva a través de las medidas de tendencia central como media, mediana y moda; otros estadísticos utilizados fueron las medidas de dispersión.

La fase de diseño y validación de la Propuesta se ha hecho una vez que se ha tenido el diagnóstico de la gestión educativa.

8. Resultados

Gestión institucional

Los resultados que se muestran determinan que el nivel de gestión institucional de las instituciones educativas del nivel inicial fue eficiente según el 78% de los docentes evaluados, seguido de un nivel medianamente eficiente 16.4% y deficiente con el 5.7%.

Tabla 01:

Gestión Institucional de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

Nivel de gestión institucional	f	%
Eficiente	124	78.0
Medianamente eficiente	26	16.4
Deficiente	9	5,7
Total	159	100,0

Gestión administrativa

Los resultados que se muestran determinan que el nivel de gestión administrativa de las instituciones educativas del nivel inicial fue eficiente según el 49.1% de los docentes evaluados, seguido de un nivel medianamente eficiente 42.1% y deficiente con el 8.8%. Es decir la mayoría de los docentes encuestados (un poco más de la mitad) señala que la gestión administrativa no se llevó a cabo en un nivel adecuado de eficiencia.

Tabla 02:

Gestión administrativa de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

Nivel de gestión administrativa	f	%
Eficiente	78	49.1
Medianamente eficiente	67	42.1
Deficiente	14	8.8
Total	159	100,0

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa.

Gestión Pedagógica

Los resultados que se muestran determinan que el nivel de gestión pedagógica de las instituciones educativas del nivel inicial fue eficiente según el 82.4% de los docentes evaluados, seguido de un nivel medianamente eficiente 10.1% y deficiente con el 7.5%. Un porcentaje alto señala que la gestión pedagógica fue de buen nivel, ello quiere decir que los docentes investigados están satisfechos con las actividades que se han desarrollado a nivel pedagógico.

Tabla 03:

Gestión pedagógica de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

Nivel de gestión pedagógica	F	%
Eficiente	131	82.4
Medianamente eficiente	16	10.1
Deficiente	12	7.5
Total	159	100,0

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa.

Gestión comunitaria

Los resultados que se muestran determinan que el nivel de gestión comunitaria de las instituciones educativas del nivel inicial fue medianamente eficiente según el 98.7% de los docentes evaluados. Estos datos evidencian que no hay satisfacción con respecto al desarrollo de las actividades planificadas para relacionarse con la familia y la comunidad; este dato es relevante porque se entiende que este nivel, asume su quehacer articulado en un nivel importante con la comunidad, y que en este sentido debe mejorar.

Tabla 04:

Gestión comunitaria de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

Nivel de gestión comunitaria	f	%
Eficiente	2	1.3
Medianamente eficiente	157	98.7
Deficiente	0	0.0
Total	159	100,0

Fuente: Escala de Opinión sobre Gestión Educativa.

Gestión Educativa

Los resultados que se muestran determinan que el nivel de gestión educativa de las instituciones educativas del nivel inicial fue eficiente según el 68.6 % de los docentes evaluados seguido, de un nivel medianamente eficiente 28.3% y deficiente 3.1%.

Tabla 05:

Gestión Educativa de las instituciones educativas del nivel inicial. Sullana – 2018

Nivel de gestión educativa	f	%
Eficiente	109	68.6
Medianamente eficiente	45	28.3
Deficiente	5	3.1
Total	159	100,0

9. Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como objetivo principal: Caracterizar la gestión educativa y plantear una propuesta de modelo de gerencia educativa estratégica con enfoque transformacional, para las instituciones del nivel inicial en Sullana. Los resultados encontrados respecto al nivel de gestión institucional de las instituciones educativas del nivel inicial señalan que en opinión mayoritaria de los actores

educativos, es eficiente, esto implica que los directivos de las instituciones educativas evaluadas son líderes que motivan al logro de los objetivos, formulan los planes estratégicos oportunamente, toma las decisiones de forma razonable, ponen interés en los mecanismos de coordinación con los agentes que se relacionan con la educación, siempre aplican los instrumentos de gestión y normatividad vigente y suelen realizar alianzas estratégicas con otras instituciones; los directivos de las instituciones evaluadas son eficientes en la mayoría de los aspectos evaluados; es importante señalar que estos avances en la gestión institucional se encuentran muy relacionados con los nuevos modelos de gestión educativa que actualmente tiene el Perú; resultados similares se encontraron en la investigación elaborada por Yabar (2013), en la que el investigador señala que en las instituciones implicadas en el estudio, se establecen normas claras para la práctica docente, hay condiciones adecuadas de trabajo y que el clima institucional es bueno.

En cuanto a la gestión administrativa de las instituciones educativas del nivel inicial, los resultados reportan que aproximadamente la mitad de los actores educativos consultados la ubica en un nivel eficiente y la otra mitad la percibe como medianamente eficiente; esto implica que en lo eficiente se cumplen con aspectos como: adecuado clima institucional, los directivos informan de forma responsable y transparente la gestión económica, se evalúa el Plan Anual de Trabajo de tal manera que les permite conocer el logro de sus acciones y metas propuestas. Los resultados encontrados discrepan con los encontrados en la investigación realizada por Mendoza (2014), estudio que concluye en que existe escasa participación de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones, y que la práctica de la gestión institucional se caracteriza por un liderazgo que fluctúa entre autoritario y permisivo por parte de sus directivos. Los resultados concuerdan con lo señalado por Frigerio (1992), dado que el teórico nos dice que una institución educativa exitosa es aquella donde se realizan acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa.

Respecto a la gestión pedagógica que se desarrolla en las instituciones educativas del nivel inicial, los resultados encontrados reflejan que en opinión mayoritaria, los actores educativos la ubican en el nivel eficiente, esto implica que se ha implementado una propuesta pedagógica innovadora y responde al desarrollo local, asimismo se elabora el proyecto curricular institucional y el proceso de diversificación curricular de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes. Dentro de los aspectos evaluados que fueron considerados deficientes, está el no contar con un plan de capacitación docente permanente en las instituciones educativas. Estos resultados concuerdan con los encontrados por Chipana (2014), quien concluye que el 82% de los evaluados consideran que la gestión educativa en su aspecto pedagógico es alta, fundamentalmente en el trabajo de supervisión, capacitación y evaluación docente.

En relación a la gestión comunitaria, los resultados encontrados señalan que la percepción de los actores evaluados la ubican en el nivel medianamente eficiente, esto implica que los directivos deben fortalecer el trabajo con la comunidad a la que pertenecen teniendo en cuenta sus necesidades, intereses y demandas. Solo de manera parcial se permite que las instituciones educativas se integren y participe de la cultura comunitaria; de manera insuficiente se integra a los padres de familia como miembros de la comunidad escolar; los directivos de manera escasa difunden las actividades permitiendo que los padres y representantes de la comunidad se integren y formen parte de la escuela; los resultados concuerdan con los encontrados por Díaz (2016), el autor concluye que el trabajo con las familias y la comunidad logra un nivel medio ya que no se realizan actividades concretas con las familias y tampoco participan en los aspectos administrativos e institucionales.

Conclusiones

A partir de los hallazgos encontrados se concluye que, de manera general, la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel inicial en Sullana fue considerada como eficiente por la mayoría de los actores evaluados, y un tercio aproximadamente, la ubica en el nivel medianamente eficiente. Ello implica que, en

opinión de los actores educativos, se cumplen con los procesos de gestión institucional, gestión administrativa y gestión pedagógica; no se obtiene resultados similares respecto a la gestión comunitaria, la que es ubicada por los actores educativos en el nivel medianamente eficiente.

