



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. Virgen del  
Camino de San Martín de Porres, año 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Educación con Mención en Docencia y  
Gestión Educativa**

**AUTOR:**

Br. Martha Isabel Almerí Veramendi

**ASESOR:**

Dra. Isabel Menacho Vargas

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión educativa

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## **Página del Jurado**

---

Dr. Juan Méndez Vergaray  
Presidente

---

Dra. Rosalía Zarate Barrial  
Secretario

---

Dra. Gladys Sánchez Huapaya  
Vocal

### **Dedicatoria**

A mi familia por su paciencia y comprensión para mi desarrollo profesional.

## **Agradecimiento**

A la Universidad César vallejo

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Martha Isabel Almerí Veramendi, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Docencia y Gestión Educativa de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Gerencia estratégica y educación de calidad en la

I.E.P. Virgen del Camino de San Martín de Porres, año 2016”, presentada, en 110 folios para la obtención del grado académico de Magister en Docencia y Gestión Educativa, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, enero de 2017

Martha Isabel Almerí Veramendi

DNI 08513639

## **Presentación**

Señores miembros del jurado calificador

Presento la tesis titulada “Gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016”, con el objetivo de demostrar que la el uso de una gerencia estratégica idónea se relaciona positivamente con el desarrollo de una educación de calidad.

El estudio de tesis está constituido por ocho capítulos. En el primer capítulo se muestra la introducción. En el segundo capítulo, se muestra el marco metodológico. En el capítulo tercero se presentan los resultados. En el cuarto capítulo, se presenta la discusión y en el quinto las conclusiones a las que se arriban. En el capítulo seis las recomendaciones. Se finaliza con el capítulo siete, en donde se precisan las referencias bibliográficas. Además se encuentran los anexos.

Los resultados hallados en la investigación evidencian la existencia de relación significativa entre gerencia estratégica y educación de calidad por lo que se justifica este tipo de gestión para lograr mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

## Índice

	Páginas
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
<b>Índice de figuras</b>	<b>x</b>
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. Introducción</b>	<b>xiii</b>
<b>1.1. Antecedentes</b>	<b>14</b>
1.1.1. Antecedentes nacionales	14
1.1.2. Antecedentes internacionales	17
<b>1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística</b>	<b>20</b>
1.2.1. Gerencia estratégica	20
1.2.2. Educación de calidad	27
<b>1.3. Justificación</b>	<b>33</b>
<b>1.4. Problema</b>	<b>35</b>
<b>1.5. Hipótesis</b>	<b>37</b>
<b>1.6. Objetivos</b>	<b>38</b>
<b>II. Marco metodológico</b>	<b>40</b>
<b>2.1. Variables</b>	<b>41</b>
<b>2.2. Operacionalización de variables</b>	<b>41</b>
<b>2.3. Metodología</b>	<b>44</b>
<b>2.4. Tipos de estudio</b>	<b>44</b>
<b>2.5. Diseño</b>	<b>44</b>

<b>2.6. Población, muestra y muestreo</b>	45
<b>2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	46
<b>2.8. Métodos de análisis de datos</b>	50
<b>2.9. Aspectos éticos</b>	50
<b>III. Resultados</b>	51
<b>3.1. Resultados descriptivos</b>	52
<b>3.2. Comprobación de hipótesis</b>	58
<b>IV. Discusión</b>	65
<b>V. Conclusiones</b>	69
<b>VI. Recomendaciones</b>	71
<b>VII. Referencias</b>	73
<b>Anexos</b>	78
Anexo 1. Artículo científico	79
Anexo 2. Matriz de consistencia	85
Anexo 3. Consentimiento por la institución	88
Anexo 4. Matriz de datos	89
Anexo 5. Instrumentos	93
Anexo 6. Formato de validación	100
Anexo 7. Inprpant de resultados	115



## Índice de tablas

		Páginas
Tabla 1:	Operacionalización de la variable Gerencia Estratégica	41
Tabla 2:	Operacionalización de la variable Educación de Calidad	42
Tabla 3:	Población de docentes de la IEP Virgen del Camino	44
Tabla 4:	Niveles de interpretación del cuestionario de valoración de la gerencia estratégica	46
Tabla 5:	Niveles de interpretación del cuestionario de valoración de educación de calidad	47
Tabla 6:	Juicio de Expertos para los instrumentos de evaluación	48
Tabla 7:	Coeficiente de Fiabilidad de la escalas de medición	48
Tabla 8:	Niveles de gerencia estratégica	51
Tabla 9:	Niveles de educación de calidad	52
Tabla 10:	Niveles de organización del contexto escolar	53
Tabla 11:	Niveles de dotación de recursos	54
Tabla 12:	Niveles de procesos educativos	55
Tabla 13:	Niveles de resultados educativos	56
Tabla 14:	Correlación de Spearman entre gerencia estratégica y educación de calidad	57
Tabla 15:	Correlación de Spearman entre gerencia estratégica y organización del contexto	58
Tabla 16:	Correlación de Spearman entre gerencia estratégica y dotación de recursos	60
Tabla 17:	Correlación de Spearman entre gerencia estratégica y procesos educativos	61
Tabla 18:	Correlación de Spearman entre gerencia estratégica y resultados educativos	63

**Índice de figuras**

	Páginas
Figura 1: Niveles de gerencia estratégica	51
Figura 2: Niveles de educación de calidad	52
Figura 3: Niveles de organización del contexto escolar	53
Figura 4: Niveles de dotación de recursos	54
Figura 5: Niveles de procesos educativos	55
Figura 6: Niveles de resultados educativos	56
Figura 7: Relación entre gerencia estratégica y educación de calidad	58
Figura 8: Relación entre gerencia estratégica y organización del contexto	59
Figura 9: Relación entre gerencia estratégica y dotación de recursos	60
Figura 10: Relación entre gerencia estratégica y procesos educativos	62
Figura 11: Relación entre gerencia estratégica y resultados educativos	63

## Resumen

En la investigación titulada “Gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. Virgen del Camino de San Martín de Porres, año 2016”, tiene el propósito de determinar la relación entre la gerencia estratégica y la educación de calidad desde la percepción de los docentes.

El tipo de investigación fue básica, el diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo compuesta por 63 docentes de la Institución Educativa Privada Virgen del Camino ubicada en el distrito de San Martín de Porres, provincia de Lima Metropolitana, quienes fueron elegidos en forma intencional no probabilística. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para recolectar los datos fue el cuestionario. Con el fin de determinar la validez de los instrumentos se usó el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada utilizando el Coeficiente Alfa de Cronbach siendo el resultado 0.865, en el cuestionario de valoración de la gerencia estratégica y 0.813 en el cuestionario de valoración de educación de calidad.

Los resultados hacen concluir que existe relación significativa ( $r=0,750$ ;  $p<.05$ ) entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. Virgen del Camino de San Martín de Porres, año 2016. Estos resultados revelan que a mayor gerencia estratégica mayores posibilidades de que la institución educativa brinde educación de calidad.

*Palabras clave:* Gerencia estratégica, educación de calidad, orientación a resultados

### **Abstract**

In the investigation strategic titled "Management and education of quality in I.E.P. Virgen del Camino the San Martín de Porres, year 2016", she has the purpose of determining the relationship between the strategic management and the education of quality from the perception of the educational ones.

The investigation type was basic, the design not experimental, traverse and correlacional. The sample was composed by 63 educational of the Institution Private Educational Virgen del Camino located in the district of San Martín de Porres, county of Lima Metropolitana who they were not chosen in intentional form probabilistic. The used technique was the survey and the instrument to gather the data it was the questionnaire. With the purpose of determining the validity of the instruments the trial of experts it was used and the dependability was calculated using the Coefficient Alpha of Cronbach being the result 0.865, in the questionnaire of valuation of the strategic management and 0.813 in the questionnaire of valuation of education of quality.

The results make conclude that significant relationship exists ( $r=0,750$ ;  $p < .05$ ) between strategic management and education of quality in I.E.P. Virgen del Camino of San Martín de Porres, year 2016. These results reveal that to more management bigger strategic possibilities that the educational institution offers education of quality.

*Keywords:* Strategic management, education of quality, orientation to results

## **I. Introducción**

## **1.1. Antecedentes**

### **1.1.1. Antecedentes nacionales**

Ibarra (2012), en su tesis titulada “Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011”, tuvo el objetivo de demostrar que el planeamiento estratégico se relaciona con la gestión de la calidad. La investigación científica que hemos realizado es básica, correlacional causal no experimental, los factores de estudio son dos: el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad de la institución educativa Kumamoto IN° 3092 Puente Piedra Lima 2011. La población y muestra estuvo conformada por 65 docentes de la IE Kumamoto distribuidos de la siguiente manera: 24 primaria y 41 de secundaria. El diseño de la investigación es transeccional, correlacional, causal. bivariada, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: la evaluación del PEI, FODA y la gestión administrativa propiamente dicha y la medición de la planificación, la organización, integración, dirección y control que se aplicó a los 65 docentes de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad.. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigadas pues se ha encontrado con el cálculo del chi cuadrado un valor de  $2 X = 5.45 < 2 X t = 9.49$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis de investigación es decir el planteamiento estratégico mejora la calidad de la IE Kumamoto N° 3092. Puente Piedra. Región Lima 2011.

Areche (2013), en su tesis titulada “La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga-Ayacucho, 2011”, tuvo como objetivo determinar la asociación entre la gestión institucional y la calidad de servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia de las estudiantes del 3°, 4° y 5° del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011. La investigación es de tipo descriptivo y correlacional, correspondiendo a un diseño no experimental, de corte transversal ya que se recolecta la información suministrando una sola vez los instrumentos. Se aplicó la técnica de la encuesta, a

145 padres de familia y 21 docentes que conforman la muestra, y se usó como instrumento el cuestionario estructurado por ítems en escala Likert. Los resultados arrojaron la existencia de una asociación significativa entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo ( $r= 77.4\%$ ,  $\text{Chi}^2=126.546$ ;  $p\text{-valor}=0.000 < 0.05$ ; Inercia =72.2%). Además cabe resaltar que la dimensión de la gestión institucional más asociada a la calidad de servicio educativo resultó ser el liderazgo ( $r=97.1\%$ ;  $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ ). Si bien es cierto los resultados encontrados muestran un alto nivel tanto en la gestión institucional ( $p=76.5\%$ ;) como en la calidad de servicio educativo ( $p=71.1\%$ ), es de notar que el 29.66% de los padres de familia opinan que el nivel de la organización del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo, siendo este uno de los puntos sensibles a tocar en la toma de decisiones. Constatamos que el equipo directivo posee un liderazgo, que debe continuar dando respuesta a las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, implicándolos, estableciendo una relación ético- moral, preocupándose por valores como libertad, justicia y equidad; debe fortalecer una visión de la escuela logrando, para su realización, el compromiso de los otros miembros y de la comunidad, convirtiendo a sus docentes en líderes de la actividad educativa de la que es responsable.

Gamarra (2011), en su tesis “Estilos de gestión de los directivos y su relación con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de ex variante técnica de la UGEL N° 03 de Lima”, tuvo como explicar la relación existente entre los estilos de gestión de los directivos y la calidad de la conducción de las instituciones educativas de Ex Variante Técnica, de la UGEL 03 de Lima. En la metodología de investigación, se utilizó, el de investigación básica; diseños no experimental y transversal, así como un esquema descriptivo correlacional. Las instituciones educativas referidas, tienen sus antecedentes en las Grandes Unidades Escolares de la década de los 50,60 y parte de los 70, actualmente denominadas emblemáticas; remodeladas modernizadas y reequipadas. Como técnica de colecta de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario; aplicado a una muestra representativa de 36 docentes y 283 alumnos; del Rosa de Santa María (Breña); Miguel Grau (Magdalena del Mar) e Hipólito Únanle (Lima Cercado). La exploración de los estilos de gestión educativa como herramienta evaluativa constó de dos dimensiones básicas: estilos

transformacionales y estilos transaccionales. Se evaluó la correlación conjunta de los estilos de gestión con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de Ex Variante Técnica UGEL 03 de Lima. Hallándose una correlación de 0.976 y un coeficiente de determinación del 0.953. El estilo de gestión más utilizado por las instituciones educativas ya referidas es el transformacional (0.885) seguida del transaccional (0.942). la institución educativa que utiliza mejor el transformacional es el Rosa de Santa María (0.520); seguida del Miguel Grau (0.917) y finalmente el Hipólito Únanle (0.959).

Gómez (2010), en su tesis “Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao”, tuvo como objetivo identificar la relación existente entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo. Se utilizó un diseño descriptivo correlacional. En la muestra participaron un total de 148 alumnos de 5<sup>o</sup> de secundaria y sus padres, y el total de docentes, a quienes se les aplicó una encuesta para recoger sus percepciones respecto a las variables mencionadas. Del tratamiento estadístico se concluye que existe relación significativa entre la variable gestión institucional y la variable calidad del servicio educativo de 0.003 en docentes y 0,000 tanto en alumnos como en padres de familia a un nivel alfa de 0,05, en la institución educativa Dora Mayer del distrito de Bellavista-Callao. Asimismo, existe una relación significativa entre las dimensiones (liderazgo directivo, planificación estratégica, evaluación de la gestión educativa, clima institucional, capacitación del personal y desempeño docente) con la calidad del servicio educativo, comprobándose las hipótesis.

Alarcón (2013), en su tesis titulada “Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana”, tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la calidad de la educación en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011. El tipo de investigación fue cuantitativo y de diseño transversal – correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por 10 integrantes del equipo directivo de instituciones educativas privadas pertenecientes a la UGEL 02 y UGEL 03, a quienes se les aplicó cuestionarios validados mediante juicio de expertos y coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados indican que existe correlación entre gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011 ( $\rho=0.825$ ). El planeamiento estratégico en las



instituciones privadas, el buen uso de los recursos instituciones y los logros conseguidos se vio reflejado en la mejora continua de las instituciones, debido a sus excelentes organizaciones administrativas.

Yábar (2013), en su tesis titulada “La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. La investigación fue de tipo cuantitativa con diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 44 docentes que laboran en la IEP Santa Isabel de Hungría, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado validado por el autor. Los resultados indicaron que existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ( $Rho=0.751$ ;  $p=0.000$ ). El control, cumplimiento del plan calendario y relación alumno/profesor son los aspectos que más correlacionaron con la gestión educativa.

### **1.1.2. Antecedentes internacionales**

Hurtado (2015), en su tesis titulada “Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Técnica Simón Bolívar Naguanagua Estado Carabobo”, tuvo como objetivo general proponer un Plan Estratégico como Herramienta para Fortalecer la Gestión Educativa en la E.T “Simón Bolívar “Naguanagua Estado Carabobo. El estudio se enmarca en una investigación descriptiva de campo, no experimental, modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo constituida por 106 docentes y la muestra 23 docentes. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario tipo escala de Likert, con alternativa de respuesta policotómica: (Siempre, Algunas veces y Nunca), el cuál fue sometido a juicio de expertos para su validación y se verifico su confiabilidad a través de la aplicación de la fórmula alfa de Cronbach, que arrojó resultado de 0,82 lo que confirmo que el instrumento es altamente confiable. Se evidenció que existen debilidades en cuanto a la aplicación de las funciones gerenciales de parte de los directivos, no toma en cuenta los aportes de los docentes para elaborar la planificación, muy pocas veces delegan y escuchan propuesta, en lo que respecta

a las actividades planificadas escasamente se la hace seguimiento y control. El personal no está identificado con la misión, en este sentido se sugiere capacitación en las áreas administrativa, gerencia y supervisión, los directivos se avoquen a implementar prácticas participativas de planificación, promover un liderazgo transformacional y establecer objetivos reales y alcanzables. Lo que se recomendó, dotarse de estructura, equipos y materiales que proporcionen un clima armonioso, cómodo y seguro, así como afianzar la comunicación a través de medios que permitan el flujo de comunicación ascendente y participativa.

Valbuena, Morillo, Montiel, y Hernández (2012), en su estudio titulado “Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales” tuvo como finalidad establecer la relación entre la gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. La misma se enmarcó en la línea de investigación desarrollo organizacional. La metodología fue descriptiva de campo, correlacional y con diseño no experimental – transeccional. La población estuvo representada por siete (7) Directivos y cincuenta y cuatro (54) docentes para un total de sesenta y uno (61) sujetos de las Escuelas Bolivarianas Candelario Reyes Medina y Suurála Wakuaipa del Municipio Jesús Enrique Lossada. La recolección de datos se realizó con un cuestionario. Los resultados estadísticos en el estudio permitió obtener una correlación entre las variables estableciéndose una relación moderada, significando con ello que a medida que aumentan los valores de la gerencia estratégica aumenta medianamente la relación con la variable conflictos organizacionales.

Nieves (2015), en su estudio titulado “La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión pedagógica curricular”, tuvo como objetivo caracterizar la Dimensión Pedagógica Curricular de la gestión realizada por el personal con función directiva de la Unidad Educativa Rafael Álvarez”. La metodología fue de carácter cuantitativo, investigación descriptiva y de campo, se asumió como población objeto de estudio a todo el personal que labora e la institución. Como resultado se obtuvo que aunque la supervisión de las actividades es adecuada, existe debilidad en los programas de capacitación y actualización para los docentes, falta de apoyo real con los casos de los estudiantes que presentan problemas de aprendizaje y poca motivación al personal docente. Asimismo, señala que la gestión educativa es el conjunto de acciones desarrolladas por el personal directivo en pro del logro exitoso de los objetivos institucionales, por ello debe darse

especial atención a la dimensión pedagógica-curricular pues esta se relaciona directamente con el proceso de formación.

Morales (2011), en su investigación titulada “Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica”, tuvo como finalidad proponer estrategias gerenciales en la planificación educativa, que permita al personal directivo de las escuelas básicas desarrollar actividades donde se fomente y desarrolle una mejor planificación con el personal docente de la institución. Utiliza una metodología, proyecto factible basada en un estudio de campo y documental se aplicó un cuestionario de (25), preguntas, cuatro (04) de alternativas siempre, algunas veces, nunca, en la unidad educativa liceo nacional Abdón Calderón, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación del problema. Por consiguiente se evidenció la necesidad de un plan estratégico gerencial que capacite al personal directivo y docente de herramientas para mejorar su desempeño y lograr calidad del sistema educativo. De acuerdo al autor, planificar, es pensar antes de hacer. La planificación comienza por establecer objetivos, es la primera función administrativa porque sirve de base a las otras funciones y determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que se debe hacer por alcanzarlo. Dentro de este marco el director debe fomentar como base de la planificación una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores para una gestión participativa e integradora con el entorno organizacional.

Tang (2011), en su tesis titulada “Gerencia estratégica y comunicación organizacional” en instituciones arquidiocesanas, tuvo como propósito analizar la relación entre Gerencia Estratégica y Comunicación Organizacional en instituciones Arquidiocesanas del Municipio Maracaibo, circunscrita en la línea de la Gerencia Educativa. La misma se apoyó en las concepciones teóricas de Ivancevich (2002), Benis (2000), Davis (2000), para la variable gerencia estratégica y Bermúdez (2005), Chiavenato (2001), para la variable comunicación organizacional, entre otros. La metodología utilizada fue la descriptiva a través de un diseño no experimental, de campo correlacional, se asumieron dos poblaciones, la primera, conformada por 10 directores y la segunda por 68 docentes pertenecientes a las instituciones Arquidiocesanas del Municipio Maracaibo; la cual fue tomada en su totalidad por ser una población censal que no ameritó muestreo.

El instrumento utilizado fue el cuestionario conformado por 39 ítems con cuatro alternativas de respuestas, según la escala de Likert. Fue validado por cinco expertos, para su confiabilidad una prueba piloto a 20 sujetos con las mismas características de la población, resultando de la fórmula Alfa Cronbach 0.7839 para la variable Gerencia Estratégica y 0.7927, para la variable comunicación organizacional. La correlación se obtuvo mediante el coeficiente Spearman con un resultado de 0.530, a un nivel de significancia de 0.01, lo cual indica que hay una relación media o moderada con tendencia baja y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable gerencia estratégica aumentan de forma media o moderada los valores de la variable comunicación organizacional en las instituciones objeto de estudio o viceversa. Se sugiere reforzar las funciones administrativas básicas en el proceso de la planificación, dirección, control y tomar en cuenta la organización, de manera asertiva y proactiva, con la participación del personal que gerencia, dándole autonomía y acompañamiento en su desempeño profesional tanto en el aula como en las diversas actividades que realice.

