

**GESTIÓN EDUCATIVA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE  
CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS.  
VILLA MARÍA DEL TRIUNFO. LIMA**

*EDUCATIONAL MANAGEMENT AND QUALITY OF THE EDUCATIONAL SERVICES  
OF FOUR PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS.*

*VILLA MARÍA DEL TRIUNFO. LIMA*

*GESTÃO EDUCACIONAL E QUALIDADE DOS SERVIÇOS EDUCACIONAIS DE  
QUATRO INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO PÚBLICA.*

*VILLA MARIA DEL TRIUNFO. LIMA*

**Recibido:** 11 de octubre del 2023

**Aceptado:** 13 de octubre del 2023

**Aprobado:** 30 de noviembre del 2023

---

Rita Gladys **ROJAS PUMACAYO**<sup>1</sup> César Enrique **YATACO TASAYCO**<sup>2</sup> Horocia **MOZOMBITE VALDIVIEZO**<sup>3</sup>

---

Rosa Elizabeth **CHINCHAYAN ROMÁN**<sup>4</sup> Luz Doris **SÁNCHEZ PINEDO**<sup>5</sup>

---

### **Resumen**

El logro de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas de Villa María del Triunfo está intrínsecamente ligado a la interacción que se establece entre la administración de la enseñanza y la excelencia de los servicios pedagógicos. Nuestro objetivo principal radica en establecer una conexión sólida entre estos dos aspectos, y para ello, llevamos a cabo este estudio en cuatro escuelas ubicadas en Villa María del Triunfo, con la participación de 168 profesores.

Este trabajo de investigación se enmarca en una metodología de enfoque cuantitativo, empleando el método hipotético-deductivo, con un diseño de corte transversal y nivel de medida ordinal. Adoptamos un diseño correlacional descriptivo. Para recopilar los datos, utilizamos encuestas que contenían preguntas de tipo Likert. La validez de estas encuestas fue sometida a evaluación por parte de tres expertos, mientras que la confiabilidad se determinó mediante el

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [r.rojas.pumacayo@gmail.com](mailto:r.rojas.pumacayo@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [revista@igob.edu.pe](mailto:revista@igob.edu.pe)

<sup>3</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [revista@igob.edu.pe](mailto:revista@igob.edu.pe)

<sup>4</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [revista@igob.edu.pe](mailto:revista@igob.edu.pe)

<sup>5</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos [luz.sanchez@unmsm.edu.pe](mailto:luz.sanchez@unmsm.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9981-073X>

coeficiente Alfa de Cronbach, que arrojó un valor 0,893 para la variable 1 y un 0,710 para la variable 2.

En cuanto al análisis de datos, aplicamos diversas técnicas estadísticas para realizar un estudio descriptivo e inferencial. Utilizamos el coeficiente Rho de Spearman, obteniendo un valor de  $r=0,179$ , con un nivel de significancia de 0,020 lo que nos permite concluir que existe una relación significativa entre la gestión educativa y la calidad de los servicios educativos en los cuatro colegios investigados.

**Palabras clave:** administración educativa, excelencia en la prestación de servicios en cuatro instituciones públicas de Villa María del Triunfo.

### Abstract

The achievement of student learning in the educational institutions of Villa María del Triunfo is intrinsically linked to the interaction established between the administration of teaching and the excellence of pedagogical services. Our main objective lies in establishing a solid connection between these two aspects, and to do so, we carried out this study in four schools located in Villa María del Triunfo, with the participation of 168 teachers.

This research work is framed in a quantitative approach methodology, using the hypothetical-deductive method, with a cross-sectional design and ordinal level of measurement. We adopted a descriptive correlational design. To collect the data, we used surveys containing Likert-type questions. The validity of these surveys was evaluated by three experts, while the reliability was calculated using Cronbach's Alpha coefficient, which yielded a value of 0.893 for variable 1 and 0.710 for variable 2.

Regarding data analysis, we apply various statistical techniques to carry out a descriptive and inferential study. We used Spearman's Rho coefficient, obtaining a value of  $r=0.179$ , with a significance level of 0.020, which allows us to conclude that there is a significant relationship between educational management and the quality of educational services in the four schools investigated.

Keywords: educational administration, excellence in the provision of services in four public institutions of Villa María del Triunfo.

### Introducción

Uno de los más importantes temas, sino es el que debiera ser el prioritario, es tener calidad en el logro de los aprendizajes de los estudiantes de los colegios públicos. En este sentido la Ley 28044 Ley General de Educación proporciona la necesidad de que sus normas incidan en la Educación Básica Regular (EBR), pues ésta sigue las pautas internacionales considerando que nuestro país el Perú está sumergido globalmente en la problemática que atañe a los estudiantes en el mundo más aún en un ambiente pluricultural, pluridiverso. Plurilingüe, esta Ley General de Educación encuentra que lo consignado en sus artículos muchas veces no se cumplen por esta condición de la naturaleza en el Perú, de la naturaleza en la formación de

los docentes, en la gestión educativa en los colegios públicos que no logran dar calidad a los servicios educativos, convirtiéndose en una de las precariedades del sistema educativo en el Perú, a pesar que desde el año 2002 cuando las fuerzas civiles, políticas, religiosas firman el ACUERDO NACIONAL que contiene un conjunto de políticas que expresan las expectativas de diversos actores para el desarrollo humano y sostenible de nuestro país. Bien ha dicho la UNESCO: la educación es un derecho humano fundamental de todas las personas y promueve la libertad y la autonomía personal y genera importantes beneficios para el desarrollo y que las personas tienen derecho de disfrutar del acceso a la educación de calidad, sin discriminación ni exclusión. Desde este concepto el Perú incorpora las bases legales de una educación de calidad en la Ley General de Educación N. 28044.

La calidad debe adaptarse a las necesidades y realidades nacionales, regionales y locales, evolucionando conforme cambian tendencias y realidades. En el 2006 se aprueba la Ley del SINEACE 28740 para medir la calidad en educación a través de procesos de autoevaluación y acreditación, buscando mejorar la calidad y asegurar igualdad de oportunidades en la sociedad.

El MINEDU aprueba en 2016 el Currículo Nacional de Educación Básica con perfil de egreso y siete enfoques transversales. Este instrumento legal permite un modelo nuevo en proceso y resultados, válido para distintas modalidades de la Educación Básica.

La calidad educativa se centra en la formación integral de la persona, con el propósito de que pueda alcanzar su desarrollo en distintos aspectos, como lo ético, intelectual, artístico, cultural, emocional, físico, espiritual y religioso. La educación busca también promover la identidad, la autoestima y la integración crítica y adecuada a la sociedad, para que los individuos puedan ejercer su ciudadanía en armonía con su entorno. Asimismo, busca fomentar el desarrollo de habilidades y capacidades que les permitan relacionarse con el mundo laboral y adaptarse a los cambios constantes en la sociedad y el conocimiento.

Hubo cambios en el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa (SINEACE) en 2014. Se realizaron análisis exhaustivos y se tomaron en cuenta opiniones de los involucrados en el proceso. Como resultado, se decidió eliminar estándares que no son responsabilidad de las escuelas, mejorar la redacción de indicadores y agregar fuentes de verificación para una mejor autoevaluación y evaluación externa. Estos cambios forman parte del Nuevo Modelo de Acreditación, que busca alinear los enfoques y la concepción de la evaluación de la calidad educativa en todos los niveles. El nuevo modelo ve la evaluación como un proceso de mejora continua en las instituciones educativas. ¿Cuál es el proceso para alcanzar el perfil de egreso del estudiante, que son los resultados?

Se puede alcanzar calidad en las escuelas siguiendo las normas del Ministerio de Educación.

No confundas calidad con medición: la calidad se mide cualitativamente, la medición se identifica cuantitativamente. Una evaluación cuantitativa implica juicio de valor expresado en textos que demandan cambio de actitud y capacidad de evaluación de ambos participantes. SINEACE (2016) Certification Model for Basic Education institutions.

La educación en las instituciones públicas carece de una gestión educativa adecuada que afecta la calidad educativa y el logro de los aprendizajes de los estudiantes. La falta de capacitación de los docentes es un factor importante, además de la infraestructura. Investigamos la relación entre la gestión educativa de los directivos y la calidad de los servicios educativos en los colegios de Villa María del Triunfo, como Túpac Amaru y Fe y Alegría N. 23, including N.7054 and Jorge Bernales Salas from Villa María del Triunfo. UGEL 1.

#### **Objetivo general:**

- Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y la calidad de los servicios educativos en 4 instituciones educativas públicas de Villa María del Triunfo. Lima.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Establecer si la gestión institucional se relaciona con la calidad de los servicios educativos en 4 instituciones educativas públicas de Villa María del Triunfo. Lima.
2. Determinar si la gestión pedagógica se relaciona con la calidad de los servicios educativos en 4 instituciones educativas públicas de Villa María del Triunfo
3. Encontrar si la gestión administrativa se relaciona con la calidad de los servicios educativos en 4 instituciones educativas públicas de Villa María del Triunfo. Lima.
4. Identificar si la gestión comunicativa se relaciona con la calidad del servicio educativo de 4 instituciones educativas públicas de Villa María del Triunfo en Lima.