La Propuesta de fortalecimiento de la gerencia educativa con enfoque transformacional ha recogido los elementos fundamentales del contexto indagado a través del diagnóstico y se sustenta en cuatro ejes de la gestión: Institucional, Administrativo, Pedagógico y Comunitario. El enfoque de la propuesta es transformacional, en la medida, que de modo integral, se centra en el desarrollo de competencias desde el conocimiento y transformación de la persona.

10. Referencias bibliográficas

Arana, M., Garzón, L., Mera, A., Ramírez, J., & López, E. (Junio de 2015). Enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la gestión en educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad. 200. (UPN, Ed.) Bogotá.

Bass, B.M. (2000): *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, pp. 331-361.

Bernal, J. (2001). Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. Anuario de Educación del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza, España.

Chipana, M. (2015) “*Gestión pedagógica y la calidad educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local de San Román y Azángaro*”. Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” – Juliaca. Consultada el 6 de setiembre 2017. En línea:

<http://repositorio.uancv.edu.pe:8080/bitstream/handle/UANCV/276/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Díaz, J. (2016). Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las Instituciones educativas estatales, zona urbana distrito de Iquitos. Consultado el 6 de setiembre 2017. En línea: http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4710/Selva_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1.
- Fielder, F. Y Chemers, M., (1985). Liderazgo y Administración Efectiva. Ediciones Trillas México
- Gallegos, J. (2004) Gestión educativa en el proceso de descentralización. Editorial San Marcos. Lima Perú.
- Gómez, F. (2014). *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile*. Tesis doctoral . Departamento de proyectos y Planificación rural. Escuela Técnica de Ingenieros Agrónomos- Chile
- Ley General de Educación, Ley 28044. Recuperado de <<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes.php>>.
- Manes, J. (2003). *Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011). Gestión educativa.
- Mendoza, C. (2014) “*Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la institución educativa 14013 del sector oeste de Piura*”. Tesis doctoral de la Universidad Nacional de Piura. <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/527/EDU-MEN-GAL-14.pdf?sequence=1>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2011) *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2008), *Sistema de gestión Escolar*. Lima. Representación de la UNESCO en Perú
- Neubauer, R. & Trigo de Silveira, G. (2009). Gestión de los sistemas escolares ¿Qué caminos seguir. Consultado el 14 de octubre del 2017. En Línea: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.

- Oyarce, A (2003). Gerencia Educativa .Lima: Universidad Alas Peruanas.
- Organización del Convenio Andrés Bello (2007) La gestión Educativa. Artículo. Consultado el 12 de junio 2017. En línea: <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>. Educacioninicial.com
- Quintero, G., & Rentería, L. (2009). *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar*. Tesis para optar el grado de Doctor. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Riffo, H. (2014). *Gestión Educativa y Resultados académicos en escuelas Municipales*. Tesis para optar el grado de Doctor en la Universidad Autónoma de Barcelona – España.

ANEXO 03

FICHA TECNICA INSTRUMENTO **GESTIÓN EDUCATIVA**

I. DATOS INFORMATIVOS:

1. **Técnica:** Encuesta.
2. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
3. **Lugar:** Instituciones educativas del inicial
4. **Forma de aplicación:** Libre.
5. **Fecha de aplicación:** diciembre del 2017
6. **Autora:** Mg. Valdiviezo Miranda, Sumilda de los Milagros
7. **Medición:** Gestión educativa
8. **Administración:** a docentes y personal administrativos de las Instituciones educativas del nivel de inicial del distrito de Sullana
9. **Tiempo de aplicación:** 30 minutos

II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

El cuestionario tiene como objetivo evaluar la percepción de los docentes y personal administrativos de la gestión educativa existente en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Sullana.

III. DIMENSIONES E INDICADORES:

Gestión institucional

- Liderazgo del Director.
- Plan estratégico.
- Principios de autoridad moral y profesionalismo del Director.
- Capacidad de razonamiento.
- Coordinación.
- Participación en la elaboración del PEI.

- Desempeño del equipo directivo.
- Respaldo y aceptación de la I.E por la comunidad local.
- Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y/o privadas.

Gestión administrativa

- Clima institucional.
- Capacidad del director para hacer cumplir las funciones satisfactorias de sus miembros.
- El presupuesto de la I.E.
- Administración de los recursos económicos.
- Gestión económica a los miembros de la comunidad
- Evaluación de los documentos de gestión.
- Eventos de capacitación especializada.
- El Manual de Organización y Funciones.
- Desempeño del personal de la institución.

Gestión pedagógica

- PEI y la propuesta pedagógica.
- PEI y el desarrollo local y regional.
- El PCI y el proceso de diversificación curricular.
- La gestión y los proyectos productivos y de servicios.
- Monitoreo y capacitación.
- Plan de capacitación.
- Vinculación del proceso enseñanza aprendizaje con la teoría y práctica.
- Competitividad de la plana docente.
- Formación en investigación

Gestión comunitaria

- Necesidades de la comunidad.
- Relaciones de la escuela con el entorno.
- Relación de la escuela con los padres de familia
- Relación-Redes con instituciones.
- Coordinación con redes de apoyo

IV. INSTRUCCIONES:

1. El cuestionario para evaluar la gestión educativa consta de 38 ítems, distribuidos de la siguiente manera: gestión institucional (10 ítems), administrativa (11 ítems), pedagógica (9 ítems) y comunitaria (8 ítems).
2. El cuestionario ha sido elaborado con ítems de percepción, por lo cual son afirmaciones que se les ha asignado los siguientes valores: Nunca (1), rara vez (2) a veces (3), con frecuencia (4) siempre (5); y con niveles de eficiente, medianamente eficiente y deficiente, con un puntaje mínimo de 38 y un máximo de 191 puntos.

V. MATERIALES:

Cuestionario para los docentes y administrativos, lápices o lapiceros y borrador.

VI. NORMAS DE CORRECCION:

Dimensiones	Medianamente		
	Eficiente	eficiente	Deficiente
Institucional (10)	37 – 50	24 – 36	10 – 23
Administrativa (11)	42 – 56	27 – 41	11 – 26
Pedagógica (9)	34 – 45	33 – 22	9 – 21
Comunitaria (8)	31 – 40	20 – 30	8 – 19
Gestión Educativa (38)	141 – 191	90 – 140	38 – 89

VII. Validez y confiabilidad

Validez; el instrumento pasó por los procesos se sometió a juicio de experto con grado de Doctor, a quienes se les entregó una lista de cotejo con los criterios a

evaluar: Coherencia, esencialidad, suficiencia y redacción; después de algunas sugerencias fue aprobado el instrumento (Anexo 02)

Respecto a la confiabilidad se realizó a través de la aplicación de los instrumentos a una prueba piloto; para ellos se contó con la participación de 15 docentes del turno de mañana y tarde, luego de aplicado se procedió a realizar el análisis de confiabilidad a través de la prueba Alfa de Cronbach, cuyo valor esperado fue 0,926; siendo altamente confiable para su aplicación (Anexo 03)

ANEXO 04
INSTRUMENTO GESTIÓN EDUCATIVA
ESCALA DE OPINIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Estimado(a) docente, el cuestionario tiene por finalidad evaluar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2017,—para tal efecto solicitamos tu colaboración en la participación de este cuestionario.

Es importante indicar que sus respuestas son totalmente confidenciales. Agradeceremos su participación.

INDICACIONES

Manifieste su opinión al respecto de la gestión de su Institución Educativa, identificando del 1 a 5, que coincida con la valoración de la más negativa a la más positiva.