## **1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **1.2.1. Gerencia estratégica**

#### **Definición de gerencia estratégica**

En términos generales, la gerencia estratégica alude a la posibilidad de utilizar las fortalezas de una institución para aprovecharse de las oportunidades reduciendo las amenazas y para ello planifica un ciclo que va desde la planificación hasta la evaluación sin perder de vista el objetivo. Al respecto Arias (2008), manifiesta que la gerencia estratégica es “el proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización”. (p. 13). Como se puede observar, el autor centra la atención en el objetivo que vendría ser siempre el norte de todas las acciones a implementar. En esa misma línea, David (2008) manifiesta que “la gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (p. 3).

Desde una visión más completa Gómez (2008), expresa que la gerencia estratégica puede definirse como:

La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de la misión de la misma, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. (p. 12)

Con esta definición queda claro que para hablar de estrategia gerencial involucra el conocimiento del potencial de la institución para que sobre ella se planteen objetivos que permitan mejoras, utilizando para ello estrategias que se usan el conocimiento de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas como principal herramienta de planificación.

De acuerdo a Villegas (1991), la gerencia estratégica está referida al proceso de selección de políticas y estrategias de acción administrativa, que permitan la maximización de los resultados mediante la utilización apropiada de los recursos organizacionales. Thompson y Strickland (2003) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados” (p. 6).

Con estos planteamientos se especifica que esta gerencia estratégica no es rígida sino dinámica, busca constantemente maximizar los resultados desde la identificación de fortalezas y debilidades.

Por su parte, López y Rodríguez (2008), definen gerencia estratégica como:

Todas aquellas acciones, planes, ejecuciones y evaluaciones que orientan a la compañía a ser proactiva y que le permiten cumplir sus metas en el corto y largo plazo. La formulación de estrategias permite identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades y el planteamiento de sus misiones (p. 8).

Para González (2007), la gerencia estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la institución su vigencia. Esta ventaja tiene que ser conseguida por la institución, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc., que se

encuentra en continuo cambio, así como el entorno que la rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia cuáles objetivos debe encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

Como se puede observar, la cuestión fundamental en el campo de la gestión estratégica es la comprensión de la manera cómo las empresas alcanzan y mantienen su ventaja competitiva (González. y Martínez, 2014).

La gerencia estratégica es un proceso estructural, es un proceso administrativo. Es “el arte o ciencia de anticipar y gerencia participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Betancourt, 2002, p. 106). Como se observa, la palabra permanentemente le da al acción de gerencia estratégicamente el sentido de continuidad, es un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización.

De acuerdo con Teece, Pisano y Shuen (1997), la cuestión fundamental en el campo de la gerencia estratégica es la comprensión de la manera cómo las empresas alcanzan y mantienen su ventaja competitiva. Para estos autores, el mundo empresarial está conformado por aspectos relacionados con una competencia basada en la innovación, la relación precio-desempeño y el incremento de las utilidades. Dicho de otro modo, la gerencia estratégica conlleva al logro de los propósitos organizacionales mediante la innovación y la gestión de la dualidad precio versus desempeño, que a la larga brinda una posición competitiva en el mercado.

Según Serralde (2012), la gerencia estratégica es el proceso a través del cual un gerente asegura la supervivencia a largo plazo y el crecimiento de una organización. La gerencia estratégica de la calidad es, por inferencia, el proceso por medio del cual las empresas aseguran la supervivencia de sus productos y servicios, así como el crecimiento del negocio. De cierto modo, los resultados de una idónea gerencia estratégica es la calidad tanto de los procesos como de los productos o servicios que se generen.

Según las definiciones propuestas, la gerencia estratégica es el proceso a través del cual un gerente asegura la supervivencia a largo plazo y el crecimiento de una institución.

Entonces se podría decir que gerencia estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cual o cuales escoger. Las estrategias formuladas son dinámicas por que se encuentran en constante actualización y mejora.

### **Perspectiva teórica de gerencia estratégica**

La connotación estratégica de los procesos organizacionales aparece por los años setenta a fin de explicitar los objetivos empresariales y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los recursos actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en su entorno socioeconómico (Menguzzato y Renau 1984). Para ello, según Bueno, Maldau y Renau (1991) resultó necesario visualizar la estrategia desde el punto de vista actitudinal que de habilidad:

La actitud estratégica que implica una actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio y que centra la preocupación de los directivos, no sólo en la eficiencia, sino también en la eficacia, utiliza la estrategia como principal elemento de concreción de los objetivos empresariales y de las líneas de acción a seguir para alcanzarlos (p. 156).

Es desde esta perspectiva que la planificación organizacional puede considerarse como un proceso de toma de decisiones y acciones presentes que configuran al futuro de forma racional y de acuerdo con los objetivos (García, 1971). Es precisamente a partir de esta concepción que Serna (2008), aborda el tema de la gerencia estratégica explicándola de la siguiente manera:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de

anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p. 55).

Para Serna (2008), la gerencia estratégica se desarrolla a través de seis componentes fundamentales: a) los estrategas; b) el direccionamiento; c) el diagnóstico; d) Las opciones; e) la formulación estratégica, f) la auditoría estratégica.

Cuando habla de estrategias Serna (2008), se refiere a todas las personas o a todos los funcionarios de una organización que tienen capacidad de tomar decisiones relacionados con el desempeño presente o futuro de la organización. El autor considera que su importancia radica en su responsabilidad de operar el sistema de gestión estratégica, solo cual debe conducir a un liderazgo agresivo y con apertura gerencial hacia el conocimiento y análisis del entorno , para una revisión y ajuste periódico de planes, para el diseño de planes contingentes, para integrar equipos al redor de objetivos y metas, para crear un sistema gerencial proactivo capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres.

Después de asegurarse que se cuenta con ejecutivos con mente de estrategias se requiere establece direccionamiento a la organización, para lo cual es necesario precisar los principios corporativos (principios valores y creencias que regularan el comportamiento organizacional), la visión (perspectiva a futuro que guiarán a los procesos) y la misión (propósitos estratégicos a cumplir) (Serna (2008).

Una vez identificado la visión y misión se requiere contar con el análisis de la situación real de la institución tanto interna como externamente, por lo que se procede a realizar el diagnóstico estratégico por medio de Análisis FODA y Análisis de vulnerabilidad (Serna (2008).

Definido el direccionamiento y diagnóstico estratégico, deberán identificarse las opciones que tiene la organización para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades (Serna (2008).

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. A esta etapa Serna (2008), lo llama formulación estratégica.



Finalmente, Serna (2008), plantea que los procesos mencionados concluyen con un proceso de auditoría estratégica, lo cual conlleva a la implementación de acciones de monitoreo para la posterior evaluación de las acciones y la toma de decisiones para el cambio o la mejora.

### **Dimensiones de la gerencia estratégica**

Para dimensionar esta variable se utilizará los componentes de la gerencia estratégica de Serna (2008).

#### **Dimensión 1. El diagnóstico estratégico**

Es el análisis de la situación actual de la institución, tanto internamente como frente a su entorno. Según Serna (2008), para ello “es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar ahí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización” (p. 62). El análisis de oportunidades y amenazas debe coincidir con el análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. El diagnóstico estratégico incluye, por lo tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura organizacional y de las fortalezas y las vulnerabilidades internas.

La cultura institucional describe el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidas por todos. Por tanto, constituyen la norma de la vida institucional y el soporte de una cultura organizacional.

#### **Dimensión 2. El direccionamiento estratégico**

Es la definición del horizonte de la institución. De acuerdo a Serna (2008), el “direccionamiento estratégico lo conforman la visión, la misión organizacional y objetivos corporativos” (p. 59).

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que las distingue de otros. La misión debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los miembros de la comunidad educativa. Los comportamientos de la

organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de los miembros de la organización. La misión debe inducir comportamientos y crear compromisos.

La visión es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de los que una institución es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la definen las políticas educativas a nivel nacional, regional y local, lo cual es recogida por el equipo directivo y las plasma en su proyecto educativo institucional en función de las demandas de la comunidad donde está inserta la institución educativa. La misión debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar todos los miembros de la comunidad educativa. La visión señala el rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las instituciones, el presente con el futuro. La visión de una institución educativa sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que proporciona propósitos definidos.

Los objetivos institucionales son los resultados globales que una institución educativa espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a todos. Por ello deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la IE.

### **Dimensión 3. Identificación de opciones estratégicas**

Es “la exploración de las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades” (Serna, 2008, p. 63).

Con base en el análisis FODA y los análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la institución educativa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el área de su influencia. Analizar el comportamiento y las necesidades educativas; definir los objetivos globales de la institución educativa, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

La identificación de opciones estratégicas involucra la formulación estratégica, el alineamiento estratégico, el planeamiento estratégico y la ejecución estratégica.

La formulación estratégica es “la proyección en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional

dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos” (Serna, 2003, p. 64). Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico.

El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la institución.

La planeación estratégica es a nivel funcional y operativo. La planeación estratégica funcional se realiza a nivel de las unidades estratégicas o áreas funcionales. La planeación estratégica operativa se ejecuta a nivel de cada unidad operativa, es a este nivel donde se ejecutan las actividades planificadas.

#### **Dimensión 4. Monitoreo y evaluación**

Se refiere a los índices de gestión y las posibilidades de monitoreo y evaluación. De acuerdo a Serna (2008) “el desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse” (p. 65). Para ello, con base a los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la institución educativa. Esta medición se realiza en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas institucionaliza la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica. La auditoría estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso evitando que la planeación estratégica sea solo una moda.

#### **1.2.2. Educación de calidad**

##### **Definición de educación de calidad**

Para Torche, Martínez, Madrid y Araya (2015), la educación de calidad es esencialmente una condensación de un conjunto de factores, que no pueden separarse entre sí, algo que los directores y docentes aluden frecuentemente con la denominación de educación integral o integralidad. Es un concepto esencialmente dinámico y cambiante, que no puede definirse de manera fija, sino

que debe ajustarse a las condiciones contextuales de los establecimientos. Asimismo alude a una implicancia familiar articulada principalmente en torno al afecto, el amor y la preocupación personal por todos sus miembros, en particular por sus alumnos. Por tanto educación de calidad alude a los resultados de aprendizaje en términos de educación integral, brindados de manera contextualizada y en un entorno afectivo.

La calidad de la educación para Casassús (1995) es un juicio que posee seis características que la definen: es un juicio formulado por un sujeto, se encuentra acotado por criterios y estándares, es socialmente construido, su significado es histórico, su naturaleza es de carácter múltiple, al ser de dominio público, la calidad está intrínsecamente ligada al tema de la equidad. Entre los componentes de la calidad de la educación el autor señala tres: calidad en el diseño, calidad en los procesos y calidad de los resultados.

Según Bergquist (1995), la calidad de la educación se define en medida que los recursos adecuados y apropiados son dirigidos exitosamente a la tarea de alcanzar los resultados relacionados con la misión de la institución educativa, y en que los programas del colegio hagan una diferencia significativa y positiva, relacionada con la misión, en las vidas de los estudiantes, y que sean creados, dirigidos y modificados de una manera consistente con la misión (los valores) de la institución.

La aspiración hacia la calidad es una constante en los sistemas educativos latinoamericanos (OREALC/UNESCO, 2007), que se comparte con el resto de la sociedad, pues además de los beneficios que una educación de calidad trae consigo para quienes tienen acceso a ella, la educación se considera un bien en sí mismo, pues pretende la formación integral de la personalidad humana.

Se define la calidad educativa como

Aquella que ayuda al educando a satisfacer plenamente sus necesidades y a desarrollar al máximo sus posibilidades personales de manera integral contribuyendo así a su participación plena y constructiva en la sociedad en que vive de acuerdo a lo que ésta espera y necesita de él (Velasco, 2000, p.47).

De acuerdo a ello, la calidad educativa sería medida en función de la adecuación del servicio prestado con respecto a características preestablecidas,

que deberían ser conocidas por la institución educativa para tratar de aproximarse a las necesidades de los clientes (Da Cunha, 2002).

Sin embargo, en estos términos se hace alusión a la medición de calidad en términos de política, siendo necesario reducir el nivel de concreción de este entendimiento a fin de hacerla operativa en la institución educativa y evidenciable en mejora de la escuela en términos de eficacia escolar. A esta connotación se le ha denominado educación de calidad.

En efecto, considerar la participación ciudadana como un medio para la construcción de política educativa, y reducirla a su dimensión instrumental, plantea un riesgo frente a la búsqueda de la calidad educativa, sobre cuya necesidad parece haber en principio un consenso mínimo. [Se espera] instituciones educativas oportunas en sus respuestas a las demandas sociales y lo suficientemente flexibles como para que puedan adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno sin dejar de ser un importante referente para la construcción de identidades, la expresión de las diferencias y el despliegue de las solidaridades (Orozco, Olaya y Villate, 2009, p. 172).

Existe diferencia entre calidad educativa y educación de calidad. Calidad educativa supone la participación de toda la sociedad para obtener un sistema que permita implementar la política educativa con miras a obtener instituciones educativas eficientes.

Educación de calidad, sin embargo, no asume la calidad como concepto ligado a la eficiencia del sistema educativo “por el contrario es un asunto que remite a consideraciones éticas a propósito de los fines de la educación y de la correspondencia que se establece entre estos y los medios para lograrlos” (Orozco, Olaya y Villate, 2009, p. 173)

Para Braslavsky (2006). “una educación de calidad es aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades y en felicidad” (p. 87). Esta definición pone en evidencia la necesidad de saber aquello que es oportuno aprender y que es estar en felicidad. En términos de política educativa, el Currículo Nacional es quien indica las competencias que todos los estudiantes deben alcanzar luego de su paso por el

sistema educativo, hecho que deberá procurarle felicidad o estado de bienestar no solo por lo que es sino por lo sabe hacer. (Sen, 2000)

En la definición mostrada claramente se alude al estudiante para conceptualizar educación de calidad. De acuerdo a Jaramillo (2004), una educación con calidad es:

Aquella que es capaz, a través del currículo, de valorizar y hacer las suyas las formas de pensar y sentir que una comunidad tiene para enfrentar y darle significado a su cotidianidad, es la educación que permanentemente está asociada al desarrollo integral del individuo (p. 94).

Por su parte, Murillo (2003), relaciona educación de calidad con escuelas eficaces al definirla como aquella institución que “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (p. 3).

En un sentido más amplio Toranzos (2000), define educación de calidad desde tres dimensiones: la primera hace alusión a la eficacia, dado que una educación de calidad sería aquella que asegura que los estudiantes verdaderamente aprendan de acuerdo a lo esperado en cada grado o ciclo. La segunda dimensión hace referencia a la pertinencia del aprendizaje, es decir, una educación de calidad sería aquella que brinda aquellos contenidos responden a lo que los estudiantes realmente necesitan a fin de desempeñarse aceptablemente en la sociedad. La tercera dimensión alude a los procesos, que son los medios que el sistema educativo ofrece a sus estudiantes a raíz de su trayectoria y experiencia ganada. Tiene que ver con el ambiente físico, las metodologías y los recursos y materiales.

### **Perspectiva teórica de educación de calidad**

Para la presente tesis se considerara como referente teórico los planteamientos Guirao (2012), quien señala que todo proceso que conlleve a alcanzar calidad requiere una reforma sistémica que sitúe a la institución educativa como unidad funcional del cambio, que ha de partir de la reflexión democrática de todos los miembros de la institución educativa y que necesita integrar mecanismos

de evaluación interna (autoevaluación institucional) a su práctica habitual, como forma de diagnosticar el estado actual, de identificar fortalezas y debilidades, de determinar posibles áreas de mejora y de proyectar futuros planes de mejora escolar en respuesta a ellas.

Según el autor mencionado, los indicadores de la calidad en el contexto educativo están diseñados para evaluar políticas educativas y son a nivel macro, lo que no se observan son indicadores desde la perspectiva de la educación que reciben los estudiantes, en un marco de equidad atendiendo la diversidad. Ello supone la necesidad de contar con un sistema de indicadores que faciliten una evaluación inequívoca de la respuesta educativa a la diversidad desde una perspectiva de calidad educativa.

Por sistema de indicadores Guirao (2012) entiende que es una construcción consensuada de un sistema de señales que permiten identificar niveles de calidad y adecuación en los sistemas de atención a la diversidad tanto ordinarios como específicos, ofreciendo información relevante para la elaboración de juicios de valor sobre los aspectos fundamentales y los logros de la atención a la diversidad dentro de una perspectiva de educación de calidad.

Las características esenciales de este sistema de indicadores son:

Relevancia y significación: los indicadores aportan información significativa sobre aspectos relevantes de la educación de calidad en función de la atención a la diversidad.

Inmediatez: los indicadores aportan una información global y actual del estado de la educación de calidad, definiendo su situación de forma sintética

Viabilidad: en cuanto a las posibilidades de obtención de la información

Perdurabilidad: supone la estabilidad temporal de los indicadores, de forma que exista la posibilidad de aplicación a través de estudios longitudinales

Parsimonia: exige un número limitado de indicadores. (Guirao, 2012, p. 271)

Sobre la base a lo señalado, Guirao (2012), define educación de calidad como “aquella que asegura a todos los estudiantes la adquisición de los conocimientos,

capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta, es decir, sus logros son social y humanamente relevantes” (p. 107).

### **Dimensiones de educación de calidad**

Guirao (2012), ha elaborado una propuesta de dimensiones para identificar los niveles de calidad y de adecuación de las prácticas educativas a la diversidad del alumnado, lo que estructura una educación de calidad. Determina cuatro dimensiones con sus respectivos indicadores. Estas son:

#### **Dimensión 1. Organización del contexto escolar**

Se refiere a la previsión y adecuada organización de acciones educativas por parte del centro para la atención ordinaria y extraordinaria de la diversidad del alumnado. Los indicadores de esta dimensión hacen referencia al Proyecto Educativo Institucional y Proyecto Curricular de Centro. (Guirao, 2012, p. 271).

#### **Dimensión 2. Dotación de recursos**

Hace referencia a la dotación del centro incluyendo tanto los recursos materiales e instalaciones de aula y centro como los recursos personales. Se han establecido indicadores con respecto a necesidades y provisión de recursos, diversidad de materiales e instalaciones, profesorado, organización de espacios y tiempos, recursos para el aprendizaje, apoyo o refuerzo educativo y familias. (Guirao, 2012, p. 271).

#### **Dimensión 3. Procesos educativos**

Se refiere a las características que debería tener la práctica educativa para una adecuada atención a la diversidad. Se han determinado indicadores con respecto al respeto a los ritmos y características individuales del alumnado, el respeto a los estilos de aprendizaje del alumnado, la organización de la enseñanza, la implicación activa del alumnado en su propio aprendizaje, la evaluación, la organización de la acción tutorial, las interacciones entre los alumnos y las relaciones centro-contexto educativo. (Guirao, 2012, p. 271.)



#### **Dimensión 4. Resultados educativos**

Se refiere al impacto que las medidas de aseguramiento de la calidad, atendiendo la diversidad, tienen en las capacidades, habilidades y destrezas de los alumnos (logro escolar). Se han definido indicadores relacionados con el establecimiento de metas, los datos objetivables del rendimiento y la participación y clima del centro. (Guirao, 2012, p. 271.)

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Relevancia social**

El desarrollo de esta investigación tiene relevancia social por cuanto contribuye a la implementación de las políticas de desarrollo social del país haciendo énfasis a la educación en un marco de equidad. Sin duda lo que toda sociedad aspira es el desarrollo social basado en el bienestar. El desarrollo social, en cierta forma, es el resultado de la mejora de los índices colectivos de bienestar. Cualquiera que sea la noción de desarrollo que se adopte, existe implícitamente una perspectiva comparativa: el antes y el después, un país frente a otro, este grupo de países con respecto a este otro grupo. Por eso, en la noción de desarrollo subsiste la idea de una senda por recorrer. La noción de bienestar, por su parte, remite a los efectos del desarrollo sobre el individuo, las familias y la sociedad; es el equilibrio entre lo que se aspira a ser y lo que se es. Con educación de calidad se podrá contribuir al desarrollo social, lo cual conlleva al bienestar de los ciudadanos y la gerencia estratégica especifica competencias y procesos que conllevan al logro de educación de calidad.