#### **Marco filosófico o epistemológico**

La Teoría Semántica de la Verdad de Alfred Tarski ejerció un impacto significativo en la perspectiva epistemológica de Karl Popper respecto a la verdad. Antes de la influencia de Tarski, Popper evitaba deliberadamente utilizar los términos "verdad" o "falsedad" en su obra "La lógica de la investigación científica". En su lugar, se basaba en consideraciones lógicas relacionadas con las relaciones de deductibilidad (Popper, 1996: 255-256). Esta precaución en el uso de dichos términos se justificaba por la preocupación de que su connotación atemporal pudiera llevar a la aceptación de un error si se demostraba más adelante que una teoría era incorrecta.

Popper también distinguía entre afirmar que una teoría era verdadera después de superar pruebas y afirmar que una teoría había sido corroborada. Otras razones que lo llevaban a evitar el tema de la verdad incluían, en primer lugar, la dificultad de explicar la teoría de la correspondencia, es decir, cómo se podría establecer una correspondencia entre una afirmación y los hechos. Además, consideraba necesario proporcionar un contenido de verdad para poder hablar de verdad. A pesar de estas dificultades, Popper creía que era válido mencionar la verdad, aunque no podía respaldar plenamente su perspectiva de que la falta de un criterio de verdad no debía utilizarse como argumento en contra de la legitimidad de la noción de verdad (Popper, 1992: 289).

Por lo descrito es que Popper se refiere a una corroboración mas no a una verdad, la cual proviene de una forma deductiva y tiene los pasos siguientes. Popper, (1996: 32):

(1) Derivamos conclusiones teóricas y las comparamos para contrastar su coherencia interna.

(2) Hay que analizar la lógica de la teoría para determinar si es empirica - científica - o, p. e., tautológica.

(3) Comparar la nueva teoría con teorías existentes. Esto ayuda a determinar si la nueva teoría será o no un avance científico, en caso de pasar todas las pruebas.

(4) Contrastar teoría con hechos a través de su aplicación empírica.

Antes de descubrir la teoría semántica de la verdad de Tarski, había problemas que Popper prefería no abordar. Pero después de conocerla, esos problemas desaparecieron. Ahora, vamos a examinar la teoría semántica de la verdad de Alfred Tarski.

### **Gestión educativa**

Según Chávez Albarrán & Olivos Sánchez (2019), la gestión educativa se fundamenta en un proceso de planificación sistemática y regulada que implica la coordinación anticipada de diversos aspectos. Esto abarca la gestión pedagógica y curricular, la metodología educativa y el respaldo administrativo para lograr objetivos satisfactorios y de calidad en el ámbito educativo. La gestión educativa es una disciplina que se relaciona con varias áreas académicas y está estrechamente vinculada con la administración educativa. Dentro de la gestión educativa se incluye la administración de recursos y materiales, entre otros aspectos.

Dentro de este contexto, Pernet C. (2004) sostiene que el proceso de ejecución juega un papel fundamental en cualquier organización, y en el ámbito educativo, los directores aplican este proceso a través de la implementación del Proyecto Educativo Institucional. Esto se manifiesta en aspectos tanto curriculares como administrativos, lo que transforma las instituciones educativas en organizaciones que operan a través de procesos. Los conceptos de "gestión" y "procesos" se entrelazan para formar una única noción. Las escuelas adoptan la filosofía de "aprender a aprender" y fomentan el desarrollo de la gestión del conocimiento mediante la evaluación, el análisis y la recopilación de datos y recursos intelectuales en colaboración con los miembros de la organización.

La gestión educativa se reconoce como una disciplina científica debido a su constante evolución en el ámbito educativo y su capacidad para integrar conocimientos teóricos y transdisciplinarios de diversas áreas académicas. La administración educativa desempeña un papel crucial en este proceso, ya que se encarga de coordinar y resolver una amplia variedad de desafíos en las instituciones educativas. Los líderes o directores deben aplicar principios y estrategias innovadoras para optimizar el proceso de enseñanza y lograr resultados efectivos, priorizando la viabilidad del proceso educativo para alcanzar los objetivos deseados. El liderazgo y la gestión educativa deben converger en el "cómo" se lleva a cabo esta tarea, involucrando valores como la responsabilidad, el acuerdo, la toma de decisiones, la participación y la

comunicación. La gestión educativa implica actividades integradoras que generan valor y resultados positivos (Pernett C., 2004).

En el contexto de la gestión educativa en Perú, el Ministerio de Educación (MINEDU) lidera el sistema educativo a nivel nacional, estableciendo metas y evaluando su cumplimiento. Los gobiernos regionales, considerando la diversidad territorial, administran la educación en sus respectivas áreas, siguiendo la política nacional y coordinando con los gobiernos locales (MINEDU, 2018). El Estado asume la educación como una política de Estado y descentraliza su gestión en tres niveles para atender las necesidades básicas de la educación. En resumen, la gestión educativa es el conjunto de acciones llevadas a cabo por el gerente institucional para impulsar y fortalecer la educación y la autonomía institucional, considerando el contexto y alineándose con la política educativa a nivel nacional, regional y local. Para lograrlo, se utilizan herramientas esenciales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Curricular Institucional (PCIE), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Interno (RI), el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Informe de Gestión Anual (IGA), en conjunto con los organigramas y documentos administrativos (MINEDU, 2018).

#### **Definiciones de gestión educativa.**

La palabra "gestión" tiene sus raíces en el latín "gestio-onis", que significa llevar a cabo, derivada de "gerere", que implica llevar, conducir, realizar, y está relacionada con "gesto" o "gestus", que se refiere a la actitud del cuerpo (Brandstadter, 2007). En el contexto de la gestión, implica administrar y ejecutar trámites para lograr objetivos empresariales u otros fines. Dentro del ámbito educativo, la gestión educativa se enfoca en desarrollar y mantener procesos administrativos y pedagógicos equitativos y eficientes que fomenten el desarrollo integral de los estudiantes y su capacidad para relacionar sus proyectos personales con la sociedad. Cumple con los requisitos sociales al integrar procesos teóricos y prácticos en el sistema educativo. La gestión educativa implica dirigir los procesos y utilizar los recursos de una organización para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y promover el desarrollo integral de los alumnos (IPEBA, 2011). Fortalece las instituciones educativas al mejorar la pedagogía, el liderazgo, las relaciones con la comunidad y la administración, manteniendo su autonomía y atendiendo a las necesidades locales, regionales y globales. Se establecen etapas de planificación y evaluación para fortalecer la institución (Figuerola, 1998). La gestión educativa busca potenciar el desarrollo de las personas a través de relaciones emocionales, sociales y educativas dentro de la institución educativa (Sañudo, 2006). Responde a las necesidades de la sociedad en el sistema educativo mediante la integración de procesos teóricos y prácticos de manera horizontal y vertical.

Su propósito es generar líderes directivos que ejerzan autoridad de manera horizontal, fomenten la participación en la toma de decisiones, promuevan la competencia entre los actores educativos y adopten enfoques innovadores en sus interacciones tanto dentro como fuera de la organización. Es importante destacar que la calidad comienza con un liderazgo sólido y que todos

los involucrados en los procesos educativos deben comprometerse y asumir responsabilidad para satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores de servicios.

### **Enfoques de la gestión educativa.**

El enfoque de la gestión educativa, de acuerdo con Alvarado (1998), se divide en tres enfoques principales: el burocrático, el sistémico y el gerencial. Enfoque burocrático: Este enfoque se centra en la organización de las personas utilizando la racionalidad como fundamento para asegurar la eficiencia en la consecución de los objetivos de la organización. Está basado en teorías que involucran:

- La implementación de normas.
- La segmentación metódica para anticipar tareas.
- La definición de cargos según una jerarquía.
- La consideración de la especialización de los directivos más importantes.
- La formulación de reglamentos, normativas técnicas y procedimientos estandarizados, incluso anticipándose a solucionar problemas antes de que ocurran.

Enfoque sistémico: Este enfoque se centra en la conectividad de los múltiples elementos en el proceso educativo para alcanzar objetivos educacionales. Se identifican a quienes componen la educación y cómo interactúan entre sí, tanto con fines específicos como generales. Está basado en teorías que implican:

- La idea de que "el todo" es mayor que la suma de los resultados de cada elemento que lo compone, con el "todo" teniendo una categoría primaria y los elementos categorías secundarias.
- La sistematización efectiva cuando los componentes están adecuadamente formados en su entorno.
- La dependencia de cómo se combinan las relaciones.
- La correcta unión cuando los elementos tienen relaciones continuas y coordinan en un nivel superior.

Enfoque gerencial: Este enfoque se relaciona con la planificación de la educación, la organización de actividades y la utilización eficaz de recursos para alcanzar objetivos establecidos. Se basa en teorías que implican:

- La racionalidad, siguiendo pasos lógicos generados por la razón de la persona que planifica.
- La previsión, planificación de actividades basadas en estadísticas.
- La universalidad, integración de diversas divisiones dentro de las instituciones.
- La flexibilidad, adaptación a los cambios que puedan surgir.
- La continuidad, mediante un proceso constante de prevención, ejecución y revisión.

### **La gestión educativa moderna.**

La gestión educativa moderna requiere un enfoque científico y la adaptación al contexto actual. Para implementar este modelo, es necesario cambiar el paradigma y adoptar un enfoque sistémico, fomentando la participación de los padres, descentralizando la gestión y utilizando herramientas de gestión que promuevan la calidad educativa y los valores (PGE, 2001).