	Acciones y comportamientos	Nunca	Rara vez	A Veces	Con frecuencia	Siempre
	GESTION INSTITUCIONAL					
01	El director es líder: motivador y estimulador para el logro de los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
02	El director formula plan estratégico oportunamente para alcanzar los objetivos estratégicos en la gestión educativa.	1	2	3	4	5
03	El director tiene principios de autoridad moral y profesionalismo para la conducción de la institución educativa.	1	2	3	4	5
04	El director demuestra capacidad de razonamiento para la toma de decisiones acertadas.	1	2	3	4	5
05	El director pone interés en los mecanismos de coordinación con los agentes que se relacionan con la educación.	1	2	3	4	5
06	El PEI se ha elaborado, aplicado y evaluado con los miembros de la institución educativa.	1	2	3	4	5
07	El desempeño del equipo directivo, en la organización de la institución educativa, aplica los instrumentos de gestión, y normatividad vigente.	1	2	3	4	5

08	El director asume el liderazgo transformacional: seguro de sí, visionario, emprendedor, amable en el desempeño de la organización frente a la sociedad.	1	2	3	4	5
09	La institución educativa es respaldada y aceptada por la comunidad local.	1	2	3	4	5
10	La institución educativa realiza alianzas estratégicas con instituciones públicas y/o privadas.	1	2	3	4	5
GESTION ADMINISTRATIVA						
11	El clima institucional es adecuado.	1	2	3	4	5
12	El director demuestra capacidad para hacer cumplir las funciones administrativas de sus miembros.	1	2	3	4	5
13	El presupuesto de la institución educativa se programa, formula, aprueba, ejecuta y controla conjuntamente con los miembros del CONEI.	1	2	3	4	5
14	El director controla la eficacia y transparencia los recursos económicos de la I.E.	1	2	3	4	5
15	El director Informa con responsabilidad, transparencia, la gestión económica a los miembros de la comunidad.	1	2	3	4	5
16	Se evalúa el Plan Anual de Trabajo para conocer el logro de las acciones y metas propuestas.	1	2	3	4	5
17	Se desarrollan eventos de capacitación docente en forma continua para el personal de la institución educativa.	1	2	3	4	5
18	La administración de los recursos propios de la I.E se aplica de acuerdo a la normatividad vigente.	1	2	3	4	5
19	El Manual de Organización y Funciones es actualizado de acuerdo al cuadro de Asignación de Personal – (CAP) y documentos normativos.	1	2	3	4	5
20	La comunidad Educativa conoce el MOF para el cumplimiento de sus deberes y derechos.	1	2	3	4	5
21	El personal docente y administrativo de la Institución tiene un desempeño satisfactorio de acuerdo al MOF	1	2	3	4	5
GESTION PEDAGOGICA						
22	En el PEI se ha implementado una propuesta pedagógica innovadora para el nivel inicial.	1	2	3	4	5
23	El PEI responde al desarrollo local, regional y nacional.	1	2	3	4	5

24	Se ha elaborado el PCI y el proceso de diversificación curricular de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3	4	5
25	El director fortalece la gestión de la I.E desarrollando proyectos educativos de manera sostenible.	1	2	3	4	5
26	El director cuenta con un plan de monitoreo, supervisión y evaluación de la actividades pedagógicas.	1	2	3	4	5
27	La institución cuenta con un plan de capacitación para los docentes.	1	2	3	4	5
28	La I.E promueve los procesos de enseñanza y aprendizaje vinculando la teoría con la práctica.	1	2	3	4	5
29	La capacitación continua permite contar con docentes competentes con espíritu emprendedor.	1	2	3	4	5
30	La educación que brinda la institución educativa desarrolla competencias para la formación integral de los niños.	1	2	3	4	5
GESTIÓN COMUNITARIA						
31	La institución educativa se relaciona con la comunidad, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades, intereses y demandas.	1	2	3	4	5
32	El director permite que La institución educativa se integre y participe de la cultura comunitaria.	1	2	3	4	5
33	La institución educativa tiene relación con el entorno social e interinstitucional,	1	2	3	4	5
34	El director integra a los padres de familia como miembros de la comunidad escolar.	1	2	3	4	5
35	El director propicia La difusión de actividades permitiendo que los padres y representantes de la comunidad se integren y formen parte de la escuela.	1	2	3	4	5
36	La institución educativa abre sus puertas a la comunidad y establece alianzas con las familias, instituciones municipales, estatales, Eclesiásticas y organismos civiles.	1	2	3	4	5
37	El director establece convenio entre escuela y comunidad, centrado en los procesos pedagógicos y la mejora de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
38	El director implementa estrategias de coordinación e interacción con las redes de apoyo de su comunidad.	1	2	3	4	5

ANEXO 05
CONFIABILIDAD

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.926	38

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	138.7610	364.930	.612	.923
VAR00002	138.9057	367.364	.591	.923
VAR00003	138.7862	375.119	.390	.925
VAR00004	138.8365	365.024	.619	.923
VAR00005	138.8365	367.695	.570	.923
VAR00006	138.6667	363.755	.622	.923
VAR00007	138.6667	369.603	.527	.924
VAR00008	138.8302	361.623	.644	.922
VAR00009	138.4843	368.061	.563	.924
VAR00010	138.9182	363.291	.540	.924
VAR00011	138.8616	359.677	.681	.922
VAR00012	139.2264	367.227	.551	.924
VAR00013	139.2327	362.116	.605	.923
VAR00014	139.2201	370.071	.469	.924
VAR00015	139.0881	369.980	.440	.925
VAR00016	139.0377	366.999	.486	.924
VAR00017	139.8365	373.644	.332	.926
VAR00018	139.0440	363.713	.604	.923
VAR00019	139.2893	366.498	.491	.924
VAR00020	139.4277	363.803	.545	.924
VAR00021	138.8931	356.033	.669	.922
VAR00022	138.6038	359.658	.659	.922
VAR00023	138.3836	365.846	.627	.923
VAR00024	138.3208	366.434	.617	.923
VAR00025	138.7170	353.749	.724	.921
VAR00026	138.3711	361.058	.671	.922
VAR00027	138.9748	353.696	.723	.921
VAR00028	138.5094	360.403	.672	.922
VAR00029	138.5597	362.197	.593	.923
VAR00030	138.2956	366.627	.538	.924
VAR00031	139.8302	389.408	-.044	.929
VAR00032	140.0943	389.175	-.037	.929
VAR00033	140.4843	386.226	.056	.928
VAR00034	138.6478	385.495	.079	.928
VAR00035	139.0189	383.019	.140	.927
VAR00036	139.7987	379.909	.196	.927
VAR00037	139.7987	389.909	-.059	.929
VAR00038	140.2956	390.741	-.100	.928

**ANEXO 06
MATRIZ DE VALIDACION
VALIDEZ DE EXPERTO 1(A)**

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA GESTIÓN EDUCATIVA

OBJETIVO: Medir nivel de gestión educativa de las Instituciones educativas de Inicial del distrito de Sullana.

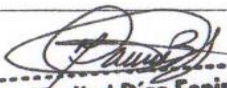
DIRIGIDO A: Docentes

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MARIBEL DIAZ ESPINOZA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR

VALORACIÓN:

Muy inadecuado	Inadecuado	Regular	Adecuado	Muy adecuado
----------------	------------	---------	---------------------	--------------


Dra. Maribel Díaz Espinoza
DOCENTE - INVESTIGADORA CIENTÍFICA
EVALUADOR

VALIDEZ POR CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS

TITULO DE LA TESIS: Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana - 2017