#### **1.3.2. Justificación teórica**

Teóricamente la investigación adquiere relevancia por cuanto asume dos planteamientos teóricos. Por un lado se postula la teoría de la gerencia estratégica de Serna (2008), quien señala que el éxito de toda organización radica en la obtención del resultado esperado y para ello se requieren procesos de gestión estratégica que involucren acciones de identificación de los estrategias que idearán y conducirán los procesos de cambio a partir de un direccionamiento estratégico previamente pensado, lo que conducirá al levantamiento de información pertinente

a través de un diagnóstico estratégico, lo que conllevará a la identificación y ejecución de opciones estratégicas las cuales son susceptibles a monitoreo y evaluación para la toma de decisiones en un marco de mejora continua. Por otro lado se considera la teoría de Guirao (2012), quien señala que la educación de calidad de la educación debe ser visto desde la escuela y con enfoque inclusivo ya que es necesario atender la diversidad. En ese rango de ideas propone como componentes de evaluación la organización del contexto escolar, la dotación de recursos, los procesos educativos y los resultados, razón por el cual los indicadores están en función a ella.

### **1.3.3. Justificación práctica**

El fortalecimiento de la gestión educativa, desde la formación de directivos con pensamiento estratégico es una necesidad en las instituciones educativas. Es por ello que los hallazgos que se obtengan aportarán a la práctica directiva en cuanto a gestión gerencial, dado que todos ellos tienen el encargo de elevar la educación de calidad evidenciables en logros de aprendizaje. Desde algunos años se ha abandonado la concepción de directivo igual a administrador del recurso humano o material; actualmente se asume que el director es un líder pedagógico, que planifica estratégicamente, convocando a toda la comunidad educativa, facilita el desarrollo de capacidades en los docentes desde diversas estrategias de acompañamiento. La planificación de estas acciones requiere una visión gerencial, que conlleve a procesos rigurosos de identificación de opciones que aporte a la construcción de líneas de acción susceptibles de mejora continua.

### **1.3.4. Justificación metodológica**

En medida que se plantea una investigación de tipo cuantitativa, lo cual involucra medición y análisis de datos numéricos, se hace necesario contar con instrumentos de medición que brinden esa posibilidad. Es por ello que aquí se plantean cuestionario con respuestas tipo Likert para obtener respuestas de los sujetos de la muestra de manera directa, sistemática y estandarizada. Estos instrumentos son elaborados para fines explícitos de la presente investigación y se sustentan sobre planteamientos teóricos de Serna (2008) para el cuestionario de gerencia estratégica y Guirao (2012), para el cuestionario de educación de calidad. Para su

correcto uso, fueron validados en su contenido por juicio de expertos; y la confiabilidad fue calculada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. De esta manera se tiene la posibilidad de contar con dos instrumentos validados que pueden ser utilizadas por otros investigadores que busquen la medición de las variables que aquí se plantean.

### **1.3.5. Justificación epistemológica**

La investigación pretende ampliar el conocimiento en cuanto a gerencia estratégica y educación de calidad, puesto que al evidenciar las relaciones que subsisten entre ellas brindará la oportunidad de observar un solo fenómeno ya que ambos se suscitan en mismo contexto, la escuela y pretenden los mismos fines, el desarrollo humano. Si bien es cierto, el abordaje es desde el paradigma positivista de la ciencia, se descubrirán otras líneas de investigación que requerirán ser abordados desde otros estudios y desde perspectivas más interpretativas o críticas que permitan validar con mayor objetividad este conocimiento. La educación de calidad es un resultado expresado en las actuaciones de los estudiantes sobre la base de construcciones sociales previamente definidas; su obtención requiere de la intencionalidad de los actores involucrados, entre los que se encuentra el directivo, quien no solo sigue indicaciones, formulas, normas para la obtención de resultados, sino que se vale del pensamiento estratégico para identificar procesos que aseguren dichos resultados.

## **1.4. Problema**

### **1.4.1. Planteamiento del problema**

El sistema educativo peruano se encuentra en crisis según las últimas evaluaciones realizados por el Ministerio de Educación en cuanto a logros de aprendizajes. Los resultados que se han obtenido en estos años permiten inferir claramente la situación en la que se encuentra la educación en el Perú.

Alcanzar educación de calidad es un desafío vigente en diversos países del mundo, razón por el cual se han realizado diversas evaluaciones a estudiantes de tal manera que se cuente con referentes que posibiliten mirar y reflexionar con mayor profundidad este tema. A nivel internacional se tiene por ejemplo las Pruebas PISA, que en el último informe del Programa Internacional para la Evaluación de

Estudiantes (PISA), realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2013), en las que se evalúan estudiantes del quinto año de secundaria, en las áreas de comprensión de lectura, matemática y ciencia, realizado en el año 2012, indican que los índices de rendimiento académico de América Latina y el Caribe está por debajo de varios países de Europa y en el caso del Perú la situación es desalentadora ya que se ubica en el último lugar de 65 países.

A nivel nacional, se cuenta con la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE 2015 (MINEDU, 2016), donde se evidencia que solo lograron el nivel satisfactorio el 49,8% en comprensión lectora y 26,6% en matemáticas, lo que significa que solo ellos lograron los aprendizajes esperados para su nivel y grado y están preparados para afrontar los retos de aprendizaje siguientes. Estas cifras mantienen su tendencia en la Región de Lima Metropolitana, debido tal vez a que es en esta zona donde se encuentran concentrados la mayor parte de estudiantes peruanos.

En esa línea se observa también bajos logros de aprendizaje en el distrito de San Martín de Porres (MINEDU, 2016), lugar donde se encuentra la institución educativa privada “Virgen del Camino”; en donde se han planteado acciones de mejora en cuanto a capacitación docente, mejoramiento de infraestructura y equipos, así como el planteamiento de una gestión en base a resultados. La gerencia estratégica es una buena opción de gestión, pero se requiere conocer si es que realmente se asocia en la mejora de la educación de calidad.

Debido a esta realidad, el Ministerio de Educación ha planteado cuatro políticas con miras a elevar la calidad educativa: mejora de los aprendizajes, modernización de la gestión educativa, revalorización de la carrera docente e infraestructura. Con respecto a la gestión escolar se pretende una escuela que enfatice la gestión por procesos pedagógicos, en donde primer la convivencia democrática intercultural y fortalezca el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad (MINEDU, 2013). Sobre los docentes se espera que hagan ejercicio de una actuación reflexiva y crítica acerca de su actuar, sobreponiendo pertinencia en el contexto donde se desenvuelve a fin de mediar aprendizajes y fortalecer la actuación colectiva, ética y comprometida con los demás docentes a fin de mejorar la planificación, la evaluación y la reflexión de la práctica pedagógica. (MINEDU, 2012)

Si se toma en cuenta a la gestión educativa como factor causal de la deficiente calidad de la educación, entonces se puede ensayar la premisa que la implementación de la gerencia estratégica podría revertirla. Es decir, el uso de herramientas de la gerencia estratégica por parte de los directivos podría estar relacionado a la calidad de la educación. La presente tesis tiene la intención de demostrar esta posible relación.

#### **1.4.2. lema general:**

¿Qué relación existe entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016?

#### **1.4.3. lemas específicos**

##### **Problema específico 1**

¿Qué relación existe entre gerencia estratégica y organización del contexto en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016?

##### **Problema específico 2**

¿Qué relación existe entre gerencia estratégica y dotación de recursos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016?

##### **Problema específico 3**

¿Qué relación existe entre gerencia estratégica y procesos educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016?

##### **Problema específico 4**

¿Qué relación existe entre gerencia estratégica y resultados educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016?

### **1.5 Hipótesis**

#### **1.5.1. tesis general:**

Existe relación significativa entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

### **1.5.2. tesis específicos**

#### **Hipótesis específica 1**

Existe relación significativa entre gerencia estratégica y organización del contexto en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

#### **Hipótesis específica 2**

Existe relación significativa entre gerencia estratégica y dotación de recursos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

#### **Hipótesis específica 3**

Existe relación significativa entre gerencia estratégica y procesos educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

#### **Hipótesis específica 4**

Existe relación significativa entre gerencia estratégica y resultados educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

### **1.6 Objetivos**

#### **1.6.1. jetivo general:**

Determinar la relación que existe entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016

#### **1.6.2. jetivos específicos**

##### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación que existe entre gerencia estratégica y organización del contexto escolar en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

##### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación que existe entre gerencia estratégica y dotación de recursos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

##### **Objetivo específico 3**

Determinar la relación que existe entre gerencia estratégica y procesos educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

**Objetivo específico 4**

Determinar la relación que existe entre gerencia estratégica y resultados educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

## **II.Marco metodológico**



## **2.1. Variables**

### **Variable 1: Gerencia estratégica**

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la institución, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2008, p. 55).

### **Variable 2: Educación de calidad**

Educación de calidad es definida como aquella “aquella que asegura a todos los estudiantes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta, es decir, sus logros son social y humanamente relevantes” (Guirao, 2012, p. 107).

## **2.2. Operacionalización de variables**

En las tablas 1 y 2 se presentan la operacionalización de las dos variables de estudio.

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable gerencia estratégica*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valores	Escala	Nivel y rango
Diagnostico estratégico	- Cultura organizacional	1 – 8	(1) Nunca		
	- Análisis externo				
	- Análisis interno				
Direccionamiento estratégico	- Análisis de vulnerabilidad	9 – 14	(2) Pocas veces	Ordinal	Bajo: (27– 62) Medio: (63 – 99) Alto: (100 – 135)
	- Misión corporativa		(3) A veces		
	- Visión corporativa		(4)		
Identificación de opciones estratégicas	- Objetivos institucionales	15 – 22	Muchas veces		
	- Formulación estratégica		(5)		
	- Alineamiento estratégico		Siempre		
Monitoreo y evaluación	- Planeamiento estratégico	23 – 27			
	- Medición del desempeño				
	- Medición del resultado				

Fuente: Extraído y adaptado de Serna (2008)

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable educación de calidad*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Organización del contexto escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución del Proyecto Educativo Institucional</li> <li>- Ejecución del Proyecto Curricular de Centro</li> </ul>	1 – 10		
Dotación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de necesidades y provisión de recursos</li> <li>- Previsión de materiales e instalaciones</li> <li>- Desempeño del profesorado</li> <li>- Organización de tiempos y espacios</li> <li>- Previsión de recursos de aprendizaje</li> </ul>	11 – 20	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Ordinal Bajo: (40 – 92) Medio: (93 – 147) Alto: (148 – 200)
Procesos educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto a los ritmos y características individuales del alumnado.</li> <li>- Planificación de la enseñanza</li> <li>- Implicación activa del alumnado en su propio aprendizaje</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Organización de la acción tutorial</li> </ul>	21 – 30		
Resultados educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficacia en referencia a metas establecidas</li> <li>- Mejora en la participación y clima del centro</li> </ul>	31 – 40		

Fuente: Extraído y adaptado de Serna (2008)

### **2.3. Metodología**

El método utilizado es el hipotético-deductivo. Según Popper (2008), este método se inicia desde la observación del fenómeno objeto de estudio, para luego proceder a crear hipótesis a fin de explicar el fenómeno observado. Mediante procesos deductivos se explican las posibles consecuencias o proposiciones a fin de verificar o comprobar la verdad de los enunciados deducidos para al final compararlos con la experiencia práctica.

El enfoque de estudio es el cuantitativo porque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4)

### **2.4. Tipos de estudio**

La investigación es de tipo básica porque pretende ampliar el conocimiento en cuanto a las variables gerencia estratégica y educación de calidad. Sobre esto, Valderrama (2013) indicó que este tipo de estudios: “se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico y científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes”. (p. 38).

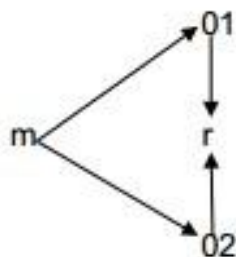
### **2.5. Diseño**

El diseño utilizado es el no experimental. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), estos estudios “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p.149).

Asimismo, el diseño es transversal porque se observan las variables en un momento único. Carrasco (2006) refirió que “este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo” (p. 74)

También el diseño de la investigación es correlacional porque busca conocer la relación que existe entre dos variables en un contexto específico. Sánchez y Reyes (1998) señalaron que los diseños correlacionales “implican recolección de dos o más conjuntos de datos de un grupo de sujetos con la intención de determinar la subsecuente relación entre estos conjuntos de datos” (p. 83).

A continuación el esquema que grafica este diseño:



Donde:

**M:** Muestra de estudio

**O1:** Observación de la variable 1

**O2:** Observación de la variable 2

r: Relación

## 2.6. Población, muestra y muestreo

### Población

La población de esta investigación está conformada por 63 docentes de la Institución Educativa Privada Virgen del Camino ubicada en el distrito de San Martín de Porres, provincia de Lima Metropolitana. La distribución de la población es del siguiente modo:

Tabla 3

*Población de docentes de la IEP Virgen del Camino*

Nivel	Numero
Inicial	11
Primaria	27
Secundaria	25
Total	63

### Muestra

La muestra a considerar es censal, dado que se utiliza toda la población para realizar la investigación pues es pequeña. En este sentido López (1999), define muestra censal como “aquella porción que representa a toda la población, es decir, la muestra es toda la población a investigar”. (p.12).

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica para la recolección de datos empleada es la encuesta. Mediante esta técnica “la información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera. (Behar, 2008, p. 62).

El instrumento utilizado es el cuestionario, el cual “consiste en un conjunto de preguntas cerradas y abiertas respecto a una o más variables a medir” (Taylor y Bogdan, 1994, p. 79).

Los instrumentos utilizados son:

### Cuestionario de valoración de la gerencia estratégica

#### Ficha Técnica

Nombre:	Cuestionario de valoración de la gerencia estratégica
Autor:	Elaboración propia
Administración:	Individual y grupal
Duración:	25 minutos
Aplicación:	Adultos
Significación:	Evalúa la percepción de los docentes acerca del uso de la gerencia estratégica por parte del equipo directivo para obtener, procesar y analizar información con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento de la institución educativa.

#### Descripción

Este cuestionario está conformado por 27 ítems a las que los sujetos de la muestra responden en una escala Likert de 5 niveles:

Nunca (1)

Pocas veces (2)

A veces (3)

Muchas veces (4)

Siempre (5)

El cuestionario consta de 2 dimensiones:

Diagnostico estratégico (8 ítems).

Direccionamiento estratégico (6 ítems).

Identificación de opciones estratégicas (8 ítems).

Monitoreo y evaluación (5 ítems).

### Calificación

La calificación se consigue sumando los valores asignados a cada ítem por dimensión y en la escala global.

### Interpretación:

La interpretación de los resultados, se realiza con ayuda de la siguiente tabla:

Tabla 4.

*Niveles de interpretación del cuestionario de valoración de la gerencia estratégica*

	Deficiente	Regular	Excelente
Diagnostico estratégico	8 – 18	19 – 29	30 – 40
Direccionamiento estratégico	6 – 13	14 – 22	23 – 30
Identificación de opciones estratégicas	8 – 18	19 – 29	30 – 40
Monitoreo y evaluación	5 – 11	12 – 18	19 – 25
Global	27 – 62	63– 99	100– 135

## Cuestionario de valoración de educación de calidad

### Ficha Técnica

Nombre:	Cuestionario de valoración de educación de calidad
Autor:	Elaboración propia
Administración:	Individual y grupal
Duración:	25 minutos
Aplicación:	Adultos
Significación:	Evalúa la percepción de los docentes acerca de la educación de calidad que brinda la institución educativa.

### Descripción

El instrumento tiene 40 ítems a los cuales los sujetos de la muestra responden en una escala Likert de 5 niveles:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

El cuestionario consta de 4 dimensiones:

Organización del contexto escolar (10 ítems).

Dotación de recursos (10 ítems).

Procesos educativos (10 ítems).

Resultados educativos (10 ítems).

### Calificación

La corrección es la suma simple del valor atribuido a cada ítem.

### Interpretación:

Para interpretar los resultados, se utiliza la siguiente tabla de interpretación:

Tabla 5.

*Niveles de interpretación del cuestionario de valoración de educación de calidad*

	Deficiente	Regular	Excelente
Organización del contexto escolar	10 – 22	23 – 37	38 – 50
Dotación de recursos	10 – 22	23 – 37	38 – 50
Procesos educativos	10 – 22	23 – 37	38 – 50
Resultados educativos	10 – 22	23 – 37	38 – 50
Global	40 – 92	93 – 147	148 – 200



## Validación y confiabilidad del instrumento

### Validez

Validez es el grado en el que un instrumento mide la variable que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este caso los instrumentos son validados mediante el juicio de expertos.

En la siguiente tabla se observa los resultados hallados:

Tabla 6.

#### *Juicio de Expertos para los instrumentos de evaluación*

Expertos	Opinión
Dra. Isabel Menacho Vargas	Hay suficiencia
Mg. Liliana Obregón del Carpio	Hay suficiencia
Dra. Betty Quintana Tenorio	Hay suficiencia

### Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento en el presente estudio, se tomó una prueba piloto a 25 sujetos con similares características a la muestra de estudio y los datos se analizaron a través del método de consistencia interna (Alfa de Cronbach), donde se correlacionaran los puntajes de los ítems con los puntajes totales del instrumento.

Para determinar el criterio de valoración se tomó en cuenta lo señalado por (Fernández, Fernández y Baptista, 2010), quien señala que un coeficiente 0,25 indica baja confiabilidad; 0,50 indica fiabilidad media o regular; Si supera el 0,75 es aceptable y si es mayor a 0,90 es elevada para tomar en cuenta. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 7.

#### *Coefficiente de Fiabilidad de la escalas de medición*

	Alfa de Crombach	N de elementos
Cuestionario de valoración de la gerencia estratégica	,865	27
Cuestionario de valoración de educación de calidad	,813	40

Como se distingue los Coeficientes de fiabilidad son de 0,865 y ,813. En razón a ello se concluye que los cuestionarios evaluados son confiables.

## **2.8. Métodos de análisis de datos**

Para analizar los datos se utilizó el programa estadístico SPSS, versión 21, con el fin de realizar los siguientes análisis:

Porcentajes y frecuencias, para describir el comportamiento de las variables. Las cuales están organizadas en tablas de contingencia.

Prueba de correlación de Rho de Spearman, para determinar el grado de relación entre las variables de estudio dado que están fueron medidas a escala ordinal. La significación estadística está determinada por la siguiente regla de decisión:

Si  $p < 0,05$ , entonces, se rechaza la hipótesis nula.

## **2.9. Aspectos éticos**

En función de las características del estudio se tomó en cuenta aquellos aspectos éticos que resultan primordiales dado que se consideraron personas como sujetos de estudio y su participación requiere su autorización; razón por el cual se procedió a aplicar el respectivo consentimiento informado. Todos los participantes accedieron libremente a participar en la investigación.

También, se aseguró mantener el anonimato de los sujetos encuestados; así como el respeto hacia ellos. Los instrumentos fueron custodiados adecuadamente y sus respuestas fueron minuciosa y objetivamente registradas sin que obre algún tipo de juicio o discriminación.

### **III. Resultados**

### 3.1. Resultados descriptivos

Tabla 8

*Niveles de gerencia estratégica*

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Deficiente	10	15,9
Regular	25	39,7
Excelente	28	44,4
Total	63	100,0

En la Tabla 8 y Figura 1 se observa que el 15,9% de los docentes de la Institución Educativa Privada Virgen del Camino perciben que la aplicación de gerencia estrategia en la institución educativa es un nivel “Deficiente”, el 39,7% que es “Regular” y el 44,4% que es “Excelente”.