1. **Cambiar el paradigma:** Modificar el paradigma implica cambiar el pensamiento, la actitud y la percepción de la vida. En el ámbito educativo, el cambio de paradigma significa transformar la forma de percibir los procesos educativos y, a partir de ello, cambiar el concepto y la comprensión de la gestión educativa. Esto también implica modificar la estructura y las políticas de la organización relacionadas con la educación, con el objetivo de beneficiar a todos los agentes involucrados.
2. **Adoptar el enfoque sistémico:** Es esencial comprender plenamente el sistema educativo y sus componentes, satisfaciendo los requisitos tanto dentro como fuera de la organización. Esto implica tener en cuenta el contexto social, histórico y cultural en el que se desarrolla la educación.
3. **Participación de los padres:** Los padres tienen una responsabilidad crucial en la educación de sus hijos. Deben participar activamente en la planificación, gestión y evaluación de la educación de sus hijos. Su involucramiento contribuye significativamente al éxito educativo.
4. **Descentralización de la gestión:** La gestión educativa centralizada tiende a ser autoritaria y puede llevar a que los actores del proceso educativo adopten un comportamiento pasivo. Para lograr una gestión educativa equitativa y eficaz, es necesario descentralizar la toma de decisiones y garantizar que todos los involucrados participen activamente de acuerdo con las normativas institucionales.
5. **Instrumentos de la gestión:** La gestión educativa moderna se apoya en una variedad de proyectos, planes y programas educativos en las instituciones. En Perú, existen varios proyectos educativos, como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Proyecto Curricular, la Programación Curricular, el Reglamento Interno, entre otros. Estos instrumentos son fundamentales para guiar y supervisar el proceso educativo de manera efectiva.

### **Dimensiones de la Gestión Educativa**

La gestión educativa se concreta a nivel institucional mediante diversos enfoques de gestión:

1. **Administración Institucional:** La administración institucional abarca la forma en que se lidera y organiza la institución educativa en congruencia con la planificación estratégica de la dirección educativa. Esto engloba cuestiones como la cultura organizacional, el gobierno escolar, la estructura organizativa, la evaluación y el seguimiento, con el propósito de potenciar la institución. En términos de organización, se traduce en la elaboración de manuales de organización y funciones, organigramas, asignación de

- responsabilidades y la formulación de un reglamento interno, con la colaboración del equipo directivo.
2. **Gestión Administrativa:** La gestión administrativa brinda el soporte técnico necesario para el funcionamiento de la institución. Se encarga de la planificación, ejecución y evaluación de procesos que respaldan la gestión académica. Esto implica la administración de recursos, servicios, personal, bienes materiales y la gestión financiera y contable, todo en consonancia con los objetivos institucionales y las regulaciones vigentes.
  3. **Gestión Pedagógica:** La gestión pedagógica ocupa un lugar central en el proceso educativo y aborda la manera en que se implementan las actividades relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes, su desarrollo y la adquisición de competencias que contribuyan a su crecimiento personal y su inserción en la sociedad. Esta área de gestión se encarga de aspectos como el diseño curricular, enfoques pedagógicos, prácticas docentes, planificación de clases, criterios de evaluación, procesos de enseñanza-aprendizaje, resultados y seguimiento académico.
  4. **Gestión de Comunicación:** La gestión de comunicación se enfoca en las relaciones y conexiones establecidas por la institución educativa, tanto internamente como externamente, con la comunidad. Busca promover un ambiente de convivencia saludable y prevenir potenciales problemas que puedan afectar a la población escolar. Esto abarca el fomento de una cultura comunicativa, la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales, la interacción con padres de familia, otras instituciones educativas y organizaciones en la comunidad, con el objetivo de promover el bienestar colectivo.

### **Importancia de la gestión educativa**

La importancia de la gestión educativa radica en la necesidad ineludible de llevar a cabo una administración eficiente que abarque todas las áreas y aspectos involucrados. Cuando estas áreas se desarrollan de acuerdo con los estándares y directrices establecidos por la institución educativa y se ejecutan bajo la dirección del director como líder, en colaboración con su equipo de trabajo, el objetivo principal es alcanzar la excelencia en la educación a través de acuerdos compartidos, toma de decisiones y la creación de un entorno institucional positivo que fomente prácticas beneficiosas tanto dentro como fuera de la comunidad educativa.

Asimismo, su relevancia se deriva de los resultados tangibles que se obtienen cuando este enfoque de gestión implica un alto grado de responsabilidad y organización por parte del director. En una estructura jerárquica con un enfoque democrático, este líder delega responsabilidades y tareas a los miembros de la institución, ya sea en áreas como mantenimiento, administración o enseñanza. Los docentes, en particular, desempeñan un papel crucial en la gestión educativa, ya que mantienen una comunicación constante con la comunidad.

Las acciones, reflexiones y actividades educativas que se llevan a cabo buscan generar cambios positivos que se expandan desde el interior hacia el exterior, involucrando a padres de familia, otras instituciones educativas, organizaciones y otros actores relevantes. La gestión educativa va más allá de la simple administración al combinar roles educativos, participativos y de liderazgo, todos ellos en consonancia con las funciones inherentes a la institución. A través de sus procesos, se aspira a lograr una transformación profunda en la comunidad.

### **Instrumentos de la Gestión Educativa**

En la guía de gestión dirigida a líderes educativos emitida por el MINEDU (2011), se plantea la imperativa necesidad de que toda entidad educativa cuente con los siguientes documentos fundamentales:

a) Plan Educativo Institucional (PEI): Este instrumento de gestión se encuentra en sintonía con el proyecto educativo nacional y tiene como objetivo principal definir la identidad de la institución educativa, al tiempo que orienta y establece las directrices para su vida institucional. El PEI abarca aspectos esenciales, tales como la identidad institucional (englobando enfoque, misión y valores), el análisis FODA, la propuesta pedagógica (con enfoques y diseño curricular), y la propuesta organizativa (con el diseño organizativo institucional).

b) Diseño curricular: Este documento se refiere a la organización del plan de estudios, la metodología de enseñanza y la evaluación del aprendizaje. Sirve como guía para planificar las actividades que se llevarán a cabo con el fin de satisfacer las demandas educativas, basándose en el Currículo Nacional de Educación Básica.

c) Reglamento Interno: La ordenanza interna contiene los derechos, deberes y responsabilidades de los miembros de la institución educativa, ajustándose a las normativas legales vigentes y alineándose con los propósitos de la institución.

d) Plan Anual de Trabajo: Este documento de corto plazo establece las tareas que se llevarán a cabo para concretar los objetivos definidos en el PEI durante el año en curso.

e) Informe de Gestión Anual: Se elabora al concluir el año académico y tiene como finalidad resumir los logros, avances y desafíos experimentados. Este informe evalúa las acciones pedagógicas, administrativas, institucionales y comunitarias, y se presenta a la comunidad educativa para su revisión y aprobación por parte del director.

### **Enfoques de la gestión educativa.**

Según Alvarado (1998), se pueden distinguir tres enfoques primordiales en la gestión educativa:

1. Enfoque Burocrático: Este enfoque se caracteriza por la organización de las personas basada en la racionalidad, con el propósito de asegurar la eficiencia en la consecución de los objetivos de la organización. Se apoya en varias teorías, entre las cuales se incluyen:
  - Se concentra en la adhesión a normativas.
  - Divide las tareas de forma metódica para una planificación anticipada.
  - Establece jerarquías y define roles de acuerdo con esta estructura.
  - Otorga importancia a la especialización de los directivos clave.

- Implementa reglamentos, normativas técnicas y procedimientos estandarizados, incluso con medidas preventivas para anticipar problemas.
2. Enfoque Sistémico: Este enfoque se enfoca en la interconexión de múltiples elementos en el proceso educativo para alcanzar los objetivos educacionales. Reconoce que las personas que conforman la educación interactúan entre sí con fines específicos y generales. Se basa en teorías que abarcan:
- Reconoce que "el todo" es más que la suma de las partes individuales, donde "el todo" tiene una categoría primordial y las partes poseen una categoría secundaria.
  - Considera que la sistematización es eficiente cuando cada componente ocupa su lugar adecuado.
  - Enfatiza cómo las relaciones entre los elementos se combinan de manera efectiva.
  - Se considera bien integrado cuando los elementos mantienen relaciones continuas y coordinadas a un nivel superior.
3. Enfoque Gerencial: Este enfoque se centra en la planificación de la educación, la organización de actividades y la utilización eficaz de los recursos para alcanzar los objetivos establecidos. Se basa en teorías que abarcan:
- Se sustenta en la racionalidad y sigue un proceso lógico impulsado por la razón de la persona que planifica.
  - Se apoya en la previsión, planificando actividades basadas en estadísticas y proyecciones.
  - Busca la universalidad, integrando las diversas divisiones dentro de las instituciones educativas.
  - Se caracteriza por su flexibilidad y capacidad de adaptarse a los cambios que puedan surgir.
  - Se basa en la continuidad, mediante un proceso constante de previsión, ejecución y revisión.
- Estos enfoques ofrecen distintas perspectivas para abordar la gestión educativa, cada uno con sus propias características y fundamentos teóricos.

### **La gestión educativa moderna.**

La gestión educativa contemporánea se apoya en principios científicos y requiere una adaptación y diseño que se ajusten a la realidad de su contexto. La implementación de este modelo exige un cambio de paradigma, la adopción de un enfoque sistémico, la activa participación de los padres, la descentralización de la gestión, el uso de herramientas de gestión, la promoción de la calidad educativa y la inculcación de valores (PGE, 2001).