EXPERTO VALIDAR EL INSTRUMENTO: Maribel Díaz Espinoza

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observación y/o recomendaciones
				nunca	Rara vez	A veces	Con frecuencia	siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión educativa Conducir a las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento (Arana, 1988)	Gestión institucional	Liderazgo del Director.	El director es líder: motivador y estimulador para el logro de los objetivos estratégicos.						X		X		X		X		
			El director asume el liderazgo transformacional: seguro de sí, visionario, emprendedor, amable en el desempeño de la organización frente a la sociedad.						X		X		X		X		
		Plan estratégico.	El director formula plan estratégico oportunamente para alcanzar los objetivos estratégicos en la gestión educativa						X		X		X		X		
		Principios de autoridad moral y profesionalismo del Director	El director tiene principios de autoridad moral y profesionalismo para la conducción de la institución educativa.						X		X		X		X		
		Coordinación	El director pone interés en los mecanismos de coordinación con los agentes que se relacionan con la educación.						X		X		X		X		
		Participación en la elaboración del PEI.	El PEI se ha elaborado, aplicado y evaluado con los miembros de la institución educativa.						X		X		X		X		
		Desempeño del equipo directivo.	El desempeño del equipo directivo, en la organización de la institución educativa aplica los instrumentos de gestión, y normatividad vigente.						X		X		X		X		
		Respaldo y aceptación de la I.E por la comunidad local.	La institución educativa es respaldada y aceptada por la comunidad local.						X		X		X		X		
		Alianzas estratégicas con instituciones	La institución educativa realiza alianzas estratégicas						X		X		X		X		

		desempeño satisfactorio de acuerdo al MOF																
Gestión pedagógicas	PEI y la propuesta pedagógica.	En el PEI se ha implementado una propuesta pedagógica innovadora para el nivel inicial.							X		X		X		X			
	PEI y el desarrollo local y regional.	El PEI responde al desarrollo local, regional y nacional																
	El PCI y el proceso de diversificación curricular.	Se ha elaborado el PCI y el proceso de diversificación curricular de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes.							X		X		X		X			
	La gestión y los proyectos productivos y de servicios.	El director fortalece la gestión de la I.E. desarrollando proyectos educativos de manera sostenible.							X		X		X		X			
	Monitoreo y capacitación.	El director cuenta con un plan de monitoreo, supervisión y evaluación de la actividades pedagógicas.							X		X		X		X			
	Plan de capacitación.	La institución cuenta con un plan de capacitación para los docentes.							X		X		X		X			
	Vinculación del proceso enseñanza aprendizaje con la teoría y práctica.	La I.E promueve los procesos de enseñanza y aprendizaje vinculando la teoría con la práctica.							X		X		X		X			
	Competitividad de la plana docente.	La capacitación continua permite contar con docentes competentes con espíritu emprendedor.							X		X		X		X			
	Formación integral	La educación que brinda la institución educativa desarrolla competencias para la formación integral de los niños.							X		X		X		X			



Dra. Maribel Díaz Espinoza
DOCENTE - INVESTIGACION CIENTIFICA

FIRMA DEL EXPERTO

VALIDEZ DE EXPERTO 1(B)

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Escala de opinión sobre la gestión educativa de las instituciones educativas

OBJETIVO: Medir nivel de gestión educativa de las Instituciones educativas de Inicial del distrito de Sullana.

DIRIGIDO A: Docentes

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Espinoza Salazar Lilibiana Ivonne

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR

VALORACIÓN:

Muy inadecuado	Inadecuado	Regular	Adecuado	Muy adecuado
----------------	------------	---------	----------	--------------



Dr. Lilibiana Ivonne Espinoza Salazar
Evaluador

VALIDEZ POR CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS

MODELO DE MATRIZ DE VALIDACIÓN


TITULO DE LA TESIS: Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana - 2017

EXPERTO VALIDAR EL INSTRUMENTO: Dr. Liliana Espinoza Salazar

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observación y/o recomendaciones
				Nunca	Rara vez	A veces	Con frecuencia	siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión educativa Conducir a las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento (Arana, 1988)	Gestión institucional	Liderazgo del Director.	El director es líder: motivador y estimulador para el logro de los objetivos estratégicos.						X		X		X		X		
			El director asume el liderazgo transformacional: seguro de sí, visionario, emprendedor, amable en el desempeño de la organización frente a la sociedad.						X		X		X		X		
		Plan estratégico.	El director formula plan estratégico oportunamente para alcanzar los objetivos estratégicos en la gestión educativa						X		X		X		X		
		Principios de autoridad moral y profesionalismo del Director	El director tiene principios de autoridad moral y profesionalismo para la conducción de la institución educativa.						X		X		X		X		
		Coordinación	El director pone interés en los mecanismos de coordinación con los agentes que se relacionan con la educación.						X		X		X		X		
		Participación en la elaboración del PEI.	El PEI se ha elaborado, aplicado y evaluado con los miembros de la institución educativa.						X		X		X		X		
		Desempeño del equipo directivo.	El desempeño del equipo directivo, en la organización de la institución educativa aplica los instrumentos de gestión, y normatividad vigente.						X		X		X		X		
		Respaldo y aceptación de la I.E por la comunidad local.	La institución educativa es respaldada y aceptada por la comunidad local.						X		X		X		X		

Gestión administrativa	Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y/o privadas.	La institución educativa realiza alianzas estratégicas con instituciones públicas y/o privadas.							X		X			X			X		
	Capacidad de razonamiento	El director demuestra capacidad de razonamiento para la toma de decisiones acertadas							X		X			X			X		
	Clima institucional.	El clima institucional es adecuado.							X		X			X			X		
	Capacidad del director para hacer cumplir las funciones	El director demuestra capacidad para hacer cumplir las funciones administrativas de sus miembros.							X		X			X			X		
	El presupuesto de la I.E.	El presupuesto de la institución educativa se programa, formula, aprueba, ejecuta y controla conjuntamente con los miembros del CONEI.							X		X			X			X		
	Administración de los recursos económicos.	El director controla la eficacia y transparencia los recursos económicos de la IE							X		X			X			X		
		La administración de los recursos propios de la I.E. se aplica de acuerdo a la normatividad vigente.							X		X			X			X		
	Gestión económica a los miembros de la comunidad	el director informa con responsabilidad, transparencia, la gestión económica a los miembros de la comunidad.							X		X			X			X		
	Evaluación del plan anual de trabajo.	Se evalúa el Plan Anual de Trabajo para conocer el logro de las acciones y metas propuestas.							X		X			X			X		
	Eventos de capacitación especializada.	Se desarrollan eventos de capacitación docente en forma continua para el personal de la institución educativa.							X		X			X			X		
El Manual de Organización y Funciones.	El Manual de Organización y Funciones es actualizado de acuerdo al cuadro de Asignación de Personal - (CAP) y documentos normativos-							X		X			X			X			
	La comunidad Educativa conoce el MOF para el cumplimiento de sus deberes y derechos.							X		X			X			X			

		Desempeño del personal de la institución.	El personal Docente y administrativa de la Institución tiene un desempeño satisfactorio de acuerdo al MOF							X		X			X			
Gestión pedagógicas		PEI y la propuesta pedagógica.	En el PEI se ha implementado una propuesta pedagógica innovadora para el nivel inicial.							X		X			X			
		PEI y el desarrollo local y regional.	El PEI responde al desarrollo local, regional y nacional							X		X			X			
		El PCI y el proceso de diversificación curricular.	Se ha elaborado el PCI y el proceso de diversificación curricular de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes.							X		X			X			
		La gestión y los proyectos productivos y de servicios.	El director fortalece la gestión de la I.E. desarrollando proyectos educativos de manera sostenible.							X		X			X			
		Monitoreo y capacitación.	El director cuenta con un plan de monitoreo, supervisión y evaluación de la actividades pedagógicas.							X		X			X			
		Plan de capacitación.	La institución cuenta con un plan de capacitación para los docentes.							X		X			X			
		Vinculación del proceso enseñanza aprendizaje con la teoría y práctica.	La I.E promueve los procesos de enseñanza y aprendizaje vinculando la teoría con la práctica.							X		X			X			
		Competitividad de la plana docente.	La capacitación continua permite contar con docentes competentes con espíritu emprendedor.							X		X			X			
		Formación integral	La educación que brinda la institución educativa desarrolla competencias para la formación integral de los niños.							X		X			X			



Dr. Liliana Ivonne Espinoza Salazar
Evaluador

VALIDEZ DE EXPERTO (1 C)

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA GESTIÓN EDUCATIVA

OBJETIVO: Medir nivel de gestión educativa de las Instituciones educativas de Inicial del distrito de Sullana.