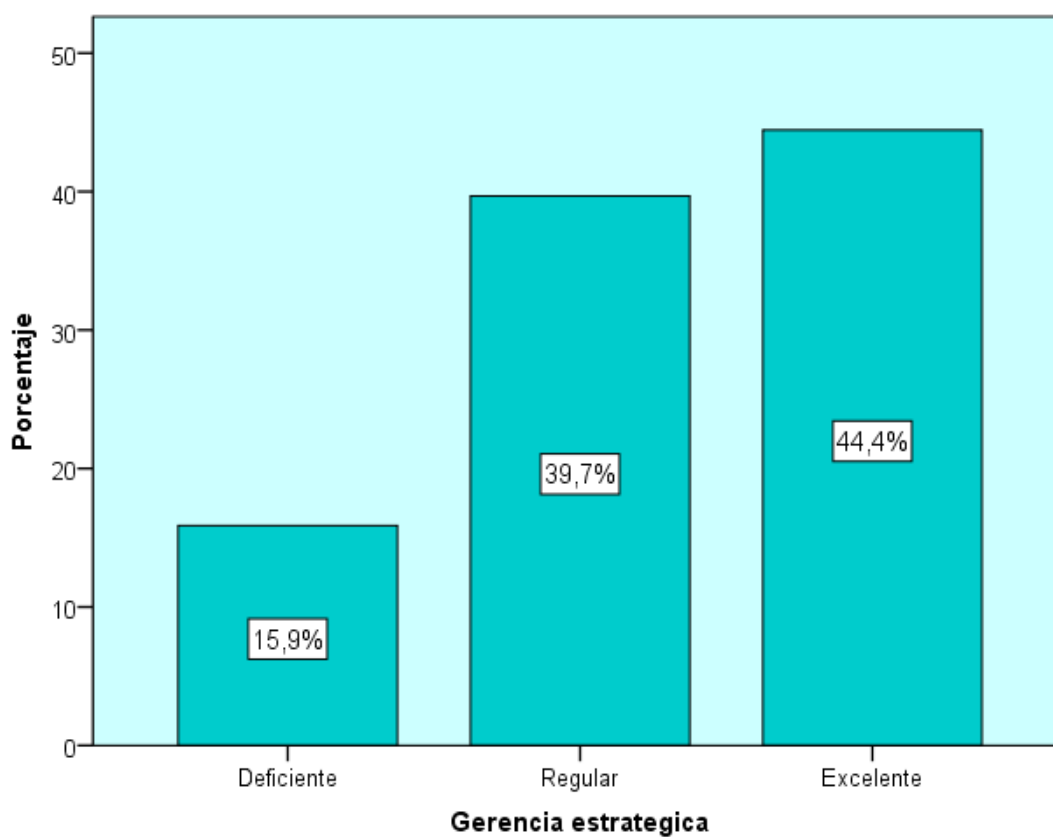


Figura 1. Niveles de gerencia estratégica

Tabla 9

*Niveles de educación de calidad*

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Deficiente	15	23,8
Regular	16	25,4
Excelente	32	50,8
Total	63	100,0

En la Tabla 9 y Figura 2 se observa que el 23,8% de los docentes de la Institución Educativa Privada Virgen del Camino perciben que la calidad de la educación de dicho centro se encuentra en un nivel “Deficiente”, el 25,4% que es “Regular” y el 50,8% que es “Excelente”.

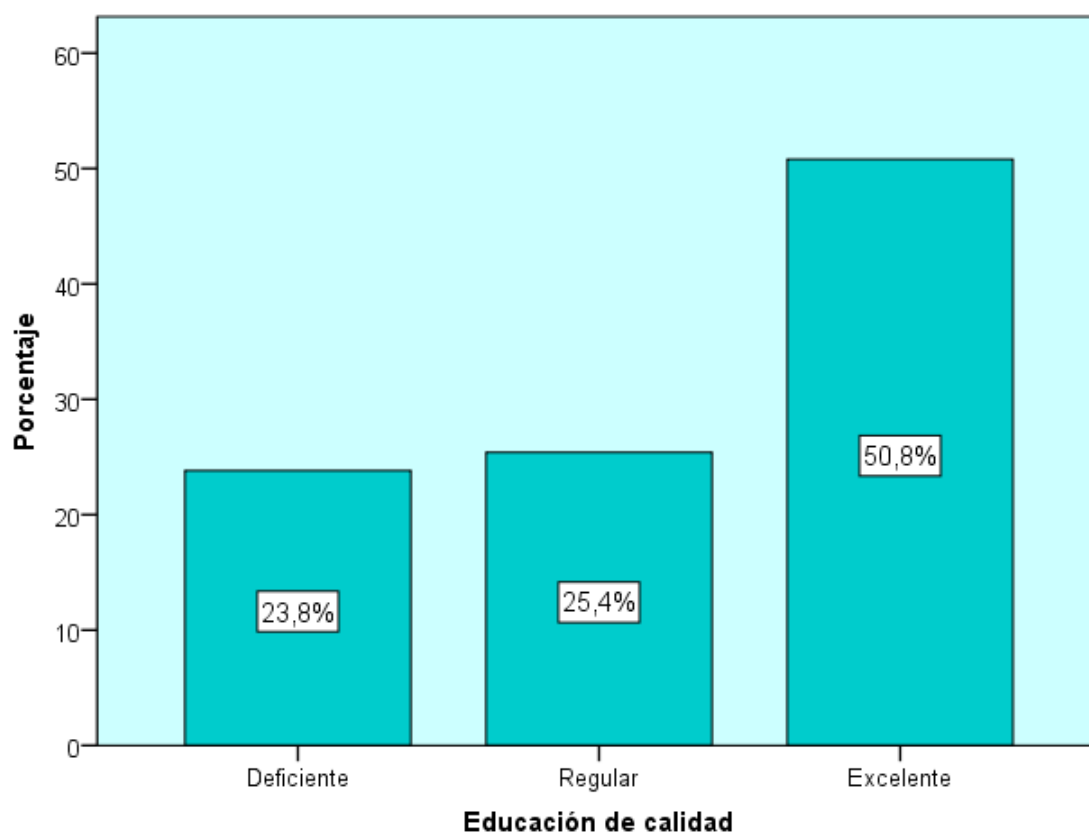


Figura 2. Niveles de educación de calidad

Tabla 10

*Niveles de organización del contexto escolar*

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Deficiente	9	14,3
Regular	19	30,2
Excelente	35	55,6
Total	63	100,0

En la Tabla 10 y Figura 3 se observa que el 14,3% de los docentes de la Institución Educativa Privada Virgen del Camino perciben que la organización del contexto escolar se encuentra en un nivel “Deficiente”, el 30,2% que es “Regular” y el 55,6% que es “Excelente”.

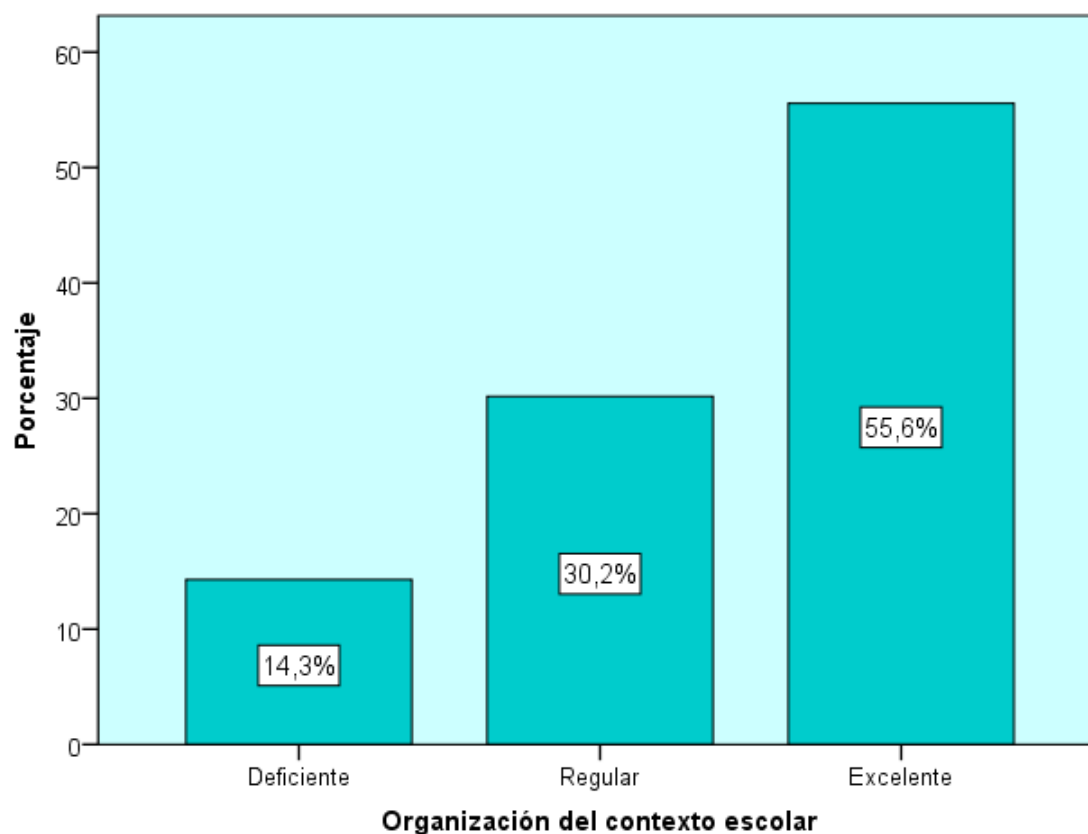


Figura 3. Niveles de organización del contexto escolar

Tabla 11

*Niveles de dotación de recursos*

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Deficiente	17	27,0
Regular	22	34,9
Excelente	24	38,1
Total	63	100,0

En la Tabla 11 y Figura 4 se observa que el 27% de los docentes de la Institución Educativa Privada Virgen del Camino perciben que la dotación de recursos es a un nivel “Deficiente”, el 34,9% que es “Regular” y el 38,1% que es “Excelente”.

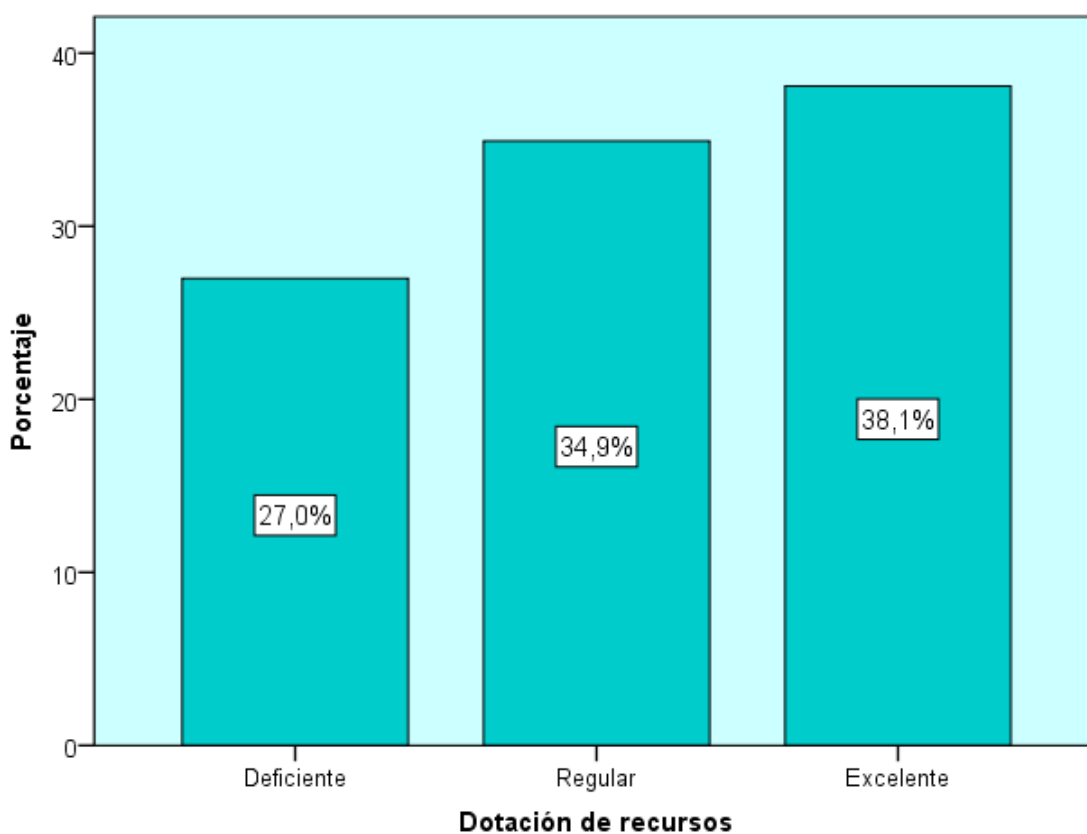


Figura 4. Niveles de dotación de recursos

Tabla 12

*Niveles de procesos educativos*

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Deficiente	13	20,6
Regular	32	50,8
Excelente	18	28,6
Total	63	100,0

En la Tabla 12 y Figura 5 se observa que el 20,6% de los docentes de la Institución Educativa Privada Virgen del Camino perciben que los procesos educativos se ejecutan a un nivel “Deficiente”, el 50,8% que es “Regular” y el 28,6% que es “Excelente”.

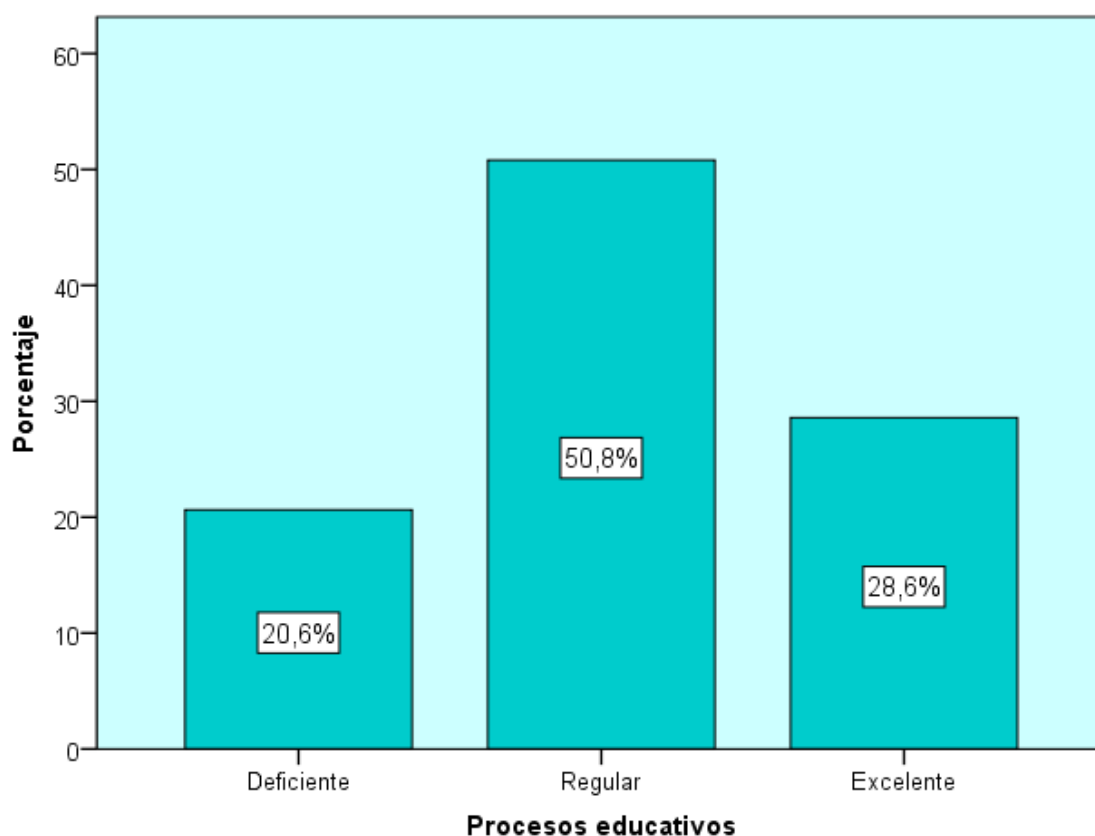


Figura 5. Niveles de procesos educativos



Tabla 13

*Niveles de resultados educativos*

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Deficiente	17	27,0
Regular	14	22,2
Excelente	32	50,8
Total	63	100,0

En la Tabla 13 y Figura 6 se observa que el 27% de los docentes de la Institución Educativa Privada Virgen del Camino perciben que los resultados educativos de su centro laboral son a un nivel “Deficiente”, el 22,2% que es “Regular” y el 50,8% que es “Excelente”.

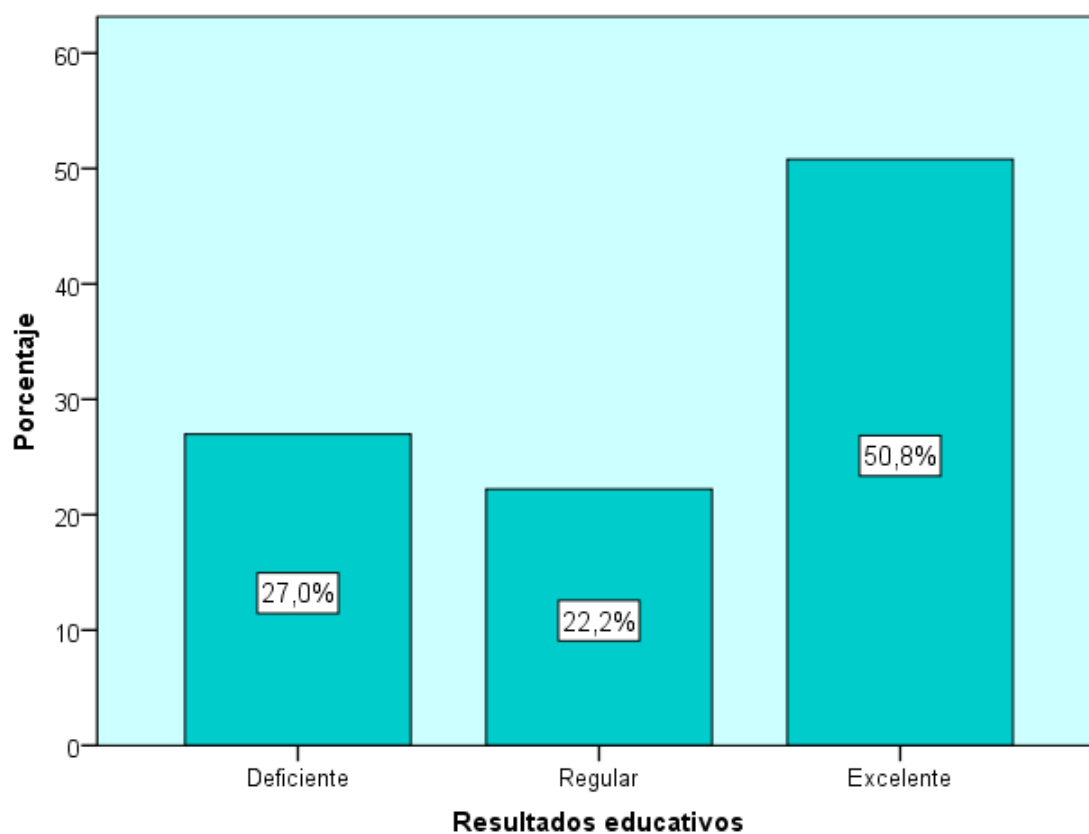


Figura 6. Niveles de resultados educativos

### 3.2. Comprobación de hipótesis

#### Hipótesis general

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

H<sub>G</sub>: Existe relación significativa entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

Tabla 14

*Correlación de Spearman entre gerencia estratégica y educación de calidad*

		Gerencia estratégica	Educación de calidad
	Coeficiente de correlación	1,000	,750**
Gerencia estratégica	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	63	63
	Coeficiente de correlación	,750**	1,000
Educación de calidad	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	63	63

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

En la tabla 14, se observa que se halló una correlación fuerte ( $r = 0,750$ ), a un nivel estadístico significativo ( $p < 0,05$ ), entre las variables gerencia estratégica y educación de calidad. En razón a estos resultados se decide rechazar la hipótesis nula, es decir, Existe relación significativa entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016. La tendencia de los resultados expuestos con respecto a estas variables también se observa en la figura 7.