- Transformación del paradigma: Alterar el paradigma implica modificar el pensamiento, la actitud y la percepción de la vida. En el ámbito educativo, este cambio de paradigma conlleva una reevaluación de la forma en que se conciben los procesos educativos y una revisión profunda del concepto y comprensión de la gestión educativa. También supone una reestructuración de la organización y sus políticas educativas con el objetivo de beneficiar a todos los involucrados en los procesos educativos.
- Enfoque sistémico: Una vez realizado el cambio de paradigma, es esencial comprender plenamente el sistema educativo, interactuando y conectando con todos los

elementos de la gestión educativa, incluyendo la pedagogía, las personas, los recursos materiales, la economía, las finanzas, la política, la sociedad y la cultura. Esto implica atender tanto las necesidades internas como las externas de la organización, reconociendo que no puede haber interacciones aisladas del entorno social, el contexto y la propia historia. • Participación de los padres: Se reconoce la importancia de la participación activa de los padres en la toma de decisiones relacionadas con los intereses educativos de sus hijos. La participación de los padres en la planificación, gestión y evaluación de los procesos educativos se convierte en un componente fundamental. • Descentralización de la gestión: La gestión educativa centralizada tiende a ser autoritaria en relación a los actores involucrados en el proceso educativo, lo que puede llevar a que estos adopten un rol pasivo. Para fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, es esencial establecer normativas institucionales que se cumplan de manera consistente. Esto conducirá a una gestión descentralizada en la que todos tengan igualdad de oportunidades para influir con sus ideas. • Herramientas de gestión: La gestión educativa contemporánea se apoya en herramientas que funcionan como apoyos, tales como proyectos, planes y programas educativos de nivel estratégico y táctico en cada institución educativa. En el contexto peruano, se encuentran diversas iniciativas, como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Proyecto Curricular de la Institución Educativa, la Programación Curricular, el Reglamento Interno, entre otros. Estas herramientas desempeñan un papel fundamental en la organización y mejora de la educación..

### **Calidad del servicio educativo**

El concepto de calidad en el ámbito educativo no tuvo su origen en este campo, sino que se desarrolló como parte de una tendencia global hacia la calidad que comenzó en Japón con un enfoque en la calidad total en las empresas. Dos ciudadanos estadounidenses, Juran y Deming, en las décadas de los años 50 y 60, contribuyeron a conceptualizar la calidad como la capacidad de cumplir con lo especificado en el diseño de un producto y cómo debe ser utilizado, centrándose en la elección del consumidor. Por lo tanto, la calidad se define como la satisfacción de las necesidades o requisitos explícitos del cliente.

Esta evolución condujo a la segunda generación del enfoque de calidad, que culminó en la creación del premio a la calidad otorgado por el Congreso de Estados Unidos en 1981, promovido por Deming y Jurán.

A medida que los gerentes de calidad profundizaron en el análisis de los requisitos del cliente, ampliaron su definición de calidad al incorporar el concepto de "mejoramiento". Propusieron una visión más completa de la calidad al reconocer que los productos o servicios de calidad se componen de múltiples dimensiones. Esto llevó a la idea de que las organizaciones pueden competir exitosamente en el mercado al enfocarse en las dimensiones de calidad que son más relevantes para el cliente, comprendiendo sus necesidades y actitudes para generar soluciones innovadoras que satisfagan sus demandas (Garvin, 1987).

La calidad se basa en las necesidades de los clientes y se apoya en modelos de última generación que se centran en las características de los productos o servicios, categorizándolas según las expectativas del cliente. Estas categorías son las siguientes: a) Características que se espera que estén presentes y que deben ser tenidas en cuenta. b) Características que generan mayor satisfacción para el cliente, considerándose superiores. c) Características que el cliente no anticipaba, pero que le encantan cuando experimenta una calidad inesperada.

La esencia de estos modelos radica en la idea de que, para satisfacer a los clientes, una empresa debe mantener un control de calidad constante, asegurándose de que las características de sus productos o servicios se ajusten a lo que se espera, mejorando continuamente estas características en busca de una mayor calidad percibida por el cliente. Además, la innovación continua es esencial para sorprender positivamente a los clientes en la medida de lo posible (Mariño, 2002).

En términos generales, la calidad se define como el conjunto completo de características que se encuentran en su nivel óptimo y que satisfacen las necesidades del cliente, ya sean explícitas o implícitas. En otras palabras, la calidad se refleja en la medida en que una combinación de características integradas cumple con las necesidades del cliente (International Organization for Standardization - ISO, 2015).

### **Teorías de la calidad de los servicios.**

#### *Teoría de los momentos de la verdad.*

Fue concebida por Jan Carlzon, un economista y especialista en calidad de servicios de origen sueco nacido en 1941. Este enfoque se focaliza en los puntos de encuentro en los cuales un cliente entra en contacto con una persona o un sistema que provee un servicio específico. Cada uno de estos puntos representa una ocasión tanto para mejorar la percepción del cliente sobre el servicio como para generar una experiencia negativa. Carlzon argumenta que al diseñar y administrar estos "Puntos Críticos de Interacción", se puede establecer un modelo de gestión de calidad para las organizaciones que ofrecen servicios. En esta teoría, se resalta la importancia de que la organización confíe en que sus empleados tienen la capacidad de crear una impresión positiva en el cliente durante estos momentos cruciales. La calidad del servicio depende en gran medida de las habilidades y actitudes de los empleados que interactúan con los clientes, sin importar el tamaño de la organización.

La teoría de los "Momentos de la Verdad" también incorpora el concepto del "ciclo del servicio", que representa la ruta que un cliente debe seguir para obtener el servicio deseado. Para que esta teoría funcione, es esencial que los trabajadores se sientan valorados en la organización y estén motivados. La delegación de la toma de decisiones puede ayudar a descubrir habilidades y capacidades ocultas en los empleados.

Carlzon hace hincapié en que cada cliente es único y debe ser tratado de manera personalizada, ya que tienen diferentes necesidades y expectativas. Esto requiere que los

trabajadores abandonen la idea de que todos los clientes son iguales y se esfuercen por brindar un servicio especial y personalizado.

Otro aspecto importante que Carlzon introduce es la "pirámide invertida", que implica cambiar la estructura organizativa convencional. En lugar de tener una jerarquía con la autoridad en la parte superior y los trabajadores en la parte inferior, la organización debe centrarse en el cliente, con la autoridad proporcionando apoyo y respaldo a los empleados que interactúan directamente con los clientes. Esto refleja una jerarquía basada en el cliente, donde los empleados son conscientes de su importancia en la organización y están motivados para ofrecer un servicio de alta calidad (Carlzon, 1991).

La teoría de los triángulos internos y externos

Desarrollada por Karl Albrecht, un consultor de administración nacido en Alemania en 1920, se enfoca en la idea de proporcionar a los clientes lo que realmente necesitan comprar. Albrecht contribuyó con el modelo de los "triángulos internos y externos", que establece los fundamentos de la teoría de la calidad en los servicios. Este modelo destaca los factores clave en la gestión de servicios.

En este modelo, la estrategia del servicio se ubica en la parte superior del triángulo y se rige por los estándares de calidad del servicio, así como por los roles que deben desempeñar los trabajadores en relación con el servicio. Estos estándares y roles son elementos esenciales para evaluar el desempeño laboral.

A la derecha del triángulo se encuentran las personas que proporcionan el servicio, incluyendo a los trabajadores de primera línea, los trabajadores de segunda línea que pueden interactuar con los clientes y sus supervisores de servicio.

En el lado izquierdo del triángulo se representa el sistema que facilita a los trabajadores la prestación del servicio, adaptándose a las necesidades de los clientes. El elemento central de este modelo es el cliente, ya que es la razón de ser de los demás factores. Esta es la esencia de la calidad del servicio al cliente.

La calidad, en este enfoque, se dirige hacia la cadena de valor, y para medir la calidad del servicio, se sugieren siete pasos clave: a) Capacidad para responder. b) Atención al cliente. c) Fluidez en la comunicación. d) Cumplimiento de los plazos establecidos. e) Trato amable hacia los clientes. f) Generación de credibilidad. g) Esfuerzo máximo por comprender las necesidades y expectativas de los clientes (Albrecht, Zemke y Gómez, 1988).

*Teoría de la calidad percibida.*

Esta teoría fue desarrollada por Christian Grönroos, un experto en servicios originario de Finlandia. Su enfoque se centra en la calidad de los servicios que ofrecen las organizaciones, especialmente a través del factor humano. Grönroos propone que la calidad total percibida por el cliente se compone de la calidad planificada y la calidad que efectivamente experimenta al recibir un servicio.

El núcleo de esta teoría radica en proporcionar eficacia en los procesos de servicio. La percepción de calidad por parte del cliente se ve influenciada por el nivel de competencia de los directivos de la organización, la intensidad de la oferta y cómo se distingue de las ofertas de la competencia. Todos estos elementos contribuyen a la calidad percibida por el cliente.

El propósito de este modelo es ofrecer una visión más exhaustiva de los componentes que conforman la calidad del servicio. Proporciona una comprensión más profunda de la calidad y la oportunidad de gestionarla de manera eficiente. La calidad se evalúa a través de la percepción del cliente y se compara con su nivel de satisfacción. Se utilizan conceptos como expectativas, experiencias y la imagen de la calidad.