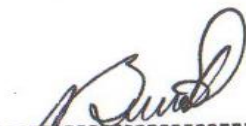
DIRIGIDO A: Docentes

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: BRIONES MENDOZA, MARIO NAPOLEÓN

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR

VALORACIÓN:

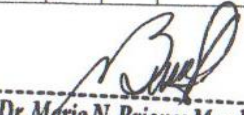
Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
	✓			



Dr. Mario N. Briones Mendoza
DOCENTE INVESTIGADOR
EVALUADOR
EPG UVC - PIURA

		Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y/o privadas.	La institución educativa realiza alianzas estratégicas con instituciones públicas y/o privadas.							X		X		X		
		Capacidad de razonamiento	El director demuestra capacidad de razonamiento para la toma de decisiones acertadas							X		X		X		
Gestión administrativa		Clima institucional.	El clima institucional es adecuado.							X		X		X		
		Capacidad del director para hacer cumplir las funciones	El director demuestra capacidad para hacer cumplir las funciones administrativas de sus miembros.							X		X		X		
		El presupuesto de la I.E.	El presupuesto de la institución educativa se programa, formula, aprueba, ejecuta y controla conjuntamente con los miembros del CONEI.							X		X		X		
		Administración de los recursos económicos.	El director controla la eficacia y transparencia los recursos económicos de la IE							X		X		X		
			La administración de los recursos propios de la I.E. se aplica de acuerdo a la normatividad vigente.							X		X		X		
		Gestión económica a los miembros de la comunidad	el director informa con responsabilidad, transparencia, la gestión económica a los miembros de la comunidad.							X		X		X		
		Evaluación del plan anual de trabajo.	Se evalúa el Plan Anual de Trabajo para conocer el logro de las acciones y metas propuestas.							X		X		X		
		Eventos de capacitación especializada.	Se desarrollan eventos de capacitación docente en forma continua para el personal de la institución educativa.							X		X		X		
		El Manual de Organización y Funciones.	El Manual de Organización y Funciones es actualizado de acuerdo al cuadro de Asignación de Personal – (CAP) y documentos normativos-							X		X		X		
			La comunidad Educativa conoce el MOF para el cumplimiento de sus deberes y derechos.							X		X		X		
	Desempeño del	El personal Docente y							X		X		X			

	personal de la institución.	administrativa de la institución tiene un desempeño satisfactorio de acuerdo al MOF																	
Gestión pedagógicas	PEI y la propuesta pedagógica.	En el PEI se ha implementado una propuesta pedagógica innovadora para el nivel inicial.						X	X	X	X								
	PEI y el desarrollo local y regional.	El PEI responde al desarrollo local, regional y nacional						X	X	X	X								
	El PCI y el proceso de diversificación curricular.	Se ha elaborado el PCI y el proceso de diversificación curricular de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes.						X	X	X	X								
	La gestión y los proyectos productivos y de servicios.	El director fortalece la gestión de la I.E. desarrollando proyectos educativos de manera sostenible.						X	X	X	X								
	Monitoreo y capacitación.	El director cuenta con un plan de monitoreo, supervisión y evaluación de la actividades pedagógicas.						X	X	X	X								
	Plan de capacitación.	La institución cuenta con un plan de capacitación para los docentes.						X	X	X	X								
	Vinculación del proceso enseñanza aprendizaje con la teoría y práctica.	La I.E promueve los procesos de enseñanza y aprendizaje vinculando la teoría con la práctica.						X	X	X	X								
	Competitividad de la plana docente.	La capacitación continua permite contar con docentes competentes con espíritu emprendedor.						X	X	X	X								
	Formación Integral	La educación que brinda la institución educativa desarrolla competencias para la formación integral de los niños.						X	X	X	X								


 Dr. Mario N. Briones Mendoza
 DOC. INVESTIGACIÓN
 EPG UVC - PIURA
 FIRMA DEL EXPERTO

ANEXO 07
Matriz de consistencia

Título de la investigación: Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del Nivel Inicial. Sullana – 2018

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
¿Cómo se caracteriza la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial Sullana – 2018?	Caracterizar la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial Sullana – 2018.	No presenta	GESTIÓN EDUCATIVA	Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del Director. • Plan estratégico. • Principios de autoridad moral y profesionalismo del Director. • Capacidad de razonamiento. • Coordinación. • Participación en la elaboración del PEI. • Desempeño del equipo directivo. • Respaldo y aceptación de la I.E por la comunidad local. • Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y/o privadas. 	Cuestionario
<p>Problema específicos</p> <p>¿Cuál es el nivel de la gestión institucional en las instituciones del nivel inicial de Sullana?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Describir la gestión institucional en las instituciones del nivel inicial de Sullana.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>No presenta</p>				

<p>¿Cuál es el nivel de la gestión administrativa en las instituciones del nivel inicial de Sullana?</p>	<p>Identificar la gestión administrativa en las instituciones del nivel inicial de Sullana.</p>	<p>No presenta</p>		<p>Gestión Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clima institucional. • Capacidad del director para hacer cumplir las funciones satisfactorias de sus miembros. • El presupuesto de la I.E. • Administración de los recursos económicos. • Gestión económica a los miembros de la comunidad • Evaluación de los documentos de gestión. • Eventos de capacitación especializada. • El Manual de Organización y Funciones. • Desempeño del personal de la institución. 	
<p>¿Cuál es el nivel de la gestión pedagógica en las instituciones del nivel inicial de Sullana?</p>	<p>Describir la gestión pedagógica en las instituciones del nivel inicial de Sullana.</p>	<p>No presenta</p>		<p>Gestión pedagógico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PEI y la propuesta pedagógica. • PEI y el desarrollo local y regional. • El PCI y el proceso de diversificación curricular. • La gestión y los proyectos productivos y de servicios. • Monitoreo y capacitación. • Plan de capacitación. • Vinculación del proceso enseñanza aprendizaje con la teoría y práctica. 	

					<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad de la plana docente. • Formación en investigación. 	
¿Cuál es el nivel de la gestión comunitaria en las instituciones del nivel inicial de Sullana?	Describir la gestión comunitaria en las instituciones del nivel inicial de Sullana.	No presenta		Gestión Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de la comunidad. • Relaciones de la escuela con el entorno. • Relación de la escuela con los padres de familia • Relación-Redes con instituciones. • Coordinación con redes de apoyo 	Cuestionario
¿Qué características debe tener la propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018?	Diseñar una propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018.	No presenta				

ANEXO 08
AUTORIZACION DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Año del buen servicio al ciudadano “

ASUNTO: Autorización para la aplicación de
Instrumentos para proyecto de tesis de doctorado.

SEÑOR (A): Gianina Gisella Miranda Córdova

Yo, Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda, ante Ud. me presento y expongo.

Que, estando realizando el Proyecto de investigación relacionado a: **“Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2017”** para obtener el Grado de Doctora, con mención en Doctorado en educación, solicito a su despacho el permiso respectivo para la aplicación del instrumento Escala de opinión sobre la gestión de la institución en las instituciones educativas del nivel inicial que a continuación detallo:

- N° 501 “Nuestra Señora de la Medalla Milagrosa”
- N° 503 “Santa Rosa de Lima”
- N° 512 “Nuestra Señora de Lourdes”
- N° 516 “Virgen del Perpetuo Socorro”
- N° 530 “Virgen de las Mercedes”
- N° 536 “Paul Harris”
- N° 502
- N° 517
- N° 506
- N° 320

Es ocasión para expresarle mi saludo y estima y pedirle se sirva a mi petición por ser de justicia.