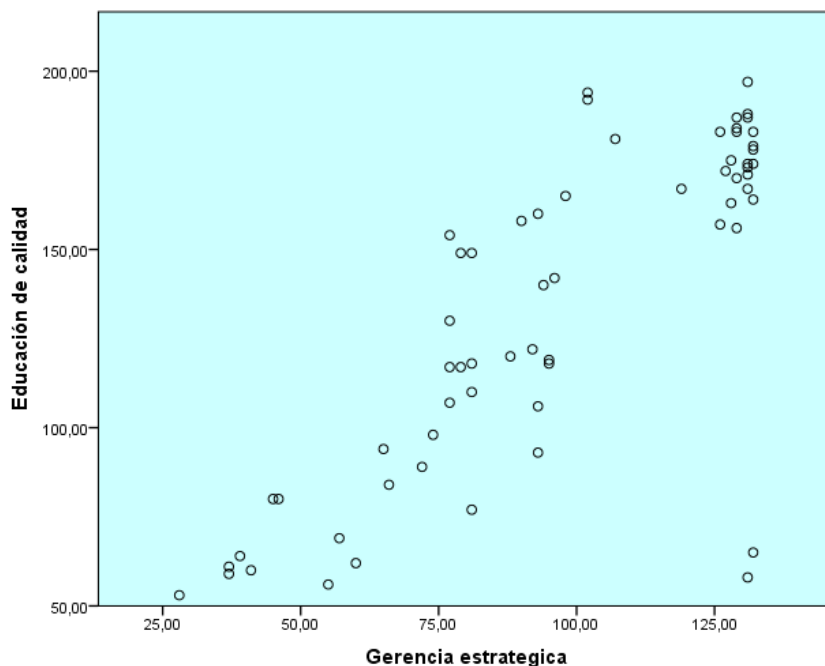


Figura 7. Relación entre gerencia estratégica y educación de calidad

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre gerencia estratégica y organización del contexto en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre gerencia estratégica y organización del contexto en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

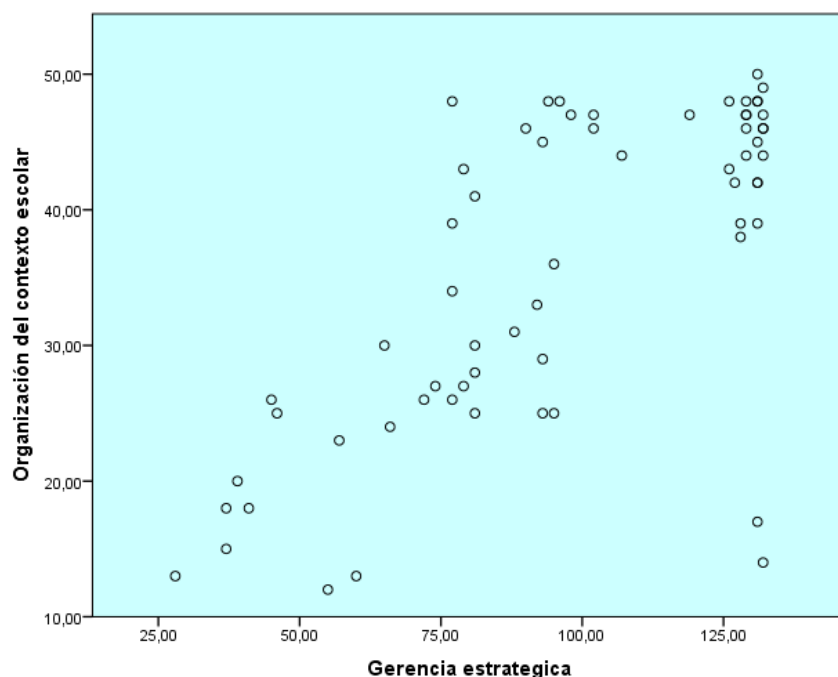
Tabla 15

*Correlación de Spearman entre gerencia estratégica y organización del contexto*

		Gerencia estratégica	Organización del contexto escolar
	Coefficiente de correlación	1,000	,635**
Gerencia estratégica	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	63	63
	Coefficiente de correlación	,635**	1,000
Organización del contexto escolar	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	63	63

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

En la tabla 15, se observa que se halló una correlación moderada ( $r = 0,635$ ), a un nivel estadístico significativo ( $p < 0,05$ ), entre las variables gerencia estratégica y organización del contexto. Debido a estos resultados se procede a rechazar la hipótesis nula, es decir, Existe relación significativa entre gerencia estratégica y organización del contexto en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016. La tendencia de los resultados expuestos con respecto a estas variables también se observa en la figura 8.



*Figura 8.* Relación entre gerencia estratégica y organización del contexto

## Hipótesis específica 2

$H_0$ : No existe relación significativa entre gerencia estratégica y dotación de recursos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

$H_2$ : Existe relación significativa entre gerencia estratégica y dotación de recursos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

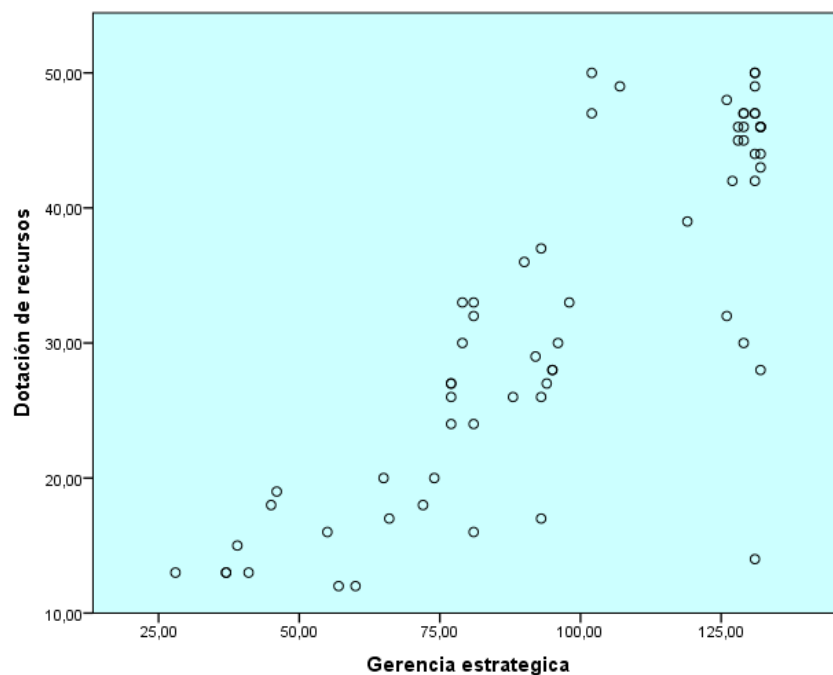
Tabla 16

*Correlación de Spearman entre gerencia estratégica y dotación de recursos*

		Gerencia estratégica	Dotación de recursos
	Coefficiente de correlación	1,000	,785**
Gerencia estratégica	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	63	63
	Coefficiente de correlación	,785**	1,000
Dotación de recursos	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	63	63

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

En la tabla 16, se observa que se halló una correlación fuerte ( $r=0,785$ ), a un nivel estadístico significativo ( $p<0,05$ ), entre las variables gerencia estratégica y dotación de recursos. Por lo tanto, se procede a rechazar la hipótesis nula, es decir, Existe relación significativa entre gerencia estratégica y dotación de recursos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016. La tendencia de los resultados expuestos con respecto a estas variables también se observa en la figura 9.



*Figura 9. Relación entre gerencia estratégica y dotación de recursos*

### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre gerencia estratégica y procesos educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

H<sub>3</sub>: Existe relación significativa entre gerencia estratégica y procesos educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

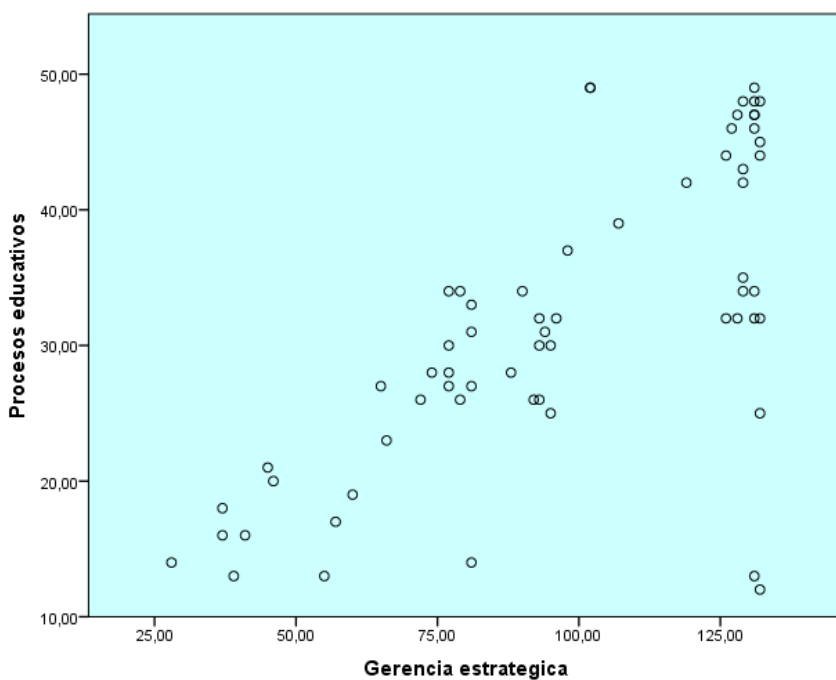
Tabla 17

*Correlación de Spearman entre gerencia estratégica y procesos educativos*

		Gerencia estratégica	Procesos educativos
Gerencia estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,640**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	63	63
Procesos educativos	Coeficiente de correlación	,640**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	63	63

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

En la tabla 17, se observa que se halló una correlación moderada ( $r=0,640$ ), a un nivel estadístico significativo ( $p<0,05$ ), entre las variables gerencia estratégica y procesos educativos. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula, es decir, Existe relación significativa entre gerencia estratégica y procesos educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016. La tendencia de los resultados expuestos con respecto a estas variables también se observa en la figura 10.



*Figura 10.* Relación entre gerencia estratégica y procesos educativos

#### **Hipótesis específica 4**

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre gerencia estratégica y resultados educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

H<sub>4</sub>: Existe relación significativa entre gerencia estratégica y resultados educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

Tabla 18

*Correlación de Spearman entre gerencia estratégica y resultados educativos*

		Gerencia estratégica	Resultados educativos
	Coefficiente de correlación	1,000	,649**
Gerencia estratégica	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	63	63
	Coefficiente de correlación	,649**	1,000
Resultados educativos	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	63	63

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

En la tabla 18, se observa que se halló una correlación moderada ( $r=0,649$ ), a un nivel estadístico significativo ( $p<0,05$ ), entre las variables gerencia estratégica y resultados educativos. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula, es decir, Existe relación significativa entre gerencia estratégica y resultados educativos en la I.E.P. "Virgen del Camino" de San Martín de Porres, año 2016. La tendencia de los resultados expuestos con respecto a estas variables también se observa en la figura 11.

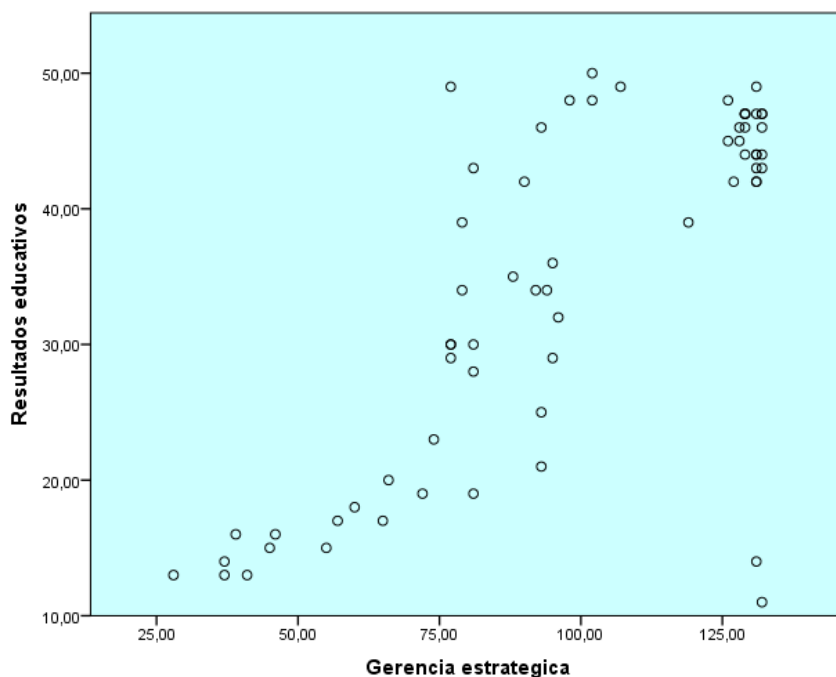


Figura 11. Relación entre gerencia estratégica y resultados educativos



## **IV. Discusión**

El análisis estadístico se ha revelado que existe correlación fuerte ( $r = 0,750$ ), a un nivel estadístico significativo ( $p < 0,05$ ), entre las variables gerencia estratégica y educación de calidad. Similares resultados encuentra Ibarra (2012), ya que en su estudio concluye que el planteamiento estratégico mejora la calidad de la institución educativa. Por su parte Alarcón (2013), ha encontrado que también existe relación significativa entre gestión educativa y calidad de la educación. Aunque según Morales (2011), el director debe fomentar como base de la planificación una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores para una gestión participativa e integradora con el entorno organizacional. Entonces es posible señalar que el proceso mediante el cual se obtienen, procesan y analizan información pertinente con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2008), está relacionado al proceso mediante el cual los estudiantes adquieren conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta (Guirao, 2012).

Asimismo, se ha encontrado que existe correlación moderada ( $r = 0,635$ ), a un nivel estadístico significativo ( $p < 0,05$ ), entre las variables gerencia estratégica y organización del contexto. Al respecto, Gamarra (2011), al estudiar los estilos de gestión y la calidad de conducción de instituciones educativas, concluye que las dos variables están relacionadas, sobre todo si se enfatiza el liderazgo transformacional como estilo de gestión; sin duda, la organización del contexto educativo requiere de liderazgo transformacional. A ello, Hurtado (2015), añade que la planificación estratégica fortalece la gestión educativa, siempre y cuando se afiancen la comunicación a través de medios que permitan el flujo de comunicación ascendente y participativa; como señala Tang (2011), la gerencia estratégica está relacionada con la comunicación organizacional. Por su parte, Valbuena, Morillo, Montiel, y Hernández (2012), indica que la gestión estratégica permite una mejor gestión del contexto dado que permiten resolver mejor los conflictos organizacionales. De todo ello es posible indicar que la gerencia estratégica permite brindar previsión y adecuada organización de acciones educativas por parte de la institución educativa para la atención ordinaria y extraordinaria de la diversidad del estudiantado (Guirao, 2012).

Del mismo modo, se ha evidenciado que existe correlación fuerte ( $r=0,785$ ), a un nivel estadístico significativo ( $p<0,05$ ), entre las variables gerencia estratégica y dotación de recursos. Resultados similares reporta Alarcón (2013), cuando en su estudio sobre calidad de la educación refiere que el planeamiento estratégico en las instituciones privadas, el buen uso de los recursos instituciones y los logros conseguidos se reflejan en la mejora continua de las instituciones. Ello supone que la dotación y el uso de recursos también requieren de planificación estratégica para conseguir calidad en el desarrollo de sus procesos. En razón a lo manifestado se puede inferir que la gerencia estratégica permite administrar adecuadamente la dotación de recursos incluyendo tanto los recursos materiales e instalaciones de aula y centro como los recursos para el aprendizaje (Guirao, 2012).

También se ha encontrado que existe correlación moderada ( $r=0,640$ ), a un nivel estadístico significativo ( $p<0,05$ ), entre las variables gerencia estratégica y procesos educativos. En la institución educativa se desarrollan varios procesos, siendo la práctica docente una de ellas; y al respecto Yábar (2013), ha estudiado la gestión educativa y a práctica docente, encontrando que las dos variables están relacionadas, sobre todo en procesos específicos como el control, cumplimiento del plan calendario y la relación alumno/profesor. En esa línea, Nieves (2015), indica que debe darse especial atención a la dimensión pedagógica-curricular pues esta se relaciona directamente con el proceso de formación. Entonces se puede manifestar que la gerencia estratégica permite fortalecer la práctica educativa a fin de atender con idoneidad la diversidad (Guirao, 2012).

Asimismo, se ha encontrado que existe correlación moderada ( $r=0,649$ ), a un nivel estadístico significativo ( $p<0,05$ ), entre las variables gerencia estratégica y resultados educativos. Los mismos resultados encuentra Areche (2013), cuando estudia la gestión institucional y calidad en el servicio educativo desde la percepción de los docentes concluyendo que ambas variables están asociadas, dado que considera que los resultados educativos se observa desde la satisfacción de los usuarios, hecho que concreta la calidad de servicio educativo y en donde el liderazgo del director juega un rol esencial. A ello Gómez (2010), añade señalando que otros aspectos que están relacionadas con los resultados educativos en términos de calidad, es la planificación estratégica, evaluación de la gestión educativa, clima institucional, capacitación del personal y desempeño docente.

Frente a lo referido es posible indicar que la gerencia estratégica está asociada al impacto que las medidas de aseguramiento de la calidad, atendiendo la diversidad, para el logro de aprendizajes (Guirao, 2012).

## **V. Conclusiones**

- Primera: Existe relación significativa ( $r=0,750$ ;  $p<.05$ ) entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016. Estos resultados revelan que a mayor gerencia estratégica mayores posibilidades de que la institución educativa brinde educación de calidad.
- Segunda: Existe relación significativa ( $r=0,635$ ;  $p<.05$ ) entre gerencia estratégica y organización del contexto en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016. Estos resultados revelan que a mayor gerencia estratégica mayor organización del contexto educativo
- Tercera: Existe relación significativa ( $r=0,785$ ;  $p<.05$ ) entre gerencia estratégica y dotación de recursos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016. Estos resultados revelan que a mayor gerencia estratégica mejor dotación de los recursos educativos.
- Cuarta: Existe relación significativa ( $r=0,640$ ;  $p<.05$ ) entre gerencia estratégica y procesos educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016. Estos resultados revelan que a mayor gerencia estratégica mejor ejecución de los procesos educativos.
- Quinta: Existe relación significativa ( $r=0,649$ ;  $p<.05$ ) entre gerencia estratégica y resultados educativos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016. Estos resultados revelan que a mayor gerencia estratégica mejores resultados educativos.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera: Considerando los resultados de la investigación se recomienda que las autoridades educativas reflexionen sobre la importancia y la trascendencia de la gerencia estratégica como instrumento para mejorar la educación de calidad; dado que permite visualizar e direccionamiento estratégico en base a información obtenida a partir del análisis de los procesos administrativos y el monitoreo de la práctica pedagógica.
- Segunda: Formular como de lineamientos de política para el fortalecimiento de la gestión educativa, el desarrollo de capacidades para la gerencia estratégica. Sobre todo en aquellos procesos de capacitación y formación que se vienen desarrollando a nivel nacional con los directores de plaza orgánica.
- Tercera: Promover el desarrollo de la gerencia estratégica en otras instituciones educativas ya sean públicas o privadas que tengan la visión de brindar una educación de calidad a partir de procesos que valoricen la organización del contexto escolar, la dotación de recursos, la planificación curricular y los resultados educativos de calidad.
- Cuarta: Los directivos y toda la plana docente, debe contemplar que la gerencia estratégica permite innovar la educación en medida que considera procesos de diagnóstico estratégico, planteamiento de un direccionamiento estratégico específico, identificación de opciones estratégicas y procesos de monitoreo y evaluación de las acciones planificadas con el propósito de mejora continua. De esa manera, la institución educativa aprende y genera conocimiento organizacional a partir de su propia práctica.



## **VII. Referencias**

- Alarcón, S. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana* (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Areche, V. (2013). *La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio "María Auxiliadora" de Huamanga-Ayacucho, 2011* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Arias, D. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Universidad de Remington.
- Behar D. (2008). *Metodología de la investigación*. Carabobo: Ed. Slalom
- Bergquist, W. (1995). *Quality through access, access with quality: the new imperative for higher education*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Betancourt, J. (2002). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma* (3ª Edición). Porlamar: Eumed.
- Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(2), 84-101.
- Bueno, E., Maldau, J. y Renau, J. (1991). *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. Valencia: Real Sociedad Económica de Amigos del País.
- Carrasco S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Ed. San Marcos.
- Casassús, J. (1995). *Acerca de la calidad de la educación*. Santiago: UNESCO
- Cunha, J. (2002). *La evaluación y la calidad de enseñanza*. En Castillo, S. (Coord.). *Compromisos de la evaluación educativa*. Madrid: Prentice Hall
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11a Ed.). México: Pearson Education.
- Gamarra, I. (2011). *Estilos de gestión de los directivos y su relación con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de ex variante técnica de la UGEL N° 03 de Lima* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- García, J. (1971). Planificación a largo plazo y objetivos de la empresa. *Boletín de estudios económicos*, 26(84), 969-979.