En esta teoría, se establece una distinción entre calidad técnica y calidad funcional. La calidad técnica se relaciona con las especificaciones técnicas y la manera en que se organizan los procesos para cumplirlas. La calidad funcional se refiere al grado de funcionalidad del producto o servicio en relación con las necesidades y expectativas del cliente.

En resumen, Grönroos argumenta que el cliente evalúa la calidad del servicio en dos momentos: al obtener el servicio (calidad técnica) y al experimentar el servicio (calidad funcional) (Grönroos, 2007).

#### **El servicio educativo.-**

Es cierto que, aunque el término "servicio" se asocia principalmente al ámbito empresarial, también es aplicable al sector educativo, ya que la educación busca satisfacer ciertas necesidades. En este contexto, el estudiante se considera el "cliente" que recibe un servicio por parte de las instituciones educativas, conocido como servicio educativo. Este servicio educativo engloba una serie de elementos tangibles, acciones e interacciones que tienen lugar dentro de la comunidad educativa y buscan atender las demandas y necesidades que los alumnos presentan.

Las organizaciones educativas diseñan actividades educativas con el propósito de proporcionar a los alumnos las habilidades y conocimientos necesarios para su integración en la sociedad. En este sentido, es esencial que la labor educativa se base en un diagnóstico real, lo que permitirá desarrollar estrategias para enfrentar el entorno educativo. La satisfacción de padres y alumnos al recibir un buen servicio educativo es crucial para que una institución educativa se mantenga competitiva en el mercado educativo. De lo contrario, corre el riesgo de perder alumnos, aulas y personal docente debido a la disminución en la demanda.

La actitud de los docentes y directivos es fundamental en este proceso, ya que solo cuando se centran en la calidad del servicio que brindan, sin buscar beneficios personales o amistades, y ejercen su labor como profesionales de la educación que ofrecen un servicio de calidad, es cuando se pueden esperar cambios significativos en la educación.

#### **Características del servicio**

Es cierto que los servicios tienen características distintivas en comparación con los productos, lo que los hace únicos y a menudo más desafiantes de gestionar. Aquí se mencionan algunas de las características básicas de los servicios:

1. **Percibibles:** Los servicios ocurren en el tiempo y son irrepetibles. Cada ocasión en la que se presta un servicio es única y no se puede almacenar para su uso posterior. Por lo tanto, una vez que se ha proporcionado un servicio, debe ser consumido en ese momento.
2. **No pueden ser protegidos:** Los servicios, al estar relacionados con actividades humanas, métodos y procesos, son difíciles de proteger mediante patentes u otros mecanismos de propiedad intelectual. Esto significa que son susceptibles de ser copiados por la competencia.
3. **Son subjetivos:** La calidad de un servicio se basa en gran medida en la satisfacción del cliente que lo percibe o consume. Dado que los servicios dependen en gran medida de la interacción humana y la percepción individual, su valor es subjetivo y puede variar de un cliente a otro.

En el contexto de la educación, se pueden identificar varios elementos clave del servicio educativo:

a) **Clientes de la educación:** Los clientes o usuarios de la educación son las personas para las cuales se diseñan y entregan los servicios educativos. Estos pueden ser estudiantes, padres de familia, empleadores o cualquier otra parte interesada en la educación. La satisfacción de los clientes de la educación es fundamental para evaluar la calidad de los servicios educativos.

Es importante tener en cuenta que, en la educación, la noción de "cliente" puede variar según el enfoque y los objetivos de la institución educativa. Por ejemplo, algunos enfoques consideran a los estudiantes como clientes, mientras que otros pueden enfocarse en la satisfacción de los padres, empleadores o la sociedad en general. La comprensión de quiénes son los clientes y cómo se define su satisfacción es esencial para la gestión efectiva de los servicios educativos.

Es interesante observar cómo el concepto de "cliente" se ha ido introduciendo en el ámbito de la educación, especialmente en el contexto de las instituciones educativas privadas. Históricamente, la educación se consideraba un bien público proporcionado por el Estado sin costo para los alumnos o sus padres. Sin embargo, en las instituciones educativas privadas, donde los estudiantes y sus padres pagan por los servicios educativos, el término "cliente" se ha vuelto común y relevante.

Esta perspectiva destaca que los clientes, en este caso, los alumnos y sus familias, tienen necesidades y expectativas que deben ser atendidas por las organizaciones educativas. La gestión educativa moderna se basa en la idea de satisfacer estas necesidades y expectativas para garantizar la calidad de los servicios educativos.

Además, es importante destacar que las instituciones educativas, ya sean públicas o privadas, existen en función de la demanda de los alumnos. Si las instituciones educativas estatales perdieran alumnos, podrían enfrentar dificultades y, en última instancia, desaparecer. Esto resalta la importancia de comprender y satisfacer las necesidades de los clientes en el campo educativo para mantener la relevancia y la calidad de la educación que ofrecen.

### **Jerarquía de las necesidades humanas**

Siguiendo la visión de Abraham Maslow (citado por Chiavenato en 1989), se presenta un conjunto de demandas en varios estratos, que abarcan desde las necesidades de mayor categoría, relacionadas con lo cultural, intelectual y espiritual. El autor de esta teoría describe cada una de estas demandas de la siguiente manera: a) Requisitos Fisiológicos: Estos son vitales para la supervivencia humana. b) Protección: Hace referencia a las demandas que implican vivir en un entorno estable y protegido, exento de riesgos. c) Conexión: Dado que somos seres sociales, las personas buscan la compañía de otros individuos similares. d) Estimación: Incluye el respeto hacia uno mismo y la valoración propia en relación con los demás. e) Auto-realización: Son demandas de la máxima jerarquía, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar completamente las habilidades y alcanzar logros personales. En la teoría de Maslow, se enfatizan dos conceptos fundamentales: en primer lugar, las demandas superiores no cobran prioridad hasta que se satisfagan las demandas inferiores; en segundo lugar, una vez que una demanda ha sido satisfecha, deja de ser un motivador activo.

### **Teoría de los servicios educativos**

#### **Teoría de los factores de Herzberg**

La teoría de los dos componentes se origina a partir de la concepción de Maslow (mencionada por Chiavenato en 1989), quien clasificó las necesidades humanas en dos categorías: necesidades primarias y secundarias (factores de base y motivadores).

a) Factores Fundamentales: Estos representan los aspectos del entorno laboral que requieren atención constante para evitar la insatisfacción. Incluyen elementos como la remuneración y otras recompensas, las condiciones laborales adecuadas, la seguridad en el trabajo y los métodos de supervisión.

) Motivación y Satisfacción: La auténtica motivación y satisfacción solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que el trabajo ofrece para el crecimiento personal.

Siguiendo esta teoría, un empleado que perciba su labor como carente de significado puede reaccionar con desinterés, incluso si se atienden los aspectos del entorno laboral. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos tiene la responsabilidad de crear un entorno estimulante y realizar todos los esfuerzos posibles para enriquecer las responsabilidades laborales.

#### **Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor**

Esta teoría se fundamenta en dos conjuntos de premisas sobre la naturaleza humana, conocidos como Enfoque X y Enfoque Y. En el primer enfoque, prevalece la creencia convencional de que las personas son inherentemente ociosas, carecen de ambición y tienden a evitar las responsabilidades. En este contexto, se considera que la supervisión constante es necesaria, y se sostiene que los trabajadores son la causa principal de adoptar actitudes defensivas y, en ocasiones, buscar oportunidades para socavar el sistema.

Por otro lado, el Enfoque Y parte de la suposición de que el trabajo es una actividad intrínseca que puede brindar satisfacción y autorrealización personal. Según el Enfoque Y, la función principal de un gestor es crear un ambiente propicio para el desarrollo de la autonomía, la confianza en uno mismo y el crecimiento personal. Esto se logra reduciendo al mínimo necesario la supervisión. Esta segunda perspectiva está más relacionada con la dinámica del proceso motivacional. McGregor (citado por Chiavenato en 1989) es uno de los exponentes de estas teorías.

### **Tipos de clientes**

Los clientes se clasifican en dos:

#### **Clientes Internos**

El grupo de individuos que conforman el destinatario de servicios en una institución educativa, específicamente los docentes y el personal administrativo, son considerados como los usuarios internos. Este hecho ha sido enfatizado por Lepeley (2001) al afirmar que: "Se les reconoce como usuarios internos porque, al igual que los usuarios externos, son personas con necesidades que deben ser satisfechas... Esto adquiere una gran importancia en el modelo de gestión de calidad, ya que influye significativamente en el ambiente organizacional y en los resultados educativos" (p. 81). Por lo tanto, es esencial tratar a los usuarios internos de manera similar a como se trata a los usuarios externos. Esto implica la creación de un entorno de trabajo agradable y la promoción de una comunicación efectiva entre los miembros de la institución educativa. Esta estrategia contribuye al bienestar, la satisfacción y la motivación de los docentes y el personal administrativo. Dicha aproximación permite que la organización logre que sus empleados se comprometan con los usuarios externos y el servicio, comprendan y se identifiquen con sus necesidades, y se conviertan en defensores activos del cambio.