Atentamente

Sullana, 26 de octubre de 2017.

Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda



"Año del buen servicio al ciudadano "

ASUNTO: Autorización para la aplicación de
Instrumentos para proyecto de tesis de doctorado.

SEÑOR (A): Maria Cristina Melendez Palacios

Yo, Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda, ante Ud. me presento y expongo.

Que, estando realizando el Proyecto de investigación relacionado a: "Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2017" para obtener el Grado de Doctora, con mención en Doctorado en educación, solicito a su despacho el permiso respectivo para la aplicación del instrumento Escala de opinión sobre la gestión de la institución en las instituciones educativas del nivel inicial que a continuación detallo:

- N° 501 "Nuestra Señora de la Medalla Milagrosa"
- N° 503 "Santa Rosa de Lima"
- N° 512 "Nuestra Señora de Lourdes"
- N° 516 "Virgen del Perpetuo Socorro"
- N° 530 "Virgen de las Mercedes"
- N° 536 "Paul Harris"
- N° 502
- N° 517
- N° 506
- N° 320

Es ocasión para expresarle mi saludo y estima y pedirle se sirva a mi petición por ser de justicia.

Atentamente

Sullana, 26 de octubre de 2017.

Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda



“Año del buen servicio al ciudadano “

ASUNTO: Autorización para la aplicación de
Instrumentos para proyecto de tesis de doctorado.

SEÑOR (A):

Yo, Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda, ante Ud. me presento y expongo.

Que, estando realizando el Proyecto de investigación relacionado a: **“Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2017”** para obtener el Grado de Doctora, con mención en Doctorado en educación, solicito a su despacho el permiso respectivo para la aplicación del instrumento Escala de opinión sobre la gestión de la institución en las instituciones educativas del nivel inicial que a continuación detallo:

- N° 501 “Nuestra Señora de la Medalla Milagrosa”
- N° 503 “Santa Rosa de Lima”
- N° 512 “Nuestra Señora de Lourdes”
- N° 516 “Virgen del Perpetuo Socorro”
- N° 530 “Virgen de las Mercedes”
- N° 536 “Paul Harris”
- N° 502
- N° 517
- N° 506
- N° 320

Es ocasión para expresarle mi saludo y estima y pedirle se sirva a mi petición por ser de justicia.

Atentamente

Sullana, 26 de octubre de 2017.

Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda



“Año del buen servicio al ciudadano “

ASUNTO: Autorización para la aplicación de
Instrumentos para proyecto de tesis de doctorado.

SEÑOR (A):

Yo, Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda, ante Ud. me presento y expongo.

Que, estando realizando el Proyecto de investigación relacionado a: **“Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2017”** para obtener el Grado de Doctora, con mención en Doctorado en educación, solicito a su despacho el permiso respectivo para la aplicación del instrumento Escala de opinión sobre la gestión de la institución en las instituciones educativas del nivel inicial que a continuación detallo:

- N° 501 “Nuestra Señora de la Medalla Milagrosa”
- N° 503 “Santa Rosa de Lima”
- N° 512 “Nuestra Señora de Lourdes”
- N° 516 “Virgen del Perpetuo Socorro”
- N° 530 “Virgen de las Mercedes”
- N° 536 “Paul Harris”
- N° 502
- N° 517
- N° 506
- N° 320

Es ocasión para expresarle mi saludo y estima y pedirle se sirva a mi petición por ser de justicia.

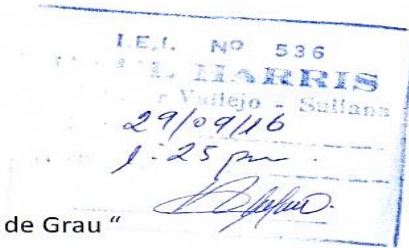
Atentamente

Sullana, 26 de octubre de 2017.

Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



“Año de la Consolidación del Mar de Grau”

ASUNTO: Autorización para la aplicación de
Instrumentos para proyecto de tesis de doctorado.

SEÑOR (A): Jimenez Campos de Requena, Alicia

Yo, Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda, ante Ud; me presento y expongo.

Que, estando realizando el Proyecto de investigación relacionado a: **“Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo para gerenciar en instituciones educativas del nivel inicial. Sullana”** Para obtener el Grado de Doctora, con mención en: Doctorado en educación, solicito a Ud., el permiso respectivo para la aplicación de los instrumentos: Escala de opinión sobre la gestión de la institución. En las instituciones educativas del nivel inicial que a continuación detallo:

- N° 516 “Virgen del Perpetuo Socorro”
- N° 536 “Paul Harris”
- N° 503 “Santa Rosa de Lima”
- N° 512 “Nuestra Señora de Lourdes”
- N° 530 “Virgen de las Mercedes”
- N° 502
- N° 506
- N° 345
- N° 320
- N° 501

Sin otro particular y segura de contar con su apoyo, me despido de Ud., por el momento haciendo propicia la oportunidad para desearle éxito en su gestión.

Atentamente

Sullana, 28 setiembre 2016



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

E. I. N° 320	
A.H. VEG - SULLANA	
RECEPCIÓN	
EXP	040
FECHA	29-09-2016
HORA	12:35
FIRMA	<i>[Signature]</i>

“Año de la Consolidación del Mar de Grau “

ASUNTO: Autorización para la aplicación de
Instrumentos para proyecto de tesis de doctorado.

SEÑOR (A): María Luz Rumiache de Cortián

Yo, Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda, ante Ud; me presento y expongo.

Que, estando realizando el Proyecto de investigación relacionado a: **“Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo para gerenciar en instituciones educativas del nivel inicial. Sullana”** Para obtener el Grado de Doctora, con mención en: Doctorado en educación, solicito a Ud., el permiso respectivo para la aplicación de los instrumentos: Escala de opinión sobre la gestión de la institución. En las instituciones educativas del nivel inicial que a continuación detallo:

- N° 516 “Virgen del Perpetuo Socorro”
- N° 536 “Paul Harris”
- N° 503 “Santa Rosa de Lima”
- N° 512 “Nuestra Señora de Lourdes”
- N° 530 “Virgen de las Mercedes”
- N° 502
- N° 506
- N° 345
- N° 320
- N° 501

Sin otro particular y segura de contar con su apoyo, me despido de Ud., por el momento haciendo propicia la oportunidad para desearle éxito en su gestión.

Atentamente

[Signature]

Sullana, 28 setiembre 2016

ANEXO 09

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La investigadora Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda con mención en Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo, Sede Piura 2017, está desarrollando una investigación denominada "Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2017", con el objetivo de obtener el grado de doctora en educación. En este sentido, solicito a la directora de la Institución Educativa Inicial N° 512 "Nuestra Señora de Lourdes" su consentimiento para aplicar los instrumentos de la mencionada investigación.

DATOS DE LA DIRECTORA

- Nombres y apellidos : GIDNEIB GISELA MIRANDA CORDOVA
- Documento de identidad : 03649654
- Dirección domiciliaria : CNIE SEIS # 318
- Teléfono : 477014

Sin otro particular, se firma el presente protocolo de consentimiento informado.

Sullana, 26 de octubre de 2017



I.E. N° 512 NUESTRA SRA. DE LOURDES

Gisela G. Miranda Córdoba

Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La investigadora Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda con mención en Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo, Sede Piura 2017, está desarrollando una investigación denominada "Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2017", con el objetivo de obtener el grado de doctora en educación. En este sentido, solicito a la directora de la Institución Educativa Inicial N° 530 "Virgen de las Mercedes" su consentimiento para aplicar los instrumentos de la mencionada investigación.

DATOS DE LA DIRECTORA

- Nombres y apellidos : *Maria Cristina Melendez Palacios*
- Documento de identidad : *03643204*
- Dirección domiciliaria: *calle San Martín 966 Sullana*
- Teléfono : *985278853*

Sin otro particular, se firma el presente protocolo de consentimiento informado.