- Gómez, A. (2008). *La planeación estratégica como herramienta para el mejoramiento de la Asociación Nacional de Música Sinfónica* (Tesis doctoral). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Gómez, R. (2010). *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao* (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima,
- González, C. y Martínez, J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1), 107-116.
- González, G. (2007). *Propuesta de gerencia estratégica para la empresa Arcontrol Ingeniería, C.A.* Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Guirao, J. (2012). *Autoevaluación de centros educativos para la atención a la diversidad desde una perspectiva inclusiva* (Tesis doctoral). Universidad de Murcia. Murcia, España.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5ª Ed.)*. México: McGraw Hill Educación
- Hurtado A. (2015). *Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Técnica "Simón Bolívar" Naguanagua Estado Carabobo* (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela.
- Ibarra, A. (2012). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Jaramillo, R. (2004). La calidad de la educación: Hacia un concepto de referencia. *Revista Educación y Pedagogía*, 41(38), 93-100.
- López, J. (1999). *Procesos de Investigación*. Caracas. Editorial Panapo.
- López, J. y Rodríguez, R. (2008). *Gerencia estratégica creativa*. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1984). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- MINEDU (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: MINEDU.
- MINEDU (2013). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.
- MINEDU (2016). *Evaluación censal de estudiantes 2015*. Lima: MINEDU.

- Morales, A. (2011). Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica. *Revista de Postgrado FACE-UC*. 5(9), 35-63
- Murillo, F.J. (Coord.) (2003). *La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión Internacional sobre el Estado del Arte*. Bogotá: Convenio Andrés Bello – Centro de Investigación y Documentación Educativa.
- Nieves, L. (2015). La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión pedagógica curricular. *Investigación y Formación Pedagógica*, 1(1), 24 – 48.
- OCDE (2013). *Resultados de pisa 2012 en foco: lo que los alumnos saben a los 15 años de edad y lo que pueden hacer con lo que saben*. Recuperado de [http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012\\_Overview\\_ESP-FINAL.pdf](http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012_Overview_ESP-FINAL.pdf)
- OREALC/UNESCO (2007). El Derecho a una Educación de Calidad para Todos en América Latina y el Caribe. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(1), 1-21.
- Orozco, J.; Olaya, A. y Villate, V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 51(1), 161- 181.
- Popper (2008). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Editorial Tecnos
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1998). *Metodología y diseños de la investigación científica*. Lima: Editorial Mantaro.
- Sen, A. (2000), *Desarrollo como Libertad*. Madrid: Editorial Planeta
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, mapas estratégicos* (Décima edición). Bogotá: 3R Editores.
- Serralde, A. (2012). *La gerencia estratégica de la calidad*. Madrid: Consultores en Efectividad Gerencial
- Tang, M. (2011). *Gerencia estratégica y comunicación organizacional en instituciones arquidiocesanas* (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Urdaneta. Marcacaibo, Venezuela.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México: Editorial Paidós
- Teece D., Pisano, G., Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

- Thompson, A. y A. Strickland. (2003). *Administración estratégica*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Toranzos, L. (2000). *El problema de la calidad en el plano de la agenda educativa*. Madrid: OEI.
- Torche, P., Martínez, J., Madrid, J. y Araya, J. (2015). ¿Qué es educación de calidad para directores y docentes? *Calidad en la Educación* 43, 103-135.
- Valbuena, M.; Morillo, R.; Montiel, M. y Hernández, J. (2012). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. *Multiciencias*, 12(1), 270-276. Universidad del Zulia Punto Fijo, Venezuela.
- Valderrama S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Velasco, J. L. (2000). *La participación de los profesores en la gestión de calidad en educación*. Navarra: EUNSA
- Villegas, J. (1991). *Desarrollo gerencial*. Caracas: Ediciones Vega.
- Yábar, I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

## **Anexos**

## Anexo 1. Artículo científico



### Gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. Virgen del Camino de San Martín de Porres, año 2016

**Martha Almerí Veramendi**

[marthaalmeri8@hotmail.com](mailto:marthaalmeri8@hotmail.com)

Escuela de Postgrado  
Universidad César Vallejo Filial Lima

#### Resumen

En la investigación titulada "Gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. Virgen del Camino de San Martín de Porres, año 2016", tiene el propósito de determinar la relación entre la gerencia estratégica y la educación de calidad desde la percepción de los docentes. El tipo de investigación fue básica, el diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo compuesta por 63 docentes de la Institución Educativa Privada Virgen del Camino ubicada en el distrito de San Martín de Porres, provincia de Lima Metropolitana, quienes fueron elegidos en forma intencional no probabilística. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para recolectar los datos fue el cuestionario. Con el fin de determinar la validez de los instrumentos se usó el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada utilizando el Coeficiente Alfa de Cronbach siendo el resultado 0.865, en el cuestionario de valoración de la gerencia estratégica y 0.813 en el cuestionario de valoración de educación de calidad. Los resultados hacen concluir que existe relación significativa ( $r=0,750$ ;  $p<.05$ ) entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. Virgen del Camino de San Martín de Porres, año 2016. Estos resultados revelan que a mayor gerencia estratégica mayores posibilidades de que la institución educativa brinde educación de calidad.

Palabras clave: Gerencia estratégica y educación de calidad.

#### Abstract

In the investigation strategic titled "Management and education of quality in I.E.P. Virgen del Camino the San Martín de Porres, year 2016", she has the purpose of determining the relationship between the strategic management and the education of quality from the perception of the educational ones. The investigation type was

basic, the design not experimental, traverse and correlacional. The sample was composed by 63 educational of the Institution Private Educational Virgen del Camino located in the district of San Martín de Porres, county of Lima Metropolitana who they were not chosen in intentional form probabilistic. The used technique was the survey and the instrument to gather the data it was the questionnaire. With the purpose of determining the validity of the instruments the trial of experts it was used and the dependability was calculated using the Coefficient Alpha of Cronbach being the result 0.865, in the questionnaire of valuation of the strategic management and 0.813 in the questionnaire of valuation of education of quality. The results make conclude that significant relationship exists ( $r=0,750$ ;  $p < .05$ ) between strategic management and education of quality in I.E.P. Virgen del Camino of San Martín de Porres, year 2016. These results reveal that to more management bigger strategic possibilities that the educational institution offers education of quality.

Key words: Strategic management and education of quality

### **Introducción**

El sistema educativo peruano se encuentra en crisis según las últimas evaluaciones realizados por el Ministerio de Educación en cuanto a logros de aprendizajes. Los resultados que se han obtenido en estos años permiten inferir claramente la situación en la que se encuentra la educación en el Perú.

Alcanzar educación de calidad es un desafío vigente en diversos países del mundo, razón por el cual se han realizado diversas evaluaciones a estudiantes de tal manera que se cuente con referentes que posibiliten mirar y reflexionar con mayor profundidad este tema. A nivel internacional se tiene por ejemplo las Pruebas PISA, que en el último informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA) realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2013), en las que se evalúan estudiantes del quinto año de secundaria, en las áreas de comprensión de lectura, matemática y ciencia, realizado en el año 2012, indican que los índices de rendimiento académico de América Latina y el Caribe está por debajo de varios países de Europa y en el caso del Perú la situación es desalentadora ya que se ubica en el último lugar de 65 países.

A nivel nacional, se cuenta con la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE 2015 (MINEDU, 2016), donde se evidencia que solo lograron el nivel satisfactorio el 49,8% en comprensión lectora y 26,6% en matemáticas, lo que significa que solo ellos lograron los aprendizajes esperados para su nivel y grado y están preparados para afrontar los retos de aprendizaje siguientes. Estas cifras mantienen su tendencia en la Región de Lima Metropolitana, debido tal vez a que es en esta zona donde se encuentran concentrados la mayor parte de estudiantes peruanos.



En esa línea se observa también bajos logros de aprendizaje en el distrito de San Martín de Porres (MINEDU, 2016), lugar donde se encuentra la institución educativa privada “Virgen del Camino”; en donde se han planteado acciones de mejora en cuanto a capacitación docente, mejoramiento de infraestructura y equipos, así como el planteamiento de una gestión en base a resultados. La gerencia estratégica es una buena opción de gestión, pero se requiere conocer si es que realmente se asocia en la mejora de la educación de calidad.

Debido a esta realidad, el Ministerio de Educación ha planteado cuatro políticas con miras a elevar la calidad educativa: mejora de los aprendizajes, modernización de la gestión educativa, revalorización de la carrera docente e infraestructura. Con respecto a la gestión escolar se pretende una escuela que enfatice la gestión por procesos pedagógicos, en donde primer la convivencia democrática intercultural y fortalezca el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad (MINEDU, 2013). Sobre los docentes se espera que hagan ejercicio de una actuación reflexiva y crítica acerca de su actuar, sobreponiendo pertinencia en el contexto donde se desenvuelve a fin de mediar aprendizajes y fortalecer la actuación colectiva, ética y comprometida con los demás docentes a fin de mejorar la planificación, la evaluación y la reflexión de la práctica pedagógica. (MINEDU, 2012)

Si se toma en cuenta a la gestión educativa como factor causal de la deficiente calidad de la educación, entonces se puede ensayar la premisa que la implementación de la gerencia estratégica podría revertirla. De acuerdo a Serna (2008), la gerencia estratégica se refiere al proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la institución, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Por otro, calidad de la educación es definida como aquella “aquella que asegura a todos los estudiantes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta, es decir, sus logros son social y humanamente relevantes” (Guirao, 2012).

Es decir, el uso de herramientas de la gerencia estratégica por parte de los directivos podría estar relacionado a la calidad de la educación. La presente tesis tiene la intención de demostrar esta posible relación.

### **Metodología**

El tipo de estudio es básico porque pretende ampliar el conocimiento en cuanto a las variables gerencia estratégica y educación de calidad. Sobre esto, Valderrama (2013) indicó que este tipo de estudios: “se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico y científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes”. (p. 38).

El diseño elegido es correlacional, porque porque busca conocer la relación que existe entre dos variables en un contexto específico. Sánchez y Reyes (1998) señalaron que los diseños correlacionales “implican recolección de dos o más conjuntos de datos de un grupo de sujetos con la intención de determinar la subsecuente relación entre estos conjuntos de datos” (p. 83).

La población de estudio estuvo conformada por 63 docentes de la Institución Educativa Privada Virgen del Camino ubicada en el distrito de San Martín de Porres, provincia de Lima Metropolitana. La muestra fue censal ya que toda la población conformó la muestra.

La técnica que se utilizó fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de valoración de la gerencia estratégica y el Cuestionario de valoración de educación de calidad. La validez de contenido de estos instrumentos fueron obtenidos mediante el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada con el Coeficiente Alfa de Cronbach siendo el resultado 0.865 y 0.813 respectivamente, lo que significa que los instrumentos tienen alta confiabilidad. El análisis descriptivo es presentado en tablas de frecuencias y porcentajes; y la comprobación de hipótesis, se realizaron mediante la prueba Rho de Spearman.

## Resultados

Tabla 1

*Descripción de las variables de estudio*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Gerencia estratégica	Deficiente	10	15,9
	Regular	25	39,7
	Excelente	28	44,4
	Total	63	100,0
Educación de calidad	Deficiente	15	23,8
	Regular	16	25,4
	Excelente	32	50,8
	Total	63	100,0

En la tabla 1, se presenta los resultados obtenidos por los docentes de la Institución Educativa Privada Virgen del Camino. Como se puede observar, el 15,9% de ellos perciben que la aplicación de gerencia estrategia en la institución educativa es un nivel “Deficiente”, el 39,7% que es “Regular” y el 44,4% que es “Excelente”.

Por otro lado, también se observa que el 23,8% de los docentes de la Institución Educativa Privada Virgen del Camino perciben que la calidad de la educación de dicho centro se encuentra en un nivel “Deficiente”, el 25,4% que es “Regular” y el 50,8% que es “Excelente”.

A continuación se procede a mostrar los resultados de la comprobación de hipótesis:

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

Los resultados son:

Tabla 2

*Correlación de Spearman entre gerencia estratégica y educación de calidad*

		Gerencia estratégica	Educación de calidad
Gerencia estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,750**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	63	63
Educación de calidad	Coeficiente de correlación	,750**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	63	63

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

En la tabla 2, se observa que se halló una correlación fuerte ( $r = 0,750$ ), a un nivel estadístico significativo ( $p < 0,05$ ), entre las variables gerencia estratégica y educación de calidad. En razón a estos resultados se decide rechazar la hipótesis nula, es decir, Existe relación significativa entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.

### Discusión

El análisis estadístico se ha revelado que existe correlación fuerte ( $r = 0,750$ ), a un nivel estadístico significativo ( $p < 0,05$ ), entre las variables gerencia estratégica y educación de calidad. Similares resultados encuentra Ibarra (2012), ya que en su estudio concluye que el planteamiento estratégico mejora la calidad de la institución educativa. Por su parte Alarcón (2013), ha encontrado que también existe relación significativa entre gestión educativa y calidad de la educación. Aunque según Morales (2011), el director debe fomentar como base de la planificación una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores para una gestión participativa e integradora con el entorno organizacional. Entonces es posible señalar que el proceso mediante el cual se obtienen, procesan y analizan información pertinente con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2008), está relacionado al proceso mediante el cual los estudiantes adquieren conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta (Guirao, 2012).

### Conclusión

Existe relación significativa ( $r=0,750$ ;  $p<.05$ ) entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016. Estos resultados revelan que a mayor gerencia estratégica mayores posibilidades de que la institución educativa brinde educación de calidad.

### Referencias

- OCDE (2013). *Resultados de pisa 2012 en foco: lo que los alumnos saben a los 15 años de edad y lo que pueden hacer con lo que saben*. Recuperado de [http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012\\_Overview\\_ESP-FINAL.pdf](http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012_Overview_ESP-FINAL.pdf)
- MINEDU (2016). *Evaluación censal de estudiantes 2015*. Lima: MINEDU.
- MINEDU (2013). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.
- MINEDU (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: MINEDU.
- Guirao, J. (2012). *Autoevaluación de centros educativos para la atención a la diversidad desde una perspectiva inclusiva* (Tesis doctoral). Universidad de Murcia. Murcia, España.
- Valderrama S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1998). *Metodología y diseños de la investigación científica*. Lima: Editorial Mantaro.
- Ibarra, A. (2012). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Alarcón, S. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana* (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Morales, A. (2011). Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica. *Revista de Postgrado FACE-UC*. 5(9), 35-63
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, mapas estratégicos* (Décima edición). Bogotá: 3R Editores.


## Anexo 2. Matriz de consistencia

<b>TÍTULO:</b> Gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016								
<b>AUTOR:</b> Martha Almerí Veramendi								
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>					
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Qué relación existe entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Qué relación existe entre gerencia estratégica y organización del contexto en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre gerencia estratégica y dotación de recursos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre gerencia estratégica y procesos educativos en la</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre gerencia estratégica y organización del contexto escolar en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.</p> <p>Determinar la relación que existe entre gerencia estratégica y dotación de recursos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.</p> <p>Determinar la relación que existe entre gerencia estratégica y procesos educativos en la I.E.P.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe relación significativa entre gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación significativa entre gerencia estratégica y organización del contexto en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.</p> <p>Existe relación significativa entre gerencia estratégica y dotación de recursos en la I.E.P. “Virgen del Camino” de San Martín de Porres, año 2016.</p> <p>Existe relación significativa entre gerencia estratégica y procesos educativos en la</p>	<b>Variable: Gerencia estratégica Serna (2008)</b>					
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>		
			Diagnóstico estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Análisis externo</li> <li>- Análisis interno</li> <li>- Análisis de vulnerabilidad</li> </ul>	1 – 8	Bajo: 27– 62 Medio: 63 – 99 Alto: 100 – 135		
			Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión corporativa</li> <li>- Visión corporativa</li> <li>- Objetivos institucionales</li> </ul>	9 – 14			
			Identificación de opciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación estratégica</li> <li>- Alineamiento estratégico</li> <li>- Planeamiento estratégico</li> </ul>	15 – 22			
			Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición del desempeño</li> <li>- Medición del resultado</li> </ul>	23 – 27			
			<b>Variable 1: Calidad educativa ( Guirao, 2012)</b>		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>

<p>I.E.P. "Virgen del Camino" de San Martín de Porres, año 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre gerencia estratégica y resultados educativos en la I.E.P. "Virgen del Camino" de San Martín de Porres, año 2016?</p>	<p>"Virgen del Camino" de San Martín de Porres, año 2016.</p> <p>Determinar la relación que existe entre gerencia estratégica y resultados educativos en la I.E.P. "Virgen del Camino" de San Martín de Porres, año 2016.</p>	<p>I.E.P. "Virgen del Camino" de San Martín de Porres, año 2016.</p> <p>Existe relación significativa entre gerencia estratégica y resultados educativos en la I.E.P. "Virgen del Camino" de San Martín de Porres, año 2016.</p>	<p>Organización del contexto escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución del Proyecto Educativo Institucional</li> <li>- Ejecución del Proyecto Curricular de Centro</li> </ul>	1 – 10	<p>Bajo: 40 – 92 Medio: 93 – 147 Alto: 148 – 200</p>
			<p>Dotación de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de necesidades y provisión de recursos</li> <li>- Previsión de materiales e instalaciones</li> <li>- Desempeño del profesorado</li> <li>- Organización de tiempos y espacios</li> <li>- Previsión de recursos de aprendizaje</li> </ul>	11 – 20	
			<p>Procesos educativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto a los ritmos y características individuales del alumnado.</li> <li>- Planificación de la enseñanza</li> <li>- Implicación activa del alumnado en su propio aprendizaje</li> <li>- Evaluación</li> </ul>	21 – 30	

				- Organización de la acción tutorial		
			Resultados educativos	- Eficacia en referencia a metas establecidas - Mejora en la participación y clima del centro	31 – 40	

### Anexo 3. Consentimiento por la institución



Institución Educativa Privada  
**SANTÍSIMA VIRGEN DEL CAMINO**  
Inicial - Primaria - Secundaria  
Res. N° 0195 - Res. N° 0798 Res. N° 1446 - UGEL 02 - S.M.P.  
San Martín de Porres, 14 de Noviembre del 2017

## CONSTANCIA

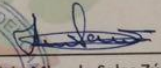
La Subdirectora de la I.E.P. "Santísima Virgen del Camino,  
Lic. Alicia Micaela Salas Zúñiga, deja constancia

Que:


La Lic. Martha Isabel Almeri Veramendi, realizó sus estudios de Investigación Titulado:  
Gerencia Estratégica y Educación de Calidad en la I.E.P. Santísima Virgen del Camino, durante el  
año escolar 2016, con el apoyo del Personal Docente, quienes aportaron con su información y  
experiencia aplicada a la formación integral del estudiante del futuro.

Se extiende la presente constancia en honor a la verdad, a solicitud y para los fines que  
más convenga a la parte interesada.

Atentamente




Alicia Micaela Salas Zúñiga  
CPPe. 0108451835



*"La mejor educación para tus hijos"*

---

Av. Los Álamos N° 249 - Jr. Los Pinos N° 149 - Jr. Los Pinos N° 198 - Urb. Valdiviezo - S.M.P.  
Teléfonos: 567-4270 / 568-6493 Correo: iepvirgendelcamino@gmail.com  [www.facebook.com/virgendelcamino](http://www.facebook.com/virgendelcamino)



#### Anexo 4. Matriz de datos

	Gerencia estratégica	Organización del contexto escolar	Dotación de recursos	Procesos educativos	Resultados educativos	Educación de calidad
1	132	14	28	12	11	65
2	132	47	46	44	46	183
3	77	26	24	27	30	107
4	128	38	45	47	45	175
5	46	25	19	20	16	80
6	132	46	46	25	47	164
7	60	13	12	19	18	62
8	28	13	13	14	13	53
9	102	47	50	49	48	194
10	131	39	44	47	44	174
11	131	48	49	32	42	171
12	77	48	27	30	49	154
13	65	30	20	27	17	94
14	90	46	36	34	42	158
15	57	23	12	17	17	69
16	131	17	14	13	14	58

17	132	46	44	45	44	179
18	81	30	33	27	28	118
19	131	45	50	49	43	187
20	129	47	30	35	44	156
21	81	25	24	31	30	110
22	37	18	13	16	14	61
23	119	47	39	42	39	167
24	94	48	27	31	34	140
25	129	47	46	48	46	187
26	128	39	46	32	46	163
27	39	20	15	13	16	64
28	95	36	28	25	29	118
29	98	47	33	37	48	165
30	126	43	48	44	48	183
31	131	48	47	46	47	188
32	77	34	26	28	29	117
33	92	33	29	26	34	122
34	55	12	16	13	15	56
35	107	44	49	39	49	181
36	45	26	18	21	15	80

37	131	42	47	34	44	167
38	79	27	30	26	34	117
39	127	42	42	46	42	172
40	41	18	13	16	13	60
41	79	43	33	34	39	149
42	131	50	50	48	49	197
43	81	28	16	14	19	77
44	93	29	26	26	25	106
45	131	42	42	47	42	173
46	132	49	46	32	47	174
47	102	46	47	49	50	192
48	72	26	18	26	19	89
49	129	48	47	42	47	184
50	93	25	17	30	21	93
51	96	48	30	32	32	142
52	95	25	28	30	36	119
53	88	31	26	28	35	120
54	129	44	45	34	47	170
55	132	44	43	48	43	178
56	93	45	37	32	46	160

57	77	39	27	34	30	130
58	126	48	32	32	45	157
59	81	41	32	33	43	149
60	37	15	13	18	13	59
61	66	24	17	23	20	84
62	129	46	47	43	47	183
63	74	27	20	28	23	98

## Anexo 5. Instrumentos

### Cuestionario de valoración de la gerencia estratégica

A continuación encontrará algunas ideas sobre aspectos relacionados a la implementación de la gerencia estratégica en la IE. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción.