#### **Clientes externos:**

El cliente externo se refiere a la persona u organización que recibe un servicio o información, pero no está directamente relacionado con la entidad que proporciona dicho servicio. En este contexto, los estudiantes pueden ser identificados como clientes externos, ya que reciben el servicio educativo ofrecido por la institución en la que están inscritos. Es fundamental que este servicio sea de alta calidad y responda de manera efectiva a las necesidades e intereses de los alumnos.

#### **Retroinformación:**

También conocido como retroalimentación o feedback, este proceso representa la función de retroalimentación del sistema, que busca comparar la salida con un estándar predefinido, manteniéndola bajo control dentro de los parámetros establecidos. Se refiere a la evaluación que realiza el cliente al recibir un servicio o información. Constituye la fuente más valiosa de información para el proveedor, ya que le brinda la oportunidad de mejorar sus servicios. Cuando la retroalimentación no se produce, la entidad que ofrece el servicio opera a ciegas, sin conocer las diferencias entre las expectativas del cliente y lo que finalmente recibe.

### **Proveedor:**

Se refiere a la entidad o individuo que proporciona un servicio, producto o información a un cliente, ya sea interno o externo. En el contexto de la educación, la institución educativa se considera el proveedor, ya que es la entidad que ofrece el servicio educativo a sus alumnos y, en algunos casos, a otras partes interesadas.

### **Sistema:**

El término "sistema" abarca una amplia gama de connotaciones que se refieren a un conjunto de elementos que están interconectados e interactúan entre sí. Por ejemplo, cuando observamos la naturaleza, el ser humano se presenta como un sistema complejo, compuesto por células que se agrupan en tejidos, que a su vez se organizan en órganos y sistemas. La eficacia del ser humano se manifiesta cuando estos componentes funcionan de manera coordinada. De manera similar, podemos considerar que una organización es un sistema que consta de diversas partes que interactúan entre sí. Siguiendo la perspectiva de Ludwig von Bertalanffy (2008), un sistema se define como un conjunto de unidades que están interrelacionadas con el propósito de alcanzar metas específicas. La forma en que estos componentes interactúan determinará si el sistema es adecuado para su entorno o no. En otras palabras, un sistema se concibe como un conjunto de elementos que interactúan dinámicamente, donde el estado de cada elemento está influenciado por el estado de todos los demás elementos. Prácticamente todo lo que nos rodea puede ser analizado desde la perspectiva de sistemas, como una institución educativa, una familia o el entorno en el que vivimos. De acuerdo con Chiavenato (1999), el aspecto fundamental del concepto de sistema reside en la idea de que un conjunto de elementos interconectados puede dar lugar a un todo con propiedades y características que no se encuentran en ninguno de los elementos individuales.

### **Dimensiones de la Calidad de servicio educativo**

- **Desempeño administrativo**

La misión de la educación consiste en formar individuos en el presente que sean dignos de confianza y respeto para sus semejantes, capaces de un pensamiento crítico y de llevar a cabo acciones responsables desde su conciencia social. Para alcanzar este objetivo, es esencial distinguir claramente entre la formación humana y la capacitación. La formación humana se relaciona con el desarrollo integral del estudiante como persona, capaz de colaborar con otros en la construcción de un entorno social armonioso. Por otro lado, la capacitación se enfoca en adquirir habilidades y capacidades necesarias para funcionar y prosperar en el mundo actual, sirviendo como recursos operativos y herramientas para llevar a cabo la tarea educativa.

El rendimiento, derivado del latín "reddere" (restituir, pagar), se refiere a la relación entre los resultados obtenidos y el esfuerzo empleado para alcanzarlos. Se manifiesta como un nivel de éxito en el ámbito escolar, laboral, entre otros. Según Sacristán (1977), para lograr un

buen rendimiento se requiere el desarrollo de habilidades, destrezas, hábitos, ideales, aspiraciones, intereses, inquietudes y logros que el estudiante emplea en su proceso de aprendizaje y que sirven como indicadores de su nivel de conocimiento adquirido en el entorno educativo.

Diversas investigaciones han demostrado que el rendimiento académico se ve influido por factores psicosociales, biológicos y familiares, además de las experiencias de aprendizaje y la calidad de la enseñanza proporcionada. Este rendimiento se manifiesta no solo a través de calificaciones, sino también a través de acciones que muestran lo que efectivamente el estudiante ha asimilado. Como menciona Chadwick (1979), el rendimiento académico refleja las capacidades y características del estudiante, pero también implica su transformación, avanzando de un estado previo a uno nuevo gracias a la integración de nuevas experiencias y comprensiones con las ya existentes. Este proceso de transformación requiere esfuerzo, capacidad de trabajo, horas de estudio, competencia y entrenamiento para la concentración.

El rendimiento escolar se desarrolla a través de interacciones complejas entre estudiantes, docentes y el contenido de estudio. De acuerdo con García y Palacios (1991), tiene una dimensión dinámica relacionada con el proceso de aprendizaje, que depende de la capacidad y el esfuerzo del alumno, y una dimensión estática que representa el producto del aprendizaje y refleja su nivel de aprovechamiento. Estas interacciones se manifiestan en evaluaciones cuantitativas o cualitativas que los docentes registran y comparten con los padres de familia.

Es importante destacar que, además de los factores relacionados con los estudiantes y el proceso de aprendizaje, el entorno familiar desempeña un papel significativo en los resultados académicos de los estudiantes, pudiendo influir de manera positiva o negativa en su desempeño.

- **Capacitación del docente**

Cuando nos referimos a capacitación, estamos hablando de todas las actividades llevadas a cabo en una organización con el propósito de satisfacer sus necesidades, con el objetivo de mejorar la actitud, el conocimiento, las habilidades o las conductas de su equipo de trabajo. La capacitación desempeña un papel crucial al evitar que el conocimiento del personal se vuelva obsoleto, particularmente entre los empleados más antiguos que no han recibido una actualización. Además, ayuda a la organización a adaptarse a los cambios en la sociedad, productos, servicios y las diversas demandas del mercado. También contribuye a reducir la rotación de personal y facilita la formación de reemplazos que puedan asumir nuevas responsabilidades de manera rápida y efectiva.

La educación, en otro sentido, es un componente esencial que abarca toda la vida. Cada día brinda oportunidades para descubrir algo nuevo y experimentar la satisfacción de aplicar lo aprendido. En el caso de los educadores, instructores y profesores, no basta con haber completado su formación universitaria; es necesario mantenerse actualizados y participar

en programas de formación para estar al tanto de los enfoques educativos, metodologías y avances científicos, así como de las tecnologías pedagógicas.

Entre los objetivos de la formación docente se incluyen:

- Fomentar una actitud de compromiso con la mejora cualitativa de la educación
- Utilizar de manera adecuada y creativa los recursos curriculares y los materiales de apoyo.
- Evaluar de forma continua la calidad de la oferta académica y el funcionamiento institucional.
- Compartir experiencias que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los estudiantes y su proceso de aprendizaje.
- Cumplir con entusiasmo y eficacia el papel protagónico como agentes del proceso de transformación educativa.

Es esencial recordar que la formación no debe ser vista como una sanción, sino más bien como una oportunidad beneficiosa tanto para los profesores como para los estudiantes. Ayuda a mantener una dirección clara y proporciona nuevas herramientas para abordar las necesidades emergentes en el ámbito educativo.

#### • **Coordinación y participación administrativa**

El coordinador docente en un centro escolar es la persona encargada de liderar, gestionar y promover la cohesión y eficacia del equipo de trabajo en una determinada etapa o ciclo educativo. Su función principal es asegurar una coordinación efectiva entre todos los profesores que enseñan en esa misma etapa o ciclo, garantizando el buen funcionamiento de la misma.

En un centro escolar, se pueden identificar diferentes tipos de coordinadores según la etapa educativa a la que estén vinculados:

1. **Coordinador de ciclo:** Este coordinador es un docente que imparte clases en Educación Infantil o Primaria y se encarga de gestionar el equipo de ciclo. El equipo de ciclo está compuesto por todos los maestros que imparten clases en ese ciclo específico.
2. **Jefes de departamento didáctico:** En el caso de la Educación Secundaria Obligatoria (ESO) y Bachillerato, existen jefes de departamento didáctico. Estos departamentos están formados por profesores que enseñan diferentes áreas o materias dentro de esas etapas y se encargan de organizar la enseñanza en sus respectivas áreas.

Los coordinadores docentes desempeñan un papel fundamental en la gestión y el desarrollo educativo de un centro escolar, asegurando una comunicación efectiva y una colaboración coordinada entre los docentes para garantizar el éxito educativo de los estudiantes.

#### **Funciones del coordinador docente**

Dentro del rol del coordinador docente, se le asignan diversas responsabilidades que incluyen las siguientes:

1. Coordinar las actividades del equipo o departamento, asegurando una ejecución armoniosa de las tareas y objetivos establecidos.
2. Convocar y presidir las reuniones de trabajo, proporcionando dirección y facilitando la comunicación efectiva entre los miembros del equipo.
3. Colaborar en la definición y concreción del plan de estudios de la etapa educativa, contribuyendo a su desarrollo y alineación con los objetivos educativos.
4. Supervisar la documentación de las reuniones y elaborar el informe final del ciclo o curso, recopilando los principales resultados y conclusiones.
5. Gestionar la organización de los espacios y velar por el mantenimiento adecuado de los recursos y materiales utilizados por el equipo.
6. Elaborar la programación didáctica, diseñando un plan de enseñanza coherente con los objetivos establecidos y los recursos disponibles.
7. Cumplir con cualquier otra función que le sea asignada por el jefe de estudios en el marco de sus responsabilidades dentro de la institución educativa.