Sullana, 26 de octubre de 2017





PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La investigadora Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda con mención en Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo, Sede Piura 2017, está desarrollando una investigación denominada "Propuesta de un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión educativa de las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2017", con el objetivo de obtener el grado de doctora en educación. En este sentido, solicito a la directora de la Institución Educativa Inicial N° 517, su consentimiento para aplicar los instrumentos de la mencionada investigación.

DATOS DE LA DIRECTORA

- Nombres y apellidos : *Lily Aguilar Lopez*
- Documento de identidad : *03589860*
- Dirección domiciliaria : *Hipolito Venancio # 173*
- Teléfono : *9578 42157*

Sin otro particular, se firma el presente protocolo de consentimiento informado.

Sullana, 26 de octubre de 2017

S. Valdiviezo

[Signature]

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La investigadora Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda, con mención en Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo, Sede Piura, 2016, está desarrollando una investigación denominada "Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo para gerenciar en instituciones educativas del nivel inicial. Sullana - 2016" con el objetivo de obtener el grado de doctora en educación. En este sentido solicito a la directora, de la Institución Educativa Inicial, su consentimiento para aplicar los instrumentos de la mencionada investigación.

DATOS DE LA (EL) DIRECTORA (O)

- Nombres y apellidos : Amy Maria Velasco de Córdova
- Documento de identidad : 03570089
- Dirección domiciliaria : San Martín 477 - Sullana
- Teléfono : 969925117

Sin otro particular, se firma el presente protocolo de consentimiento informado.

Sullana, 28 de setiembre de 2016


[Handwritten Signature]



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

L
E
d
ir
d
c

La investigadora Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda, con mención en Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo, Sede Piura, 2016, está desarrollando una investigación denominada "Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo para gerenciar en instituciones educativas del nivel inicial. Sullana - 2016" con el objetivo de obtener el grado de doctora en educación. En este sentido solicito a la directora, de la Institución Educativa Inicial, su consentimiento para aplicar los instrumentos de la mencionada investigación.

DATOS DE LA (EL) DIRECTORA (O)

[

- Nombres y apellidos : MARIA LIZ RINICHE DE CARRION
- Documento de identidad : 03690119
- Dirección domiciliaria : URB. JARDIN N° 2 C-3 LOTE 19.
- Teléfono : # 965967472

Sin otro particular, se firma el presente protocolo de consentimiento informado.

Sullana, 28 de setiembre de 2016



María L. Riniche de Carrion
DIRECTORA

ANEXO 10

CONSOLIDADO DE DATOS

BASE DE DATOS GESTION EDUCATIVA

N°	GEST. INSTITUCIONAL										GESTION ADMINISTRATIVA										GESTION PEDAGOGICA										GEST. COMUNITARIA								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
1	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	2	5	4	3	2			
2	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	2	3	3	3	3	2	3			
3	3	4	2	5	4	3	5	5	3	3	4	2	3	5	3	4	2	5	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	5	5	2	2	4			
4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	3	2	4	3	4	3	2	4	4	5	4	5	5	5	5	4	2	3	4	4	2	3	3			
5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	2	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	5	3	2	2	3	4	3	2		
6	3	3	4	4	4	5	4	4	5	3	2	2	3	1	3	1	3	2	3	2	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	2	3	4	2	2	2		
7	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	1	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	1	4	4	3	3		
8	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	3	3	2	4	4	3	2	2	
9	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	3	5	3	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	2	1	3	3	3	2		
10	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	4	4	2	5	5	3	2	2	
11	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	1	4	4	2	3	2
12	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	2	4	3	2	3	1	3	2	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	4	2	5	4	2	3	2	
13	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	2	1	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	1	5	3	2	2	2	
14	3	3	5	4	4	2	3	3	3	2	4	3	1	3	4	2	1	4	1	1	1	3	2	3	3	4	2	3	3	5	3	3	2	5	4	3	2	3	
15	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	1	5	5	3	3	2	
16	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	2	3	3	4	2	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	4	5	2	3	3	3		
17	2	3	4	4	5	4	5	3	4	5	5	3	4	5	4	5	3	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	1	5	4	3	3	2			
18	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	5	4	5	3	5	4	3	4	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	2	4	4	2	3	2	
19	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	5	3	5	2	3	2	3	5	5	5	5	2	2	2	2	2	3	3	5	2	5	5	3	2	3	
20	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	3	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	1	4	5	2	3	2		
21	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	2	5	5	3	2	1		

22	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	5	2	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	3	2	5	5	2	2	2
23	4	4	4	5	3	4	3	3	5	5	5	3	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	1	5	5	5	4	5	4	5	3	2	1	5	5	4	3	2
24	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	3	5	2	2	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	2	3	2	4	4	3	3	3
25	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	4	4	4	5	1	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	1	3	3	4	3	2	
26	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3	3	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	3	2	3	3	5	3	2
27	4	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	3	1	3	4	5	2	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	2	4	4	4	3	2
28	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	1	4	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	2	4	4	4	2	3
29	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	5	3	3	4	4	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	1	5	4	2	4	2
30	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	2	3	3	1	4	1	1	1	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	1	5	5	1	3	3
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	1	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	2	2	4	5	1	2	2
32	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	5	5	2	3	3
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	1	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	2	3	5	5	3	3	2	
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	2	2	5	5	3	4	3	
35	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	5	2	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	2	1	5	4	4	3	3
36	4	5	5	5	5	1	5	5	5	4	5	4	2	1	3	1	3	1	1	3	4	4	5	5	4	5	1	5	5	5	3	2	2	5	4	1	4	2
37	5	4	3	4	3	5	3	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	2	3	2
38	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	2	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	5	3	4	3	5	2	3	2	5	5	5	3	2
39	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	2	2	4	3	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	2	3	2	4	3	4	2	3
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	3	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	4	3	2	3	2	
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2
42	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	3	3	3	3	2
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3
44	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	3	2	3	2	3	2	4	2
45	4	5	5	4	4	4	4	1	4	2	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	2	3	2	3	4	2	3	3
46	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	1	2	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3	3	2	4	4
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	3	4	1	3	4	5	5	5	1	1	1	1	1	1	4	3	2	3	3	3	3	3

48	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	3	4	2	4	3	
49	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	2	3	4	2	3	4	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	2	3	2	4	4	3	3	4	
50	4	4	4	4	4	1	4	4	5	5	4	4	5	3	3	4	5	4	4	3	1	1	1	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	4	2	4		
51	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	4	3	5	3	3	
52	5	3	3	4	5	4	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5	1	4	3	4	4	5	5	5	1	1	1	1	1	1	3	4	2	4	2	4	3	4	
53	5	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	3	2	4	5	4	5	3	3	3	4	5	5	5	1	5	4	5	4	5	3	4	2	2	2	5	3	3	
54	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	1	3	4	4	4	3
55	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	1	3	4	5	3	2	
56	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	2	4	5	3	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	5	1	3	4	4	2	3	
57	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	2	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	1	4	4	5	3	2
58	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	1	4	4	4	3	2	
59	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	2	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	4	2	
60	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	4	1	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	3	4	3	3	
61	4	4	4	4	4	3	5	3	3	5	5	4	3	2	3	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	
62	5	3	4	4	4	4	3	3	5	5	4	3	4	3	2	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	5	5	3	2	2	
63	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	2	2	
64	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	5	4	5	3	2	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	4	4	4	2	3		
65	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	3	3	4	2	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	3	5	3	5	2	2		
66	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	2	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	3	5	3	3		
67	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	3	2		
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	5	3		
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	2			
70	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	2	2	5	3	3	2		
71	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	2	4	4	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	2	3	4	4	2	4	2		
72	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	3	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5	2	3	3			
73	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	1	3	2		