1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Muchas veces
5. Siempre

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas

	<b>Dimensión 1 : Diagnóstico estratégico</b>	1	2	3	4	5
1	En la IE se establecen valores, creencias y normas que todos comparten y respetan					
2	En la IE se observa una cultura institucional que todos asumen					
3	Se realizan reuniones de trabajo para analizar las oportunidades y amenazas que inciden en la gestión de la IE					
4	La IE se prepara para afrontar cambios del entorno					
5	Tengo oportunidad de expresar mi opinión con respecto a las fortalezas y debilidades con respecto a los procesos operativos de la IE					
6	Se disponen reuniones para valorar el desempeño de los docentes					
7	Se realizan reuniones para conocer el diagnóstico institucional					
8	Se convoca a los docentes para generar estrategias para reducir vulnerabilidades identificadas					

	<b>Dimensión 2 : Direccionamiento estratégico</b>					
9	Se desarrollan acciones para difundir la misión de la IE					
10	Los comportamientos de la organización son coherentes con la misión					
11	Siento que la visión de la IE es amplia e inspiradora					
12	La visión de la IE me brinda marco de referencia a las acciones que planifico					
13	Los objetivos institucionales involucran a todos los integrantes de la comunidad educativa					
14	Los objetivos institucionales son definidos de acuerdo al análisis del entorno y las vulnerabilidades de la IE					
	<b>Dimensión 3 : Identificación de opciones estratégicas</b>					
15	Se nos comparte los proyectos que tiene la IE para mejorar su calidad					
16	Siento que soy parte de los proyectos estratégicos que la IE implementa					
17	Se incentiva el desarrollo de planes de mejora institucional desde el aula					
18	Se construye una visión compartida que se hace realidad en la gestión diaria de la IE					
19	Se definen roles y funciones específicas en docentes y administrativos					
20	Recibimos información acerca de las estrategias que se implementan en la IE para obtener calidad					
21	Se tiene previsto suficiente presupuesto para las actividades planificadas en la IE y el aula					
22	La ejecución de las actividades son en el tiempo previsto					
	<b>Dimensión 4 : Monitoreo y evaluación</b>					
23	Se monitorean la ejecución de las actividades educativas					
24	Se evalúan el desempeño del personal en el desarrollo de las acciones planificadas					

25	Se realizan actividades para evaluar los procesos operativos de la IE					
26	Se evalúan los resultados de las actividades ejecutadas					
27	Considero que las actividades planificadas aportan para mejorar la calidad educativa de la IE					

A continuación encontrará algunas ideas sobre la educación de calidad que se brinda a la IE. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción.

1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Muchas veces
5. Siempre

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas

	<b>Dimensión 1: Organización del contexto escolar</b>	1	2	3	4	5
1	Los directivos, docentes y familias comparten visiones, ideas, concepciones y creencias comunes acerca de la IE.					
2	Se realizan acciones de coordinación y colaboración entre la IE y la familia					
3	Se programan y ejecutan actividades de formación y/o actualización para los profesores					
4	Se realizan reuniones de trabajo colaborativo entre docentes para planificar, analizar prácticas y afrontar problemas que se presentan en el aula.					
5	El equipo directivo impulsa, estimula y apoya la idea de escuela como una comunidad					
6	Se programan las actividades escolares para dar respuesta a las necesidades educativas de los estudiantes					
7	Existe coherencia entre la programación curricular la práctica docente					
8	Las aulas disponen de requisitos funcionales para el desarrollo de las actividades escolares					
9	Se llevan a cabo distintos tipos de agrupamientos de estudiantes para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje					



10	Se organizan actividades para acoger y dar la bienvenida al alumnado en el aula.					
	<b>Dimensión 2: Dotación de recursos</b>					
11	Los recursos y materiales están disponibles para su uso por parte de todo el profesorado					
12	El docente utiliza los recursos y materiales de manera flexible					
13	El alumnado dispone de materiales útiles y diversos para la actividad de clase					
14	La sesión de aprendizaje se realiza utilizando una variedad de modalidades y soportes (visual, auditivo, táctil, icónico...)					
15	Se unifican estrategias educativas entre todos los profesionales que inciden en el grupo-clase					
16	Se llevan a cabo reuniones periódicas de coordinación del equipo educativo (profesorado que atiende al mismo grupo de alumnos)					
17	Durante la sesión de aprendizaje, se organizan los tiempos y espacios de forma flexible teniendo en cuenta las necesidades de todos los alumnos					
18	Se utilizan recursos de aprendizaje independiente para alumnos con ritmos diversos de asimilación					
19	En la planificación de la sesión de aprendizaje se tienen en cuenta los conocimientos previos de los alumnos así como sus intereses y motivaciones					
20	Se difunden principios metodológicos generales propias de la IE para que sean asumidos por todo el profesorado.					
	<b>Dimensión 3: Procesos educativos</b>					
21	Se alterna el trabajo individual y el trabajo en pequeños grupos para desarrollar las actividades					
22	Las programaciones de aula contemplan diferentes estrategias metodológicas para la realización de actividades					
23	Se adaptan los contenidos de aprendizaje a los diferentes conocimientos previos de los alumnos					

24	La programación tiene en cuenta criterios de progresiva complejidad de los contenidos					
25	Se seleccionan y planifican el uso de ayudas técnicas en función del tipo de agrupamiento y organización de los apoyos					
26	Los estudiantes conocen los objetivos que tienen que conseguir en cada unidad didáctica					
27	Se motiva a los alumnos a que se hagan responsables de su propio aprendizaje					
28	Se enseña al alumnado a trabajar en colaboración con sus compañeros					
29	La evaluación está centrada en los procesos de aprendizaje y no solo en el producto final					
30	Existe un Plan de Acción Tutorial consensuado, coherente a las necesidades del alumnado					
	<b>Dimensión 4: Resultados educativos</b>					
31	Se valora el logro de cada estudiante en función de su nivel de partida					
32	La educación del alumnado se centra el aprendizaje de hábitos para desarrollar su vida con el mayor bienestar posible					
33	Se promueve la adquisición de valores de convivencia intercultural					
34	Se facilita el aprendizaje para la resolución dialogada de conflictos					
35	Las medidas de atención a la diversidad desarrolladas en el centro educativo han propiciado el aumento en el número de alumnos					
36	La participación en el centro se produce a través de todos los estamentos y en todos sus niveles					
37	Se guarda un registro de ausencias en cada materia					
38	La gestión de la convivencia es desde una perspectiva democrática.					

39	Las normas de convivencia son elaboradas y conocidas por todos,					
40	Se han reducido las relaciones de abuso de poder entre iguales o "bullying"					

## Anexo 6. Formato de validación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GERENCIA ESTRATÉGICA								
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 : DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>								
1	En la IE se establecen valores, creencias y normas que todos comparten y respetan	✓		✓		✓		
2	En la IE se observa una cultura institucional que todos asumen	✓		✓		✓		
3	Se realizan reuniones de trabajo para analizar las oportunidades y amenazas que inciden en la gestión de la IE	✓		✓		✓		
4	La IE se prepara para afrontar cambios del entorno	✓		✓		✓		
5	Tengo oportunidad de expresar mi opinión con respecto a las fortalezas y debilidades con respecto a los procesos operativos de la IE	✓		✓		✓		
6	Se disponen reuniones para valorar el desempeño de los docentes	✓		✓		✓		
7	Se realizan reuniones para conocer el diagnóstico institucional	✓		✓		✓		
8	Se convoca a los docentes para generar estrategias para reducir vulnerabilidades identificadas	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 : DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>								
9	Se desarrollan acciones para difundir la misión de la IE	✓		✓		✓		
10	Los comportamientos de la organización son coherentes con la misión	✓		✓		✓		
11	Siento que la visión de la IE es amplia e inspiradora	✓		✓		✓		
12	La visión de la IE me brinda marco de referencia a las acciones que planifico	✓		✓		✓		
13	Los objetivos institucionales involucran a todos los integrantes de la comunidad educativa	✓		✓		✓		
14	Los objetivos institucionales son definidos de acuerdo al análisis del entorno y las vulnerabilidades de la IE	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 : IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS</b>								
15	Se nos comparte los proyectos que tiene la IE para mejorar su calidad	✓		✓		✓		
16	Siento que soy parte de los proyectos estratégicos que la IE implementa	✓		✓		✓		
17	Se incentiva el desarrollo de planes de mejora institucional desde el aula	✓		✓		✓		

18	Se construye una visión compartida que se hace realidad en la gestión diaria de la IE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Se definen roles y funciones específicas en docentes y administrativos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Recibimos información acerca de las estrategias que se implementan en la IE para obtener calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Se tiene previsto suficiente presupuesto para las actividades planificadas en la IE y el aula	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	La ejecución de las actividades son en el tiempo previsto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DIMENSIÓN 4 : MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
23	Se monitorean la ejecución de las actividades educativas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Se evalúan el desempeño del personal en el desarrollo de las acciones planificadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Se realizan actividades para evaluar los procesos operativos de la IE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Se evalúan los resultados de las actividades ejecutadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Considero que las actividades planificadas aportan para mejorar la calidad educativa de la IE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Menacho Vargas Isabel DNI: 09968395

Especialidad del validador: Dra. administración de la educación

**\*Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
**\*Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
**\*Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....  
  
 Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GERENCIA ESTRATÉGICA								
Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 : DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>								
1	En la IE se establecen valores, creencias y normas que todos comparten y respetan	✓		✓		✓		
2	En la IE se observa una cultura institucional que todos asumen	✓		✓		✓		
3	Se realizan reuniones de trabajo para analizar las oportunidades y amenazas que inciden en la gestión de la IE	✓		✓		✓		
4	La IE se prepara para afrontar cambios del entorno	✓		✓		✓		
5	Tengo oportunidad de expresar mi opinión con respecto a las fortalezas y debilidades con respecto a los procesos operativos de la IE	✓		✓		✓		
6	Se disponen reuniones para valorar el desempeño de los docentes	✓		✓		✓		
7	Se realizan reuniones para conocer el diagnóstico institucional	✓		✓		✓		
8	Se convoca a los docentes para generar estrategias para reducir vulnerabilidades identificadas	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 : DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>								
9	Se desarrollan acciones para difundir la misión de la IE	✓		✓		✓		
10	Los comportamientos de la organización son coherentes con la misión	✓		✓		✓		
11	Siento que la visión de la IE es amplia e inspiradora	✓		✓		✓		
12	La visión de la IE me brinda marco de referencia a las acciones que planifico	✓		✓		✓		
13	Los objetivos institucionales involucran a todos los integrantes de la comunidad educativa	✓		✓		✓		
14	Los objetivos institucionales son definidos de acuerdo al análisis del entorno y las vulnerabilidades de la IE	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 : IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS</b>								
15	Se nos comparte los proyectos que tiene la IE para mejorar su calidad	✓		✓		✓		
16	Siento que soy parte de los proyectos estratégicos que la IE implementa	✓		✓		✓		
17	Se incentiva el desarrollo de planes de mejora institucional desde el aula	✓		✓		✓		

18	Se construye una visión compartida que se hace realidad en la gestión diaria de la IE	✓		✓		✓	
19	Se definen roles y funciones específicas en docentes y administrativos	✓		✓		✓	
20	Recibimos información acerca de las estrategias que se implementan en la IE para obtener calidad	✓		✓		✓	
21	Se tiene previsto suficiente presupuesto para las actividades planificadas en la IE y el aula	✓		✓		✓	
22	La ejecución de las actividades son en el tiempo previsto						
<b>DIMENSIÓN 4 : MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>							
		<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
23	Se monitorean la ejecución de las actividades educativas	✓		✓		✓	
24	Se evalúan el desempeño del personal en el desarrollo de las acciones planificadas	✓		✓		✓	
25	Se realizan actividades para evaluar los procesos operativos de la IE	✓		✓		✓	
26	Se evalúan los resultados de las actividades ejecutadas	✓		✓		✓	
27	Considero que las actividades planificadas aportan para mejorar la calidad educativa de la IE	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ ]    **Aplicable después de corregir [X]**    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. Bethy Quintana Tenorio    DNI: 07778139

Especialidad del validador: Dra. en Educación (Metadológico)

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entien te sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

04 de Febrero del 2017

  
 BETHY QUINTANA TENORIO  
 Doctora en Educación  
**Firma del Experto Informante.**



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GERENCIA ESTRATÉGICA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 : DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>							
1	En la IE se establecen valores, creencias y normas que todos comparten y respetan	✓		✓		✓		
2	En la IE se observa una cultura institucional que todos asumen							
3	Se realizan reuniones de trabajo para analizar las oportunidades y amenazas que inciden en la gestión de la IE	✓		✓		✓		
4	La IE se prepara para afrontar cambios del entorno	✓		✓		✓		
5	Tengo oportunidad de expresar mi opinión con respecto a las fortalezas y debilidades con respecto a los procesos operativos de la IE	✓		✓		✓		
6	Se disponen reuniones para valorar el desempeño de los docentes	✓		✓		✓		
7	Se realizan reuniones para conocer el diagnóstico institucional	✓		✓		✓		
8	Se convoca a los docentes para generar estrategias para reducir vulnerabilidades identificadas	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 : DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>							
9	Se desarrollan acciones para difundir la misión de la IE	✓		✓		✓		
10	Los comportamientos de la organización son coherentes con la misión	✓		✓		✓		
11	Siento que la visión de la IE es amplia e inspiradora	✓		✓		✓		
12	La visión de la IE me brinda marco de referencia a las acciones que planifico	✓		✓		✓		
13	Los objetivos institucionales involucran a todos los integrantes de la comunidad educativa	✓		✓		✓		
14	Los objetivos institucionales son definidos de acuerdo al análisis del entorno y las vulnerabilidades de la IE	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 : IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS</b>							
15	Se nos comparte los proyectos que tiene la IE para mejorar su calidad	✓		✓		✓		
16	Siento que soy parte de los proyectos estratégicos que la IE implementa	✓		✓		✓		
17	Se incentiva el desarrollo de planes de mejora institucional desde el aula	✓		✓		✓		



18	Se construye una visión compartida que se hace realidad en la gestión diaria de la IE	✓		✓		✓	
19	Se definen roles y funciones específicas en docentes y administrativos	✓		✓		✓	
20	Recibimos información acerca de las estrategias que se implementan en la IE para obtener calidad	✓		✓		✓	
21	Se tiene previsto suficiente presupuesto para las actividades planificadas en la IE y el aula	✓		✓		✓	
22	La ejecución de las actividades son en el tiempo previsto	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 4 : MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>		<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
23	Se monitorean la ejecución de las actividades educativas	✓		✓		✓	
24	Se evalúan el desempeño del personal en el desarrollo de las acciones planificadas	✓		✓		✓	
25	Se realizan actividades para evaluar los procesos operativos de la IE	✓		✓		✓	
26	Se evalúan los resultados de las actividades ejecutadas	✓		✓		✓	
27	Considero que las actividades planificadas aportan para mejorar la calidad educativa de la IE	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia


Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Obregon Del Corpio   DNI: 25689927

Especialidad del validador: Magister Gestion Educativa

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....  


Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EDUCACIÓN DE CALIDAD**

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: ORGANIZACIÓN DEL CONTEXTO ESCOLAR</b>								
1	Los directivos, docentes y familias comparten visiones, ideas, concepciones y creencias comunes acerca de la IE.	✓		✓		✓		
2	Se realizan acciones de coordinación y colaboración entre la IE y la familia	✓		✓		✓		
3	Se programan y ejecutan actividades de formación y/o actualización para los profesores	✓		✓		✓		
4	Se realizan reuniones de trabajo colaborativo entre docentes para planificar, analizar prácticas y afrontar problemas que se presentan en el aula.	✓		✓		✓		
5	El equipo directivo impulsa, estimula y apoya la idea de escuela como una comunidad	✓		✓		✓		
6	Se programan las actividades escolares para dar respuesta a las necesidades educativas de los estudiantes	✓		✓		✓		
7	Existe coherencia entre la programación curricular la práctica docente	✓		✓		✓		
8	Las aulas disponen de requisitos funcionales para el desarrollo de las actividades escolares	✓		✓		✓		
9	Se llevan a cabo distintos tipos de agrupamientos de estudiantes para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje	✓		✓		✓		
10	Se organizan actividades para acoger y dar la bienvenida al alumnado en el aula.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: DOTACIÓN DE RECURSOS</b>								
11	Los recursos y materiales están disponibles para su uso por parte de todo el profesorado	✓		✓		✓		
12	El docente utiliza los recursos y materiales de manera flexible	✓		✓		✓		
13	El alumnado dispone de materiales útiles y diversos para la actividad de clase	✓		✓		✓		
14	La sesión de aprendizaje se realiza utilizando una variedad de modalidades y soportes (visual, auditivo, táctil, icónico...)	✓		✓		✓		
15	Se unifican estrategias educativas entre todos los profesionales que inciden en el grupo-clase	✓		✓		✓		
16	Se llevan a cabo reuniones periódicas de coordinación del equipo educativo (profesorado que atiende al mismo grupo de	✓		✓		✓		



	alumnos)						
17	Durante la sesión de aprendizaje, se organizan los tiempos y espacios de forma flexible teniendo en cuenta las necesidades de todos los alumnos	✓		✓		✓	
18	Se utilizan recursos de aprendizaje independiente para alumnos con ritmos diversos de asimilación	✓		✓		✓	
19	En la planificación de la sesión de aprendizaje se tienen en cuenta los conocimientos previos de los alumnos así como sus intereses y motivaciones	✓		✓		✓	
20	Se difunden principios metodológicos generales propias de la IE para que sean asumidos por todo el profesorado.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: PROCESOS EDUCATIVOS</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
21	Se alterna el trabajo individual y el trabajo en pequeños grupos para desarrollar las actividades	✓		✓		✓	
22	Las programaciones de aula contemplan diferentes estrategias metodológicas para la realización de actividades	✓		✓		✓	
23	Se adaptan los contenidos de aprendizaje a los diferentes conocimientos previos de los alumnos	✓		✓		✓	
24	La programación tiene en cuenta criterios de progresiva complejidad de los contenidos	✓		✓		✓	
25	Se seleccionan y planifican el uso de ayudas técnicas en función del tipo de agrupamiento y organización de los apoyos	✓		✓		✓	
26	Los estudiantes conocen los objetivos que tienen que conseguir en cada unidad didáctica	✓		✓		✓	
27	Se motiva a los alumnos a que se hagan responsables de su propio aprendizaje	✓		✓		✓	
28	Se enseña al alumnado a trabajar en colaboración con sus compañeros	✓		✓		✓	
29	La evaluación está centrada en los procesos de aprendizaje y no solo en el producto final	✓		✓		✓	
30	Existe un Plan de Acción Tutorial consensuado, coherente a las necesidades del alumnado	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: RESULTADOS EDUCATIVOS</b>						
31	Se valora el logro de cada estudiante en función de su nivel de partida	✓		✓		✓	
32	La educación del alumnado se centra el aprendizaje de hábitos para desarrollar su vida con el mayor bienestar posible	✓		✓		✓	

33	Se promueve la adquisición de valores de convivencia intercultural	✓	✓	✓	
34	Se facilita el aprendizaje para la resolución dialogada de conflictos	✓	✓	✓	
35	Las medidas de atención a la diversidad desarrolladas en el centro educativo han propiciado el aumento en el número de alumnos	✓	✓	✓	
36	La participación en el centro se produce a través de todos los estamentos y en todos sus niveles	✓	✓	✓	
37	Se guarda un registro de ausencias en cada materia	✓	✓	✓	
38	La gestión de la convivencia es desde una perspectiva democrática.	✓	✓	✓	
39	Las normas de convivencia son elaboradas y conocidas por todos,	✓	✓	✓	
40	Se han reducido las relaciones de abuso de poder entre iguales o "bullying"	✓	✓	✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ ]  Aplicable después de corregir [ ]  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Menacho Vargas Isabel DNI: 09968395

Especialidad del validador: Dra. Administración de la educación

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....  
  