El coordinador docente desempeña un papel clave en la coordinación y gestión del equipo pedagógico, contribuyendo al logro de los objetivos educativos y al buen funcionamiento de la institución escolar.

- **Infraestructura y equipamiento**

Es ampliamente reconocido que la calidad de las instalaciones escolares es un factor determinante en el logro de los resultados académicos esperados por parte de los alumnos. Si bien los amantes de la lectura y el aprendizaje podrían argumentar que el conocimiento es independiente del entorno físico y que cualquier lugar es adecuado para estudiar, la realidad de los sistemas educativos nos muestra que la evidencia empírica es innegable: el estado de las escuelas influye de manera directa en el rendimiento de los estudiantes.

Una infraestructura escolar en buenas condiciones, con espacios de aprendizaje bien mantenidos y actualizados, desempeña un papel crucial al permitir que niños y jóvenes, incluso aquellos que residen en áreas remotas, puedan acceder a una educación de calidad. Además, esta infraestructura suele fomentar una mayor asistencia y un mayor interés por parte de los estudiantes y docentes en el proceso de aprendizaje. En consecuencia, las inversiones destinadas a mejorar las instalaciones escolares desempeñan un papel fundamental en la solución del problema del acceso a la educación y en la mejora del rendimiento académico de los estudiantes.

### **Tipo y diseño de investigación**

La metodología adoptada fue de índole básica, fundamentada en la dependencia de descubrimientos y contribuciones teóricas. El objetivo de este estudio es la aplicación de principios y teorías generales a un caso concreto, con la finalidad de demostrar la eficacia del

programa o método propuesto, siempre bajo la guía de principios científicos establecidos. Según Hernández y Mendoza (2018).

El enfoque de la investigación se clasificó como no experimental, caracterizado por la ausencia de manipulación intencionada de las variables. Se optó por un diseño transversal, empleado típicamente cuando las técnicas o métodos de estudio se aplican en un único momento. Referenciado por Hernández y Mendoza (2018).

Se consideró un diseño correlacional para el estudio, que implica el análisis y la asociación de eventos y fenómenos de las variables, con el propósito de determinar su grado de ausencia o influencia. Esta metodología es respaldada por Carrasco (2015).

### **Población de estudio**

De acuerdo con Hernández et al. (2014), se define la población como el grupo total que comparte características específicas. El grupo objetivo de este estudio incluyó a los docentes de los niveles primario y secundario, así como a los directivos de cuatro escuelas públicas. Este conjunto estuvo compuesto por 287 educadores y 22 directores.

Según Bavaresco (1994), la muestra se define como un segmento representativo de una población, seleccionado a través de un proceso conocido como muestreo. En nuestro caso, la muestra fue seleccionada de manera probabilística.

Estimación de la muestra, utilizando el límite de confianza del 95% cuando  $p = q = 0.50$ .  $n=164$

### **Estadística inferencial**

#### **Correlaciones 1**

			SERVICIO EDUCATIVO	GESTION EDUCATIVA
Rho de Spearman	SERVICIO EDUCATIVO	Coeficiente de correlación	1,000	,179
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	168	168
	GESTION EDUCATIVA	Coeficiente de correlación	,179	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	168	168

Al examinar las correlaciones entre el servicio educativo y diferentes aspectos de la gestión educativa, se observa que existe una variedad de relaciones estadísticas entre estas variables. En el análisis de la correlación entre el servicio educativo y la gestión educativa, se encuentra un coeficiente de correlación de 0,179. Este valor indica una relación positiva pero débil. La significancia bilateral de 0,020, siendo menor que 0,05, sugiere que esta correlación es estadísticamente significativa. El número de observaciones para este análisis es de 168.

## Correlaciones 2

			D1: GESTIÓN INSTITUCIONAL	SERVICIO EDUCATIVO
Rho de Spearman	D1: GESTIÓN INSTITUCIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,137
		Sig. (bilateral)	.	,077
		N	168	168
	SERVICIO EDUCATIVO	Coeficiente de correlación	,137	1,000
		Sig. (bilateral)	,077	.
		N	168	168

Al considerar la gestión institucional, se aprecia una correlación aún más débil con el servicio educativo, reflejada en un coeficiente de correlación de 0,137. La significancia bilateral de 0,077, aunque cercana, no alcanza el umbral de 0,05, lo que indica que esta relación no es estadísticamente significativa.

### Correlaciones 3

			SERVICIO EDUCATIVO	D2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
Rho de Spearman	SERVICIO EDUCATIVO	Coeficiente de correlación	1,000	,118
		Sig. (bilateral)	.	,127
		N	168	168
	D2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Coeficiente de correlación	,118	1,000
		Sig. (bilateral)	,127	.
		N	168	168

En cuanto a la gestión administrativa, se revela una correlación aún más débil con el servicio educativo, con un coeficiente de correlación de 0,118 y una significancia bilateral de 0,127. Esta relación no es estadísticamente significativa.

### Correlaciones 4

			SERVICIO EDUCATIVO	D3: GESTIÓN PEDAGÓGICA.
Rho de Spearman	SERVICIO EDUCATIVO	Coeficiente de correlación	1,000	,242
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	168	168
	D3: GESTIÓN PEDAGÓGICA.	Coeficiente de correlación	,242	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	168	168

La relación entre el servicio educativo y la gestión pedagógica muestra una correlación moderada, con un coeficiente de correlación de 0,242 y una significancia bilateral de 0,002. Este resultado indica una relación estadísticamente significativa, sugiriendo que la gestión pedagógica tiene una influencia más notable en el servicio educativo.

## Correlaciones 5

			SERVICIO EDUCATIVO	D4: GESTION COMUNITARIA
Rho de Spearman	SERVICIO EDUCATIVO	Coeficiente de correlación	1,000	,123
		Sig. (bilateral)	.	,112
		N	168	168
	D4: GESTION COMUNITARIA	Coeficiente de correlación	,123	1,000
		Sig. (bilateral)	,112	.
		N	168	168

Finalmente, la correlación entre el servicio educativo y la gestión comunitaria presenta un coeficiente de correlación de 0,123 y una significancia bilateral de 0,112. Al igual que con la gestión institucional y administrativa, esta correlación no es estadísticamente significativa.

### Discusión de Resultados

En el análisis de la comparación entre los resultados de investigaciones realizadas por Humaney (2018), García et al. (2018) y Surdez-Pérez, Sandoval-Caraveo y Lamoyi-Bocanegra (2018), y las conclusiones derivadas de las correlaciones entre diversas dimensiones de la gestión educativa y el servicio educativo, se despliega un panorama complejo y matizado sobre la influencia de la gestión en la calidad educativa. La discusión aquí presentada busca interpretar y explicar las razones detrás de las variaciones y similitudes en los hallazgos, proporcionando una visión integral sobre la naturaleza dinámica de la gestión educativa y su impacto en la calidad del servicio educativo.

Los estudios de Humaney (2018) y García et al. (2018) resaltan la importancia de una gestión educativa efectiva y su correlación con la calidad del servicio educativo. Humaney (2018) señala discrepancias entre la planificación y la ejecución en la gestión educativa, lo que sugiere que mientras la teoría y la política pueden estar bien desarrolladas, su implementación práctica puede enfrentar obstáculos significativos. Esta observación encuentra eco en las conclusiones de las correlaciones, donde se nota que, aunque existen relaciones positivas entre la gestión educativa y el servicio educativo, estas no son particularmente fuertes. Esto podría indicar que la eficacia de la gestión educativa no siempre se traduce directamente en mejoras en la calidad del servicio educativo, posiblemente debido a desafíos en la implementación o a factores externos que influyen en la educación, como las condiciones socioeconómicas y culturales.

García et al. (2018) subrayan la necesidad de integrar los pilares educativos con los actores de la comunidad educativa. Esta perspectiva se alinea con los hallazgos de las correlaciones que muestran una relación más débil entre la gestión comunitaria y el servicio educativo. La gestión comunitaria, aunque valiosa por razones sociales y culturales, puede no tener un impacto directo y medible en la calidad del servicio educativo. Esto sugiere que la gestión

comunitaria puede influir en aspectos más intangibles de la educación, como el bienestar y la satisfacción estudiantil, que, aunque cruciales, son menos directos en su impacto en los indicadores convencionales de la calidad educativa.

Por otro lado, el estudio de Surdez-Pérez et al. (2018), que se enfoca en la satisfacción estudiantil, destaca la importancia de la percepción de los estudiantes sobre la calidad educativa. La insatisfacción estudiantil señalada en su estudio contrasta con la correlación moderada y significativa encontrada entre la gestión pedagógica y el servicio educativo en las conclusiones de las correlaciones. Esto podría indicar que, aunque la gestión pedagógica es esencial, hay otros factores, posiblemente relacionados con la experiencia y el bienestar estudiantil, que también deben ser considerados para una comprensión integral de la calidad educativa.

La gestión educativa es un campo complejo donde diferentes dimensiones interactúan de maneras que no siempre son directas o fácilmente medibles. La gestión pedagógica emerge como un componente crítico que tiene un impacto notable en la calidad del servicio educativo. Sin embargo, aspectos como la gestión institucional, administrativa y comunitaria, aunque importantes, pueden tener influencias más sutiles o indirectas. Esta discusión subraya la necesidad de un enfoque holístico en la gestión educativa, que no solo considere la eficacia administrativa y pedagógica, sino también cómo estas prácticas se traducen en experiencias significativas y satisfactorias para los estudiantes.