74	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	2	5	5	2	2	2		
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	3	3	1	4	4	3	3	2	
76	4	4	4	5	4	3	3	5	3	4	3	4	4	5	5	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	1	4	4	2	3	2	
77	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	2	2	5	5	3	3	2		
78	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	1	1	1	3	3	2	2	3	4	5	5	3	4	3	4	4	5	4	2	1	4	4	3	5	4	
79	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	1	2	5	5	2	4	3	
80	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	1	1	5	4	3	5	3	
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	5	3	2	3	2	
82	1	1	2	1	2	3	3	1	5	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	1	4	1	4	4	1	3	2	3	5	5	3	1	1	4	3	3	5	3	
83	1	1	2	1	2	3	3	1	1	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	4	4	1	3	2	3	5	5	2	2	1	5	3	2	4	3	
84	2	4	1	2	3	5	5	2	5	4	1	2	4	4	3	5	2	4	3	2	4	5	5	5	4	5	2	2	5	5	3	1	2	4	3	3	5	2	
85	1	1	2	1	2	3	3	1	5	2	1	1	3	3	2	2	2	1	3	2	1	3	4	4	1	4	2	3	5	5	4	2	2	4	3	2	4	3	
86	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	2	3	2	5	5	3	4	2	
87	5	4	3	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	1	5	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	3	2	
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	1	3	1	3	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	5	5	3	5	3
89	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	2	3	2	5	4	2	5	3	
90	2	3	3	3	3	5	3	2	5	1	4	3	3	3	2	5	3	4	3	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	2	3	3	4	5	3	4	2	
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	2	4	3	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	3	4	3	3	3	2	
92	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	2	2	2	4	3	3	2	3	
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	2	4	3	2	3	3	
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	2	3	4	3	2	2	2	
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	3	2	2	3	
96	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	1	3	5	4	3	3	2
97	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	1	3	3	4	3	2	3	
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	2	3	4	4	3	3	2	
99	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	3	4	3	3	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	3	3	3	2	

100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	3	4	4	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	4	4	4	2	3		
101	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	2	2	
102	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	5	5	4	2	2		
103	4	3	3	5	5	5	3	3	3	1	4	3	4	4	5	5	3	4	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	3	2			
104	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	2	4	4	4	3	2	3		
105	4	4	3	3	3	5	3	5	5	5	4	2	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	3	3			
106	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	3	3			
107	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4		
108	4	3	4	4	4	5	4	5	5	3	4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4			
109	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	3	5	4	4	3	3		
110	5	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	2	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	2	4	5	3	5	2	3		
111	4	1	4	4	4	5	4	3	4	1	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	5	4	5	2	3	4	5	2	3	3	4	3	4	4	3	
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	3	5	3	3			
113	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	1	1	4	5	5	4	4	4	4	4	5	2	3	2	4	3	3	2	2	
114	3	4	4	2	4	4	4	3	5	4	3	5	1	4	4	4	3	4	4	1	1	4	5	5	4	4	4	4	4	5	2	2	3	4	3	4	2	2	
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	2	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	3	2	5	5	4	3	3		
116	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	2	3	5	5	3	4	3		
117	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	2	5	4	3	3	2		
118	3	3	3	3	3	3	5	3	5	2	2	2	4	4	3	3	1	4	3	4	3	5	5	4	2	3	2	4	5	5	2	3	3	5	5	4	2	3	
119	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	5	3	4	2		
120	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	2	2	4	3	2	2	2	
121	3	3	4	4	3	5	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	2	4	3	3	3	2
122	5	4	3	4	5	5	4	5	4	2	3	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	2	2	4	3	2	2	2	
123	2	2	4	3	4	5	4	3	4	3	2	2	1	4	4	3	1	4	3	3	1	1	4	5	4	5	3	4	4	4	3	1	3	4	5	2	2	3	
124	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	3	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	2	2	3	2	4	4	1	3	4	3	2	2	2
125	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	1	3	2		

126	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4	2	2	1	
127	3	3	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	1	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	1	3	2	
128	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	2	5	4	2	3	2	
129	5	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	2	2	5	4	2	2	2	
130	3	4	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	2	3	5	4	2	3	2	
131	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	2	2	4	3	3	2	3
132	5	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	3	5	5	3	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	2	2	4	4	3	4	3	
133	4	3	4	3	3	4	4	5	1	3	5	4	2	3	5	4	3	5	3	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	2	4	3	
134	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4	1	1	4	5	5	4	5	3	5	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	
135	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	3	3	4	4	2	3	2	
136	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2		
137	4	4	5	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	4	4	3	4	5	2	4	3	5	3	2	2	4	3	2	2	2	
138	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	2	2	4	3	3	3	3	
139	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	5	3	2	2	2		
140	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	1	5	5	1	3	3	2	4	2	3	2	2	
141	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	4	2	3	3	3		
142	5	4	4	4	3	3	5	3	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	3	4	3	3		
143	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	5	2	3	3	2		
144	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	2	3	4	3	4	3	3		
145	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	2	3	4	2	3	4	2		
146	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	
147	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	2	4	2	3	3	2		
148	5	4	4	3	2	3	2	2	4	3	3	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	<u>4</u>	2	4	3	4	5	3	
149	5	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	3	5	3	4	3	4	2	4	5	2	
150	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	3	3	5	3		
151	3	2	4	2	1	1	5	3	3	3	2	2	1	3	2	1	3	2	1	1	1	2	2	4	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	5	2		

152	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3
153	3	3	4	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	1	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
154	2	2	3	3	2	1	3	1	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	2	3	1	1	2	3	1	2	1	2	1	2	4	3	4	2	3	3	3	3	
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	2	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	2	2	2	
156	4	3	3	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	3	3	3	4	4	3	3	3	
157	1	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	3	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	4	5	4	2	2	2	
158	1	2	2	1	3	4	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	3	4	3	3	4	3	
159	3	4	3	2	2	3	4	3	2	4	4	3	4	4	5	4	2	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	3	4	3	4	2	3	2	

ANEXO 11
EVIDENCIAS
I.E.I N 503 SANTA ROSA DE LIMA







I.E.I N 512 NUESTRA SEÑORA DE LOURDES



I.E.I 506





**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD
DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, Dra. Esperanza I. León More, Docente de Investigación de la EPG Piura; y revisor del trabajo académico titulado:

Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del Nivel Inicial. Sullana – 2018

De la estudiante Mg. Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda he constatado por medio del uso de la herramienta Turnitin lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 23 %, verificable en el reporte de originalidad del Programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 7 de junio del 2018



Dra. Esperanza I. León More
Docente de investigación de la EPG - Piura
DNI: 02416840



CARACTERIZACION DE LA GESTION EDUCATIVA

INFORME DE ORIGINALIDAD

23% INDICE DE SIMILITUD	23% FUENTES DE INTERNET	2% PUBLICACIONES	% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	-------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	7%
2	www.scribd.com Fuente de Internet	2%
3	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
4	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	documents.mx Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	docslide.com.br Fuente de Internet	1%





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
LA UNIDAD DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

VALDIVIEZO MIRANDA, SUMILDA DE LOS MILAGROS

INFORME TITULADO:

Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial. Sullana – 2018.

PARA OBTENER EL GRADO O TÍTULO DE:

DOCTORA EN EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 18 DE ENERO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Unanimidad



KARL FRIEDERICK TORRES MIREZ
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y GRADOS UPG
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO -PIURA



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO
INSTITUCIONAL UCV**

Código :
Versión : Página

Yo Sumilda de los Milagros Valdiviezo Miranda identificado con DNI N° 03687280 egresado del Programa de Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo, autorizo (), No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial. Sullana - 2018. en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


FIRMA



DNI: 03687280

FECHA: Piura, 21... de febrero del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------