 .....  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EDUCACIÓN DE CALIDAD**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSIÓN 1: ORGANIZACIÓN DEL CONTEXTO ESCOLAR</b>								
1	Los directivos, docentes y familias comparten visiones, ideas, concepciones y creencias comunes acerca de la IE.	✓		✓		✓		
2	Se realizan acciones de coordinación y colaboración entre la IE y la familia	✓		✓		✓		
3	Se programan y ejecutan actividades de formación y/o actualización para los profesores	✓		✓		✓		
4	Se realizan reuniones de trabajo colaborativo entre docentes para planificar, analizar prácticas y afrontar problemas que se presentan en el aula.	✓		✓		✓		
5	El equipo directivo impulsa, estimula y apoya la idea de escuela como una comunidad	✓		✓		✓		
6	Se programan las actividades escolares para dar respuesta a las necesidades educativas de los estudiantes	✓		✓		✓		
7	Existe coherencia entre la programación curricular la práctica docente	✓		✓		✓		
8	Las aulas disponen de requisitos funcionales para el desarrollo de las actividades escolares	✓		✓		✓		
9	Se llevan a cabo distintos tipos de agrupamientos de estudiantes para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje	✓		✓		✓		
10	Se organizan actividades para acoger y dar la bienvenida al alumnado en el aula.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: DOTACIÓN DE RECURSOS</b>								
11	Los recursos y materiales están disponibles para su uso por parte de todo el profesorado	✓		✓		✓		
12	El docente utiliza los recursos y materiales de manera flexible	✓				✓		
13	El alumnado dispone de materiales útiles y diversos para la actividad de clase	✓		✓		✓		
14	La sesión de aprendizaje se realiza utilizando una variedad de modalidades y soportes (visual, auditivo, táctil, icónico...)	✓		✓		✓		
15	Se unifican estrategias educativas entre todos los profesionales que inciden en el grupo-clase	✓		✓		✓		
16	Se llevan a cabo reuniones periódicas de coordinación del equipo educativo (profesorado) que atiende al mismo grupo de	✓		✓		✓		



	alumnos)						
17	Durante la sesión de aprendizaje, se organizan los tiempos y espacios de forma flexible teniendo en cuenta las necesidades de todos los alumnos	✓		✓		✓	
18	Se utilizan recursos de aprendizaje independiente para alumnos con ritmos diversos de asimilación	✓		✓		✓	
19	En la planificación de la sesión de aprendizaje se tienen en cuenta los conocimientos previos de los alumnos así como sus intereses y motivaciones	✓		✓		✓	
20	Se difunden principios metodológicos generales propias de la IE para que sean asumidos por todo el profesorado.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: PROCESOS EDUCATIVOS</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
21	Se alterna el trabajo individual y el trabajo en pequeños grupos para desarrollar las actividades	✓		✓		✓	
22	Las programaciones de aula contemplan diferentes estrategias metodológicas para la realización de actividades	✓		✓		✓	
23	Se adaptan los contenidos de aprendizaje a los diferentes conocimientos previos de los alumnos	✓		✓		✓	
24	La programación tiene en cuenta criterios de progresiva complejidad de los contenidos	✓		✓		✓	
25	Se seleccionan y planifican el uso de ayudas técnicas en función del tipo de agrupamiento y organización de los apoyos	✓		✓		✓	
26	Los estudiantes conocen los objetivos que tienen que conseguir en cada unidad didáctica	✓		✓		✓	
27	Se motiva a los alumnos a que se hagan responsables de su propio aprendizaje	✓		✓		✓	
28	Se enseña al alumnado a trabajar en colaboración con sus compañeros	✓		✓		✓	
29	La evaluación está centrada en los procesos de aprendizaje y no solo en el producto final	✓		✓		✓	
30	Existe un Plan de Acción Tutorial consensuado, coherente a las necesidades del alumnado	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: RESULTADOS EDUCATIVOS</b>						
31	Se valora el logro de cada estudiante en función de su nivel de partida	✓		✓		✓	
32	La educación del alumnado se centra en el aprendizaje de hábitos para desarrollar su vida con el mayor bienestar posible	✓		✓		✓	

33	Se promueve la adquisición de valores de convivencia intercultural	✓		✓		✓	
34	Se facilita el aprendizaje para la resolución dialogada de conflictos	✓		✓		✓	
35	Las medidas de atención a la diversidad desarrolladas en el centro educativo han propiciado el aumento en el número de alumnos	✓		✓		✓	
36	La participación en el centro se produce a través de todos los estamentos y en todos sus niveles	✓		✓		✓	
37	Se guarda un registro de ausencias en cada materia	✓		✓		✓	
38	La gestión de la convivencia es desde una perspectiva democrática.	✓		✓		✓	
39	Las normas de convivencia son elaboradas y conocidas por todos.	✓		✓		✓	
40	Se han reducido las relaciones de abuso de poder entre iguales o "bullying"	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. Bethy Quintana Tenorio DNI: 07778139

Especialidad del validador: Dra. en Educación (Metodológico)

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planearios son suficientes para medir la dimensión.

04 de Febrero del 2017.

  
 BETHY QUINTANA TENORIO  
 Doctora en Educación  
 Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EDUCACIÓN DE CALIDAD**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: ORGANIZACIÓN DEL CONTEXTO ESCOLAR</b>								
1	Los directivos, docentes y familias comparten visiones, ideas, concepciones y creencias comunes acerca de la IE.	✓		✓		✓		
2	Se realizan acciones de coordinación y colaboración entre la IE y la familia	✓		✓		✓		
3	Se programan y ejecutan actividades de formación y/o actualización para los profesores	✓		✓		✓		
4	Se realizan reuniones de trabajo colaborativo entre docentes para planificar, analizar prácticas y afrontar problemas que se presentan en el aula.	✓		✓		✓		
5	El equipo directivo impulsa, estimula y apoya la idea de escuela como una comunidad	✓		✓		✓		
6	Se programan las actividades escolares para dar respuesta a las necesidades educativas de los estudiantes	✓		✓		✓		
7	Existe coherencia entre la programación curricular la práctica docente	✓		✓		✓		
8	Las aulas disponen de requisitos funcionales para el desarrollo de las actividades escolares	✓		✓		✓		
9	Se llevan a cabo distintos tipos de agrupamientos de estudiantes para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje	✓		✓		✓		
10	Se organizan actividades para acoger y dar la bienvenida al alumnado en el aula.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: DOTACIÓN DE RECURSOS</b>								
11	Los recursos y materiales están disponibles para su uso por parte de todo el profesorado	✓		✓		✓		
12	El docente utiliza los recursos y materiales de manera flexible	✓		✓		✓		
13	El alumnado dispone de materiales útiles y diversos para la actividad de clase	✓		✓		✓		
14	La sesión de aprendizaje se realiza utilizando una variedad de modalidades y soportes (visual, auditivo, táctil, icónico...)	✓		✓		✓		
15	Se unifican estrategias educativas entre todos los profesionales que inciden en el grupo-clase	✓		✓		✓		
16	Se llevan a cabo reuniones periódicas de coordinación del equipo educativo (profesorado que atiende al mismo grupo de	✓		✓		✓		



	alumnos)						
17	Durante la sesión de aprendizaje, se organizan los tiempos y espacios de forma flexible teniendo en cuenta las necesidades de todos los alumnos	✓		✓		✓	
18	Se utilizan recursos de aprendizaje independiente para alumnos con ritmos diversos de asimilación	✓		✓		✓	
19	En la planificación de la sesión de aprendizaje se tienen en cuenta los conocimientos previos de los alumnos así como sus intereses y motivaciones	✓		✓		✓	
20	Se difunden principios metodológicos generales propias de la IE para que sean asumidos por todo el profesorado.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: PROCESOS EDUCATIVOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
21	Se alterna el trabajo individual y el trabajo en pequeños grupos para desarrollar las actividades	✓		✓		✓	
22	Las programaciones de aula contemplan diferentes estrategias metodológicas para la realización de actividades	✓		✓		✓	
23	Se adaptan los contenidos de aprendizaje a los diferentes conocimientos previos de los alumnos	✓		✓		✓	
24	La programación tiene en cuenta criterios de progresiva complejidad de los contenidos	✓		✓		✓	
25	Se seleccionan y planifican el uso de ayudas técnicas en función del tipo de agrupamiento y organización de los apoyos	✓		✓		✓	
26	Los estudiantes conocen los objetivos que tienen que conseguir en cada unidad didáctica	✓		✓		✓	
27	Se motiva a los alumnos a que se hagan responsables de su propio aprendizaje	✓		✓		✓	
28	Se enseña al alumnado a trabajar en colaboración con sus compañeros	✓		✓		✓	
29	La evaluación está centrada en los procesos de aprendizaje y no solo en el producto final	✓		✓		✓	
30	Existe un Plan de Acción Tutorial consensuado, coherente a las necesidades del alumnado	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: RESULTADOS EDUCATIVOS</b>						
31	Se valora el logro de cada estudiante en función de su nivel de partida	✓		✓		✓	
32	La educación del alumnado se centra el aprendizaje de hábitos para desarrollar su vida con el mayor bienestar posible	✓		✓		✓	

33	Se promueve la adquisición de valores de convivencia intercultural	✓		✓		✓	
34	Se facilita el aprendizaje para la resolución dialogada de conflictos	✓		✓		✓	
35	Las medidas de atención a la diversidad desarrolladas en el centro educativo han propiciado el aumento en el número de alumnos	✓		✓		✓	
36	La participación en el centro se produce a través de todos los estamentos y en todos sus niveles	✓		✓		✓	
37	Se guarda un registro de ausencias en cada materia	✓		✓		✓	
38	La gestión de la convivencia es desde una perspectiva democrática.	✓		✓		✓	
39	Las normas de convivencia son elaboradas y conocidas por todos,	✓		✓		✓	
40	Se han reducido las relaciones de abuso de poder entre iguales o "bullying"	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Obregon Del Carpio Liliama Rosa    DNI: 25689927

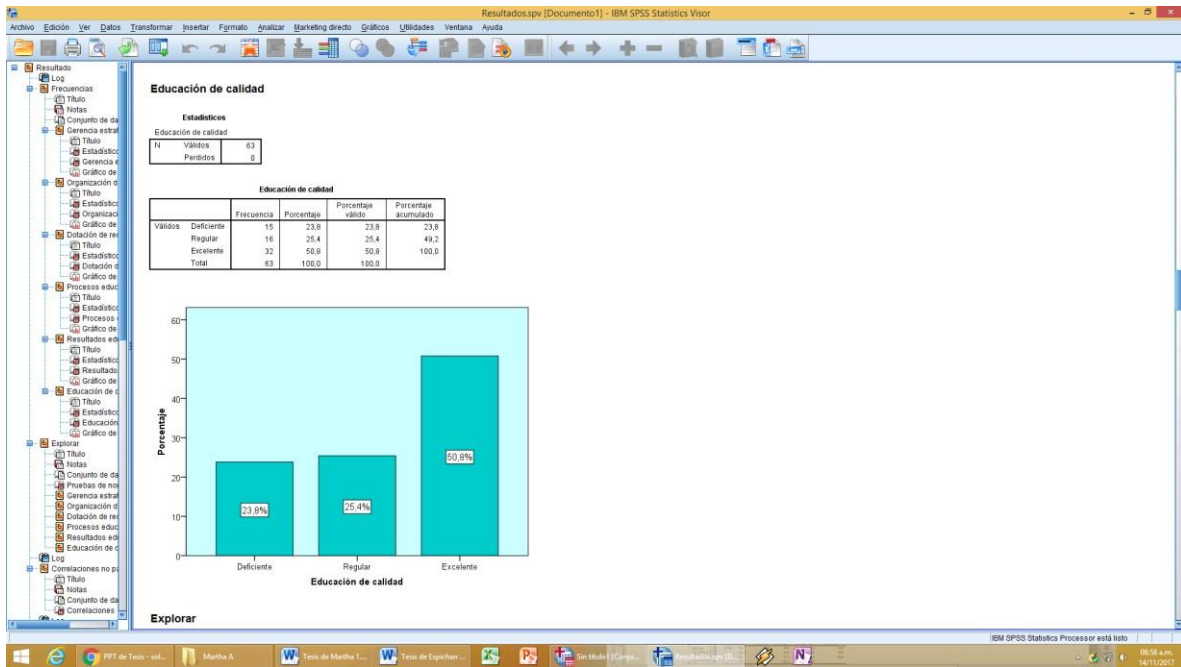
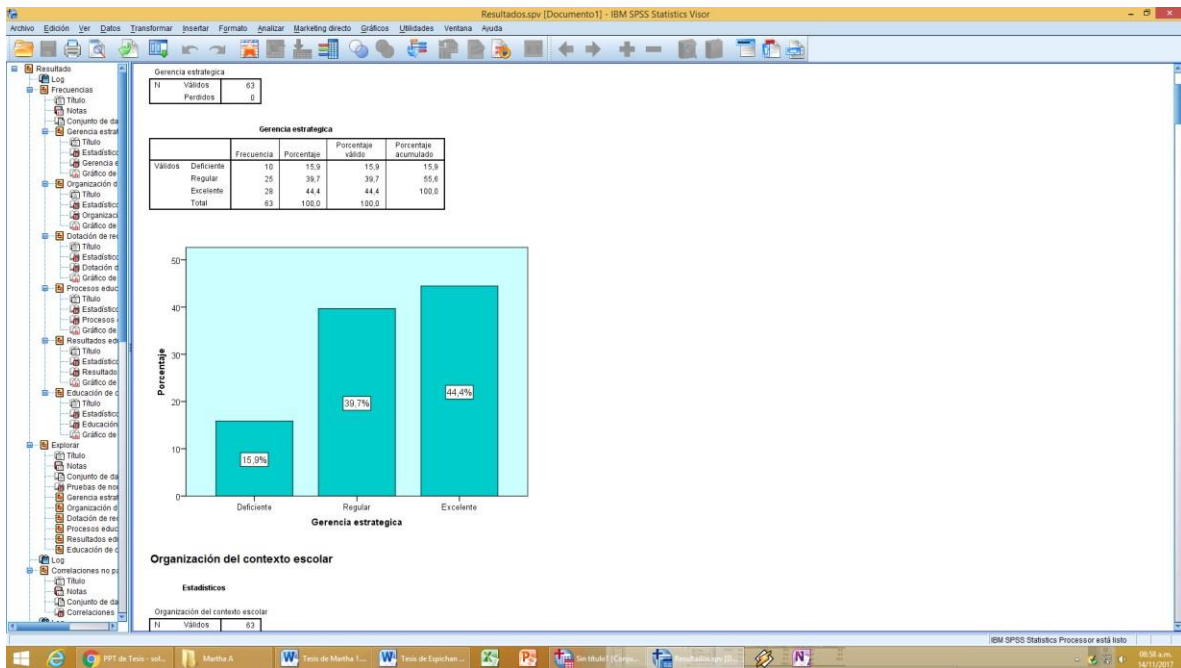
Especialidad del validador: Magister Gestión Educativa

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....  
  
**Firma del Experto Informante.**

## Anexo 7. Inprpant de resultados







Resultados.spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado /MISSING=FAINWISE.

Log

Frecuencias

Título

Notas

Conjunto de datos

Gerencia estrat

Título

Estadístico

Gráfico de

Organización e

Título

Estadístico

Gráfico de

Organizaci

Dotación de re

Título

Estadístico

Gráfico de

Procesos educ

Título

Estadístico

Gráfico de

Resultados es

Título

Estadístico

Gráfico de

Educación de c

Título

Estadístico

Gráfico de

Explorar

Título

Notas

Conjunto de datos

Pruebas de no

Gerencia estrat

Organización e

Dotación de re

Procesos educ

Resultados es

Educación de c

Log

Correlaciones no p

Título

Notas

Conjunto de datos

Correlaciones

IBM SPSS Statistics Processor está listo 9:59 am 18/11/2017

### Correlaciones no paramétricas

[Conjunto\_de\_datos3] R:\EN DESARROLLO\Martha A\Cuanti.sav

Correlaciones

Rho de Spearman	Oriencia estratégica	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	N	Gerencia estadística	Procesos educativos
		1,000	63	1,000	,649
		,000	63		1,000
		,000	63		

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

GORFAR CORR  
/VARIABLES=VAR00001 VAR00005  
/PRINT=REBARS= TWOCATL NORO  
/MISSING=FAINWISE.

### Correlaciones no paramétricas

[Conjunto\_de\_datos3] R:\EN DESARROLLO\Martha A\Cuanti.sav

Correlaciones

Rho de Spearman	Oriencia estratégica	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	N	Gerencia estadística	Resultados educativos
		1,000	63	1,000	,649
		,000	63		1,000
		,000	63		

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

\* Generador de gráficos.  
GRAPH  
/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=VAR00001 VAR00006 MISSING  
\*LEWISRE REPORTMISSING=NO  
/SARSPEC SOURCE=INLINE.  
BEGIN GPL



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Pedro Félix Novoa Castillo, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis **Gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. Virgen del Camino de San Martín de Porres, año 2016** presentado por **Martha Almerí Veramendi** constato que la investigación tiene un índice de similitud de 25% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 18 de julio del 2018



Pedro Félix Novoa Castillo

DNI: 40184672

Feedback Studio - Google Chrome  
 Es seguro | https://exturnitin.com/app/carta/es/?o=980274517&lang=es&s=1&ro=103&u=1072492502  
 feedback studio | Martha Alme Veramendi

**Resumen de coincidencias**  
**25 %**

1	tesis ovc.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	ujmido.com Fuente de Internet	1 %
3	webs de uminho pt Fuente de Internet	1 %
4	prodebecidentificabuz... Fuente de Internet	1 %
5	www.uv.es Fuente de Internet	1 %
6	dispace ups.edu.ec Fuente de Internet	1 %
7	dispace.unhu.edu.pe Fuente de Internet	1 %
8	www.tecnicadacom.bn... Fuente de Internet	1 %
9	digibug.ugr.es Fuente de Internet	1 %
10	myalida.es Fuente de Internet	1 %

**ESCUELA DE POSGRADO**  
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gerencia estratégica y educación de calidad en la I.E.P. Virgen del Camino de San Martín de Porres, año 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Maestra en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa**

**AUTOR:**  
 Br. Martha Alme Veramendi

**ASESOR:**

Página 1 de 121 | Número de palabras: 13727

Test-only Report | High Resolution | Activado | 2 notificaciones nuevas  
 ESP 4:12 p.m. 13/07/2018

VOB  
Empastar  
12-04-2018

# ESCUELA DE POSGRADO



13/02/2018

## FORMATO DE SOLICITUD

### SOLICITA:

VOB para el empastado

### ESCUELA DE POSGRADO

Martha Isabel Alvarez Karamond de P. con DNI N° 08513639  
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)  
domiciliado (a) en H. Los Pinos # 198 - URB VALDIVIAZO - SAN MARTÍN - LIMA LIMA  
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2008 del programa: Maestría en educación con  
(Promoción) (Nombre del programa)  
Gestión docente y educativa identificado con el código de matrícula N° 6.0000.137  
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado. recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

LA Revisión de mi Tesis para obtener grado académico  
MAESTRA en docencia y gestión educativa



Por lo expuesto. agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Horas: Lima: 10 de Firma: de 2018

Marta Isabel Alvarez Karamond de P.  
(Firma del solicitante)

### Documentos que adjunto:

- a. Tesis para empastar
  - b. copia conclusión de tutorial
  - c. Pantallazo Tesis
  - d. Acta originalidad de T. Tesis
- Tesis, RP Revisor

### Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 981216515  
Email: marthaalvarez@ucv.pe





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

ALMORA VERAMENDI DE RAMÍREZ MARTHA ISABEL

D.N.I. : 08513639  
Domicilio : Jr. Los Pinos 198 - Urb. VALDIVICHO (S-M-PORRES)  
Teléfono : Fijo : Móvil : 980701079  
E-mail : mmmasezores@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado : MAESTRÍA

Mención : Docencia y Gestión Educativa

Doctorado

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

ALMORA DE RAMÍREZ MARTHA ISABEL

Título de la tesis:

Gestión estratégica y educación de calidad en el I.E.P.  
Virgen del Camino de San Martín de Porres, año 2016

Año de publicación : 2017

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha :

5/6/18