En la confluencia de los estudios realizados por Díaz (2021), Sánchez (2018), Huaylla (2019) y Díaz (2018), emerge una panorámica reveladora sobre la dinámica entre la gestión educativa, las modalidades de enseñanza, y la percepción y satisfacción de los estudiantes. Esta discusión, integrando los diversos hallazgos, apunta hacia una comprensión holística y profundizada de la calidad del servicio educativo, subrayando la necesidad de una perspectiva multifacética para abordar la educación en el siglo XXI.

La investigación de Díaz (2021), centrada en el impacto del trabajo remoto, introduce una dimensión contemporánea crucial al discurso educativo. La correlación altamente positiva entre el trabajo remoto y la calidad del servicio educativo sugiere que las modalidades innovadoras de enseñanza, catalizadas por circunstancias excepcionales como la pandemia de COVID-19, tienen un potencial significativo para influir positivamente en la educación. Esta observación invita a una reflexión sobre la flexibilidad y adaptabilidad de los sistemas educativos frente a los desafíos emergentes, y sobre cómo la tecnología y las metodologías innovadoras pueden ser integradas efectivamente en la educación.

Por otro lado, el estudio de Sánchez (2018) resalta una asociación directa y altamente significativa entre la gestión educativa y la calidad del servicio educativo, lo que enfatiza el papel fundamental de una administración efectiva y una planificación estratégica en las instituciones educativas. Este hallazgo refuerza la idea de que la calidad educativa no solo depende de la pedagogía y los recursos, sino también de una gestión holística que incluye la infraestructura, los procesos administrativos y la gestión comunitaria.

Además, las investigaciones de Huaylla (2019) y Díaz (2018) convergen en la importancia de la satisfacción estudiantil como un indicador clave de la calidad del servicio educativo. Estos estudios subrayan que la educación debe ser evaluada no solo a través de métricas académicas y administrativas, sino también desde la perspectiva de quienes son su razón de ser: los estudiantes. La satisfacción estudiantil se relaciona directamente con la efectividad del proceso educativo, abarcando aspectos como la infraestructura, el clima escolar, la calidad de enseñanza y las oportunidades de autorrealización.

En conjunto, estos estudios delimitan un escenario educativo donde la calidad del servicio no puede ser atribuida a un solo factor. Más bien, emerge como el producto de una compleja interacción de elementos que incluyen la gestión administrativa, la innovación en las prácticas de enseñanza, la infraestructura, y sobre todo, la percepción y experiencia de los estudiantes. Esta discusión invita a los educadores, administradores y formuladores de políticas a adoptar un enfoque integrador y holístico en la mejora de la calidad educativa, uno que reconozca la interdependencia de estos múltiples factores y busque armonizarlos en beneficio del aprendizaje y el desarrollo estudiantil.

Al analizar la interacción entre la gestión educativa y la calidad del servicio educativo, como se refleja en los estudios de Díaz (2021), Sánchez (2018), Huaylla (2019) y Díaz (2018), se revela una complejidad intrínseca que trasciende la mera recopilación de datos y se adentra en el dominio de la interpretación y el significado. Este análisis, realizado desde una perspectiva amplia y holística, busca desentrañar las sutilezas y las implicaciones más profundas de estas interacciones.

En primer lugar, el estudio de Díaz (2021) sobre el impacto del trabajo remoto en la calidad del servicio educativo destaca la relevancia de las nuevas modalidades de enseñanza. Esta correlación altamente positiva sugiere que las innovaciones en la forma de impartir educación, especialmente en circunstancias inusuales como una pandemia, pueden tener un impacto significativo en la calidad del servicio educativo. Este hallazgo invita a reflexionar sobre la necesidad de adaptabilidad y flexibilidad en los sistemas educativos, así como sobre la integración efectiva de la tecnología y las metodologías innovadoras en la educación.

El estudio de Sánchez (2018), que encuentra una relación directa y significativa entre la gestión educativa y la calidad del servicio educativo, resalta la importancia de una administración y una planificación estratégica eficaces. Este resultado subraya que la calidad educativa no depende únicamente de la pedagogía y los recursos, sino también de una gestión holística que engloba infraestructura, procesos administrativos y gestión comunitaria.

Por otro lado, los estudios de Huaylla (2019) y Díaz (2018) convergen en la relevancia de la satisfacción estudiantil como un indicador clave de la calidad del servicio educativo. Estos hallazgos resaltan que, más allá de las métricas académicas y administrativas, la percepción y la experiencia de los estudiantes son fundamentales en la evaluación de la calidad educativa. Esto pone de manifiesto la importancia de centrar las prácticas educativas en las experiencias y percepciones de los estudiantes.

En conjunto, estos estudios delimitan un escenario donde la calidad del servicio educativo es el resultado de una compleja interacción de factores que incluyen la gestión administrativa, la innovación en las prácticas de enseñanza y, crucialmente, las experiencias y percepciones de los estudiantes. Este análisis sugiere la necesidad de un enfoque integrador y holístico en la mejora de la calidad educativa, que reconozca la interdependencia de estos múltiples factores y busque armonizarlos en beneficio del aprendizaje y el desarrollo estudiantil.

### **Conclusiones**

Se concluye que:

Existe una correlación positiva aunque débil entre la gestión educativa y el servicio educativo, con un coeficiente de correlación de 0,179 y una significancia estadística (0,020) que sugiere una relación verificable pero no robusta. Esto implica que, aunque la gestión educativa en general tiene cierto grado de asociación con la calidad del servicio educativo, su impacto puede no ser tan directo o fuerte.

La relación entre la gestión institucional y el servicio educativo es aún más débil, con un coeficiente de 0,137 y una significancia bilateral que no alcanza el umbral de significancia estadística. Esto indica que la influencia de la gestión institucional en el servicio educativo, aunque presente, es limitada y no estadísticamente significativa en el contexto estudiado.

La correlación entre la gestión administrativa y el servicio educativo es débil y no estadísticamente significativa, con un coeficiente de 0,118 y una significancia bilateral de 0,127. Esto sugiere que los aspectos administrativos de la gestión educativa podrían tener una influencia limitada en la calidad del servicio educativo.

Existe una correlación moderada y estadísticamente significativa entre la gestión pedagógica y el servicio educativo, con un coeficiente de 0,242 y una significancia bilateral de 0,002. Esto sugiere que de todas las dimensiones de la gestión educativa, la gestión pedagógica tiene la influencia más notable en la calidad del servicio educativo, subrayando su importancia en las prácticas educativas.

La relación entre la gestión comunitaria y el servicio educativo es débil y no alcanza significancia estadística, con un coeficiente de correlación de 0,123 y una significancia bilateral de 0,112. Esto indica que, aunque la gestión comunitaria puede ser importante por otras razones, su impacto directo en la calidad del servicio educativo es limitado en este contexto.

### **Referencias bibliográficas**

- Albrecht, K., Zemke, R., & Gómez, H. (1988). *Gerencia del servicio*. Legis Ltda.
- Alvarado, O. (1998). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial.
- American Psychological Association. (2014). *Manual de Publicaciones de la APA*. México: Editorial El manual moderno.

- Brandstadter, A. (2007). La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. *Revista Novedades Educativas*, 18.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Deming, W. & Jurán, J. (1981). *Management and Statistical Techniques for Quality and Productivity*. New York: New York University Press.
- Díaz, F. (2010). *Validación de un instrumento para evaluar la calidad del servicio que brindan instituciones educativas parroquiales*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Figuerola, J. (1998). *Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación*. Recuperado de: <http://nuevaalianza.wordpress.com>
- Garvin, D. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, Noviembre – Diciembre.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition*. New Jersey: Jhon Wiley & Sons.
- International Organization for Standardization – ISO. (2015). *Norma internacional ISO 9000: 2015, Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: Secretaria central ISO.
- IPEBA (2011). *Matriz de Evaluación para la acreditación de la calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular. Diversidad como punto de partida, diversidad y calidad educativa con equidad como llegada*. Recuperado de: [http://www.ipeba.gob.pe/images/stories/MATRIZ\\_DE\\_EVALUACION\\_PARA\\_ACREDITACION\\_3.pdf](http://www.ipeba.gob.pe/images/stories/MATRIZ_DE_EVALUACION_PARA_ACREDITACION_3.pdf)
- Lepeley, M. (2003). *Gestión y calidad en Educación*. México: Mc GrawHill.
- Mariño, H. (2002). *Calidad: Lecciones aprendidas, Guías empresariales*. Bogotá: Alfaomega-Cambio.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008). *Gestión educativa*. Bogotá: MEN.
- PGE (2001). *Seguimiento y evaluación de la Unidad Educativa*. La Paz: Programa de Gestión Educativa.
- Salas, J. & Lucin, R. (2013). *Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de la deserción estudiantil en la Unidad Educativa "Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña"*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Sánchez, H. & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Visión universitaria.
- Sañudo, L. (2006). *La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder*. Recuperado de: <http://educacion.jalisco.gob.mx>
- UNESCO (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. IICE – UNESCO. Buenos Aires: Sede Regional ANEP.
- UNESCO (2008). *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe*. Santiago: Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación.