

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



---

**GERENCIA EDUCACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE  
SERVICIOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA  
CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

**TESISTA : SAMUEL CIRILO PALOMINO LOZANO**

**ASESOR : DR. WILMER FAUSTO RAMOS GILES**

**HUÁNUCO - PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A mis hijos: Samuel Pedro, Samuel Richard,  
Fernando Rafael, Patricia Ivanova, Tania Elizabeth,  
Karim Patricia, Nalda Luz por ser fuentes y ejemplos de  
superación.

## **AGRADECIMIENTO**

Por la sabiduría, conocimiento y apoyo recibido en mi formación profesional agradezco con el alma y el corazón:

- Al Ser superior que no pertenece a ninguna religión, pero cuya presencia siempre estuvo a mi lado en los buenos y en los malos momentos
- A mi entrañable Universidad Nacional Hermilio Valdizán, porque en su claustro pase los mejores años de mi vida.
- A las autoridades y trabajadores administrativos de Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

## RESUMEN

Una gerencia efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la empresa en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mercado actual. Por eso, el desarrollo del tema va a los elementos fundamentales que debe tener en cuenta el gerenciamiento eficaz en toda empresa y en las instituciones educativas, específicamente. Hemos considerado lo fundamental de aspectos tales como la cultura institucional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la aspiración a la calidad total, en un marco de cambio e innovación constante. Como corolario, aparece aquello que ahora constituye una nueva propuesta, y a la par un desafío: la educación virtual, en pleno esfuerzo por asentarse entre creyentes y profanos.

Para el desarrollo de la presente investigación se formuló el siguiente problema ¿De qué manera mejora la gerencia educacional administrativa en la calidad de servicios académicos en las instituciones educativas, de secundaria, públicos y privadas de la ciudad de Huánuco? Para ello nos hemos planteado el siguiente objetivo Determinar de qué manera mejora la gerencia educacional administrativa en la calidad de servicios académicos en las instituciones educativas de Secundaria de la ciudad de Huánuco; y nos hemos planteado la siguiente hipótesis; y hemos concluido en lo siguiente: Todo Director de una institución educativa debe conocer y saber gerencia administrativa para una óptima gerencia educacional que involucre a los agentes educativos de su entorno.

## SUMMARY

Effective management is a prerequisite for the existence, stability and steady development of the company in the highly challenging and mobile environment in every business and in educational institutions, specifically. We have considered the fundamental aspects such as institutional culture, decision making, sustained leadership, striving for total quality within a framework of constant change and innovation. As a corollary, it appears that now is a new proposal, and the couple a challenge: virtual education, in the effort to settle between believers and profane.

For the development of this research the following problem was formulated How educational administrative management improves the quality of academic services at public and private educational institutions, secondary schools, the city of Huanuco? To do this we have set the following objective To determine how educational administrative management improves the quality of academic services at secondary educational institutions of the city of Huánuco; and we have considered the following hypothesis; and we concluded as follows: A director of an educational institution should know and administrative management for optimal educational management involving educational agents in their environment.

## INTRODUCCION

Un tema de interés principal en la conducción de las empresas e instituciones educativas modernas es el que corresponde a la GERENCIA. La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias. En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante. Y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa. Especialmente nos preocupa el desarrollo de estas ideas:

La gerencia, como labor gravitante en todo tipo de organizaciones actuales. La gerencia educativa, como una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio. Las perspectivas del liderazgo, la innovación y la búsqueda de un alto nivel de calidad en el servicio.

Desde luego, entendemos que la gerencia moderna no es cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito.

El investigador

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
SUMMARY	v
INTRODUCCION	vi
INDICE	vii

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.....	09
1.2. Formulación del problema.....	10
1.2.1. Problema General.....	10
1.2.2. Problemas específicos.....	10
1.3. Objetivos de la Investigación.....	11
1.3.1. Objetivo General.....	11
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
1.4. Hipótesis General.....	11
1.5. Variables de Investigación.....	11
1.6. Operacionalización de las Variables.....	12
1.7. Justificación e Importancia.....	12

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Modernización de la Gestión Administrativa.....	14
2.3. Antecedentes históricos del concepto calidad.....	18
2.4. Principio en la Calidad de Servicios.....	18
2.5. La Gestión Educativa según su perspectiva histórica.....	19
2.6. Deslinde conceptual de la Gestión Educativa.....	20
2.7. Enfoques de la Gestión Educativa.....	21
2.8. Procesos de la Gestión Educativa.....	21
2.9. Calidad de Servicio.....	24
2.10 Definiciones conceptuales.....	24

2.11 Bases filosóficas y epistémicos.....	30
---	----

### **CAPÍTULO III METODOLOGIA**

3.1. Tipo y nivel de investigación .....	35
3.1.1.Ámbito de la investigación.....	35
3.1.2.Tipo y Nivel de investigación.....	35
3.2. Métodos de investigación .....	36
3.3. Diseño y esquema de investigación.....	36
3.3.1 Población y muestra .....	36
3.3.2. Muestra.....	36
3.4. Definición de los Instrumentos de recolección de datos.....	37

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1. Resultados del trabajo de campo.....	39
4.2. Presentación de Prueba de Hipótesis .....	61

### **CAPÍTULO V DISCUSION DE RESULTADOS**

5.1. Contrastación de los resultados con referentes bibliográfico.....	63
--	----

CONCLUSIONES.....	71
SUGERENCIAS.....	72
BIBLIOGRAFIA.....	73
ANEXOS.....	74

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1 Descripción del problema**

A nivel de América Latina y el Caribe la Gestión de la Educación presenta una serie de dificultades, en cuanto se refiere a la calidad de servicios, generando una incompetitividad académica en el sector de la Educación Básica Regular, En el Perú la situación se agudiza, consecuentemente por situaciones de carácter económico y normativo, la ciudad de Huánuco es también parte de este problema ya que instituciones educativas forjadoras y formadoras de la niñez y juventud, conducidas ellas por las altas autoridades, funcionarios, directivos, quienes deben de ser los líderes que busquen dentro de dichas instituciones el desarrollo y progreso permisivo, proactivo y holístico, permitiendo para el efecto la participación general de todos los docentes, administrativos de las instituciones educativas,

En la ciudad de Huánuco, capital del Departamento de Huánuco, existen Instituciones Educativas de los Niveles de Educación Inicial, Primaria, Secundaria, Educación Superior No Universitaria, Educación Técnico Productiva, Educación Especial y Universidad, en los que se brindan servicios educativos propios del sistema, a los usuarios que son los alumnos, padres de familia, ex -alumnos, apoderados, autoridades y la comunidad en general quienes en los últimos años han sido bastante críticos con los servicios que reciben de estas instituciones, llegando inclusive a clasificarlos en buenos, regular, malos, óptimos, deficientes, etc.

También existen las que son bien concurridas y saturadas, mientras que otras no; todas estas apreciaciones surgen como consecuencia de la gerencia educativa que se imparte en cada una de estas instituciones, teniendo como marco referencial los servicios que prestan.

Frente a esta situación me formulo las siguientes interrogantes de la presente investigación.

## **1.2 Formulación del problema.**

¿De qué manera la gerencia educacional administrativa se relaciona con la calidad de servicios académicos en las instituciones educativas, de secundaria, públicos y privadas de la ciudad de Huánuco-Periodo 2017?

### **1.2.1 Problemas Específicos:**

¿Cuáles son las características que presenta la gerencia educacional administrativa en las instituciones educativas, de secundaria, públicos y privadas de la ciudad de Huánuco-Periodo 2017?

¿Cuáles son los niveles de calidad de servicios académicos en las instituciones educativas, de secundaria, públicos y privadas de la ciudad de Huánuco-Periodo 2017?

¿Cuál es la situación real de la gerencia educacional administrativa en el entorno de la calidad de servicios académicos en las instituciones educativas, de secundaria, públicos y privadas de la ciudad de Huánuco-Periodo 2017?

### **1.3 Objetivos:**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar si la gerencia educacional administrativa se relaciona con la calidad de servicio académicos en las instituciones educativas de secundaria, públicos y privados de la ciudad de Huánuco.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

-Identificar las características que presenta la gerencia educacional administrativa en las instituciones educativas, de secundaria, públicos y privadas de la ciudad de Huánuco.

-Identificar los niveles de calidad de servicios académicos en las instituciones educativas, de secundaria, públicos y privadas de la ciudad de Huánuco.

-Proponer lineamientos de una gerencia educacional administrativa en el entorno de la calidad de servicios académicos en las instituciones educativas, de secundaria, públicos y privadas de la ciudad de Huánuco.

### **1.4 Hipótesis General**

La gerencia educacional administrativa se relaciona positiva y significativamente con la calidad de servicios académicos en las instituciones educativas de secundaria, públicos y privados de la ciudad de Huánuco.

### **1.5 Variables:**

#### **1.5.1 Variable Independiente:**

Gerencia Educacional Administrativa.

#### **Dimensiones:**

- Planeamiento.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

#### 1.5.2 Variable Dependiente:

Calidad de Servicios.

#### Dimensiones:

- Satisfacción.
- Tolerancia.
- Motivación.
- Liderazgo.

### 1.6 Operacionalización de las variables.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES
V.I. Gerencia Administrativa Educativa	La administración de la educación constituye disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherentes al funcionamiento de las entidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento.</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>
V.D. Calidad de servicios	Calidad en el servicio.- (satisfacción del cliente). Los deslumbrantes ejecutivos, lo clientes complacidos y los empleados satisfechos serán quienes caractericen a una empresa, que pueda revolucionar una imagen corporativa y mantener una clientela eternamente leal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción.</li> <li>• Tolerancia.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>

### 1.7 Justificación e importancia

- a) **Conveniencia.-** El presente trabajo nos permitió seleccionar y proponer el perfil y el estilo del liderazgo en la gestión Académica-Administrativa del personal Directivo-Docente de las instituciones educativas de la Región Huánuco.

**b) Relevancia Social.-** Tendrá un impacto cultural dentro de las instituciones educativas de secundaria de la Región Huánuco como fuera de ella, puesto que los resultados positivos servirán como guía y modelo para las demás instituciones educativas.

**c) Implicancias Prácticas.-** Nos ayudó a resolver los problemas que suelen existir por el tipo de líder en las instituciones educativas de la Región Huánuco.

**d) Valor Teórico.-** Permitió deducir científicamente las actitudes y habilidades de los tipos de líderes y asimismo servirá para apoyar y definir nuevas teorías al respecto.

#### **1.- Viabilidad:**

El trabajo que se realizó cuenta con una información documental; disponibilidad de medios económicos; disponibilidad de materiales; equipos e instrumentos técnicos; disponibilidad de recursos necesarios para culminar con éxito la investigación.

#### **2.- Limitaciones:**

- Poco interés en realizar trabajos de investigación de esta índole.
- Falta de un centro de investigación en el Departamento de Huánuco.
- Poco antecedente con relación al trabajo de investigación.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes de estudio**

En la ciudad de Huánuco, capital del Departamento de Huánuco, existen Instituciones Educativas de los Niveles de Educación Inicial, Primaria, Secundaria, Educación Superior No Universitaria, Educación Técnico Productiva, Educación Especial y Universidad, en los que se brindan servicios educativos propios del sistema, a los usuarios que son los alumnos, padres de familia, ex -alumnos, apoderados, autoridades y la comunidad en general quienes en los últimos años han sido bastante críticos con los servicios que reciben de estas instituciones, llegando inclusive a clasificarlos en buenos, regular, malos, óptimos, deficientes, etc. También existen bien concurridas y saturadas, mientras que otras no; todas estas apreciaciones surgen como consecuencia de la gerencia educativa que se imparte en cada una de estas instituciones, teniendo como marco referencial los servicios que prestan.

Para el proceso de la presente investigación se ha tenido en consideración los aspectos y terminología, así como el significado que han de tener para su aplicación y conceptualización.

#### **2.2 Modernización de la Gestión Administrativa**

En este ámbito, es necesario desarrollar un proceso de reingeniería e incorporar racionalmente el uso de las tecnologías de información y

comunicación para que los procesos administrativos contribuyan al mejoramiento académico.

Modernizar la gestión administrativa, significa que todos los trabajos realizados en este ámbito debe ser de calidad, teniendo como principios la eficiencia, la eficacia y la rentabilidad socio-académica. Para ello es necesario el cambio de la estructura orgánica piramidal hacia una de carácter horizontal.

Significa también, que el fuerte proceso de burocratismo, debe ceder paso a una administración moderna, ágil, honesta y transparente.

Generar mayor volumen de ingresos propios que contribuyan al mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de laboratorios, en tanto los recursos presupuestales del Estado son mínimos.

Esto implicará mejorar la rentabilidad económica de los centros productivos y la captación de recursos económicos y de la empresa privada a través de distintas actividades académicas y administrativas.

Asimismo, se debe implementar una política de ahorro y de austeridad, para que los recursos sean asignados bajo un enfoque de prioridad y de rentabilidad (sea social o económica).

La descentralización de las funciones administrativas, y la autonomía en la toma de decisiones, dentro de los marcos normativos vigentes, es el principio más adecuado para encaminar y mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión moderna de las instituciones educativas

Peter Druker en su libro "El Líder del Futuro". Pag. 6 hace notar que las organizaciones requieren líderes que motiven el cambio constante, juntamente con su personal, rompiendo viejos paradigmas de trabajo, que lo

único que ha hecho es convertir al personal en simples obedientes de órdenes verticales, sin tener en consideración las opiniones o visiones. Establece que las normas rígidas no tienen aplicabilidad en un ambiente de constante cambio y fundamentalmente dice, no existe estabilidad que garantice el éxito constante de una organización. Sino que debemos actuar con mucha visión estratégica, donde el protagonista principal, sean los trabajadores, que garanticen el éxito institucional.

Gustavo Quiroga Leos en su documento Organización y Métodos en la Administración Pública Pag. 62 señala “que la modernización de la Administración Pública es un proceso técnico administrativo permanente que incluye la introducción de cambios normativos en áreas de las dependencias públicas que generan la necesidad de crear o reformular las estructuras organizacionales y los procesos de trabajo y de cambiar las actitudes y comportamientos de los servidores públicos. Dentro de esta concepción, el Estado pretende que la Administración Pública se convierta en un instrumento fundamental del desarrollo económico y social”

Osmar Guerrero Orozco, en su colección de textos sobre Administración Pública, pag 81 reconoce la modificación internacional de la burocracia en países subdesarrollados: a raíz de implementar organizaciones como copia los países desarrollados y ello ha provocado una reacción de parte de la población, y las instituciones educativas han venido formando cuadros para trabajar en el sector público y no así en el mercado competitivo. Además señala, que en México, la gran llamada modernización no ha tenido éxito, toda vez que se repiten los vicios tradicionales de corrupción y deficiencia administrativa.

William B. Martín, Ph.D.-“Servicios de calidad a los clientes”.-La perspectiva de los servicios al cliente afirma que la actividad de mayor importancia a la cual se dedica una organización es la interacción con su cliente, eso es. Esto constituye el centro mismo de sus servicios al cliente, es la condición “sine qua non”, es el punto en que la organización se encuentra con sus clientes.

En la actualidad el concepto de calidad educativa ha sufrido variaciones en los aspectos conceptuales, fenomenológicos y formales, que cambian el contenido y la esencia del quehacer educativo; plantear los problemas de la educación a partir de la repitencia, deserción, bajos rendimientos, no se hace otra cosa que encubrir los grandes males del sistema educativo. El concepto de calidad educativa, reducido a su accionar con la calidad de la enseñanza, se orienta solo a la mejora de los aprendizajes, obviando diversos aspectos fundamentales y esenciales que en el sustento a la conceptualización de calidad educativa, sin embargo hay que rescatar los avances que se vienen dando al interior del sistema educativo, como es los proyectos educativos integrales, mejorar la gestión educativa, búsqueda de innovaciones pedagógicas, capacitación docente, rol del estado en la educación, etc., están orientados hacia dicho fin. Hoy que la educación requiere que el sistema sea eficiente para dar una mejor educación a una mayor cantidad de personas con igualdad y equidad, eficiencia que no puede plantearse a partir de una lógica económica, sino de una lógica pedagógica de una educación con calidad.

Carlos Alvarez Tostado.-“calidad de la Educación”.- Menciona los siguientes factores de calidad: 1.-Formación y Perfeccionamiento docente, 2.-Número de alumnos por profesor, 3,.Estado de las instalaciones, 4.-

Tipo de aulas, 5.-Instalaciones deportivas, 6.-Bibliotecas, 7.-Buenos medios didácticos.

### **2.3. Antecedentes históricos del concepto calidad:**

Con la globalización de la economía a nivel mundial y el desarrollo económico de Japón el término Calidad ha cobrado un inusitado interés por parte del empresario y los gobiernos del mundo. Es indudable que la palabra clave del éxito de la economía y la producción se llama “calidad” un término que se filtra por todos los campos del conocimiento y el que hacer del hombre. La variación de los procesos, propició el cambio de modelo de control “estadístico” o “correctivo” a uno “dinámico, preventivo”, 1939.

“EDWARD DEMING (1950) economista norteamericano, introduce en el Japón la idea de que “la mejora de la calidad lleva a la economía de los costos y aumento de los beneficios”, es decir obtener mayor ganancia con menos inversión” la calidad no es otra cosa que “una serie de cuestionamientos de mejora continua”.

### **2.4 Principio en la Calidad de Servicio**

***Jacques Horovitz (La calidad en el servicio a la conquista del cliente, McGraw Hill, México, 1993)***, nos destacan que se deben considerar principios de calidad en el servicio a saber:

- 1.- Mejora continua:** Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y realizar un constante esfuerzo. En servicios se debe aspirar a **cero defectos**.

- 2.- **El cliente siempre tiene la razón.** El cliente es el único juez de la calidad del servicio. Sus opiniones son, fundamentales. El cliente es el que determina el nivel de calidad del servicio y siempre quiere más.
- 3.- **Cumplir con lo prometido.** La organización de conocer las expectativas de sus clientes y reducir en lo posible la diferencia entre la prestación de servicio y las expectativas del cliente.
- 4.- **Los detalles son importantes.** Atendiendo a los detalles es como se logra la mejor calidad de los servicios. eso exige la participación de todos, desde la gerencia hasta el último de sus empleados. El cliente enfoca su atención a **lo que no funciona.**
- 5.- **El cliente es el único juez de la calidad del servicio.** Sus consejos, opiniones son fundamentales.
- 6.- **La organización debe gestionar las expectativas de sus clientes.** Es necesario reducir en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas de los clientes.

## 2.5 La Gestión Educativa según su perspectiva histórica:

La contextualización de la Gestión Educativa en América Latina, se inicia examinándola en el ámbito de su historia política y cultural. Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la administración de la educación no es un hecho gratuito; por el contrario es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos. O sea somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo a lo largo de los años.

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la Educación Latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas. <sup>(17)</sup>

## **2.6 Deslinde conceptual de la Gestión Educativa:**

**CALERO PÉREZ, Mavilo**, en su obra “ **Gestión Educativa** “ describe la administración educativa como un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control, supervisión y unificación de las energías humanas y magisteriales, organizados informalmente dentro de un sistema unificado, para cumplir objetivos , proceso acciones, predeterminados del sector educación. Constituye un conjunto sistémico de órganos, funciones y recursos necesarios para lograr la máxima eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades educativas. <sup>(18)</sup>

Sin embargo **ALVARADO OYARCE, Otoniel**, en su obra **Gestión Educativa** enfoques y procesos hace un deslinde conceptual de los tres términos que se utilizan con la misma aceptación en la Administración –Gestión– Gerencia, estableciendo de modo preliminar ciertas diferencias en su uso.

La administración y la Administración de la Educación constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherente al funcionamiento de las entidades.

## **2.7 Enfoques de la Gestión Educativa:**

**ALVARADO OYARCE, Otoniel**, en su obra “ **Gestión Educativa – Enfoques y Procesos** “considera el enfoque burocrático, como un cuerpo teórico, adoptado con mayor énfasis en las entidades estatales que en las privadas, cuyos principios mayoritariamente siguen vigente pese a su longeva formulación, dada su aplicabilidad teoría y práctica; enfoque sistémico define como el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, constituyendo un ente total concreto o abstracto esta definición destaca dos ideas subyacentes: cualquier ente o fenómeno real o abstracto puede y debe ser visualizado como totalidad, entre sus elementos interactuantes e interdependientes; enfoque gerencial que se puede sintetizar como el proceso de ordenamiento racional y sistémico de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes para lograr los objetivos educacionales, empleando como proceso metodológico la planificación.<sup>(20)</sup>

## **2.8 Procesos de la Gestión Educativa:**

El autor considera la Gestión de Recursos Académicos, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Materiales y Gestión de Recursos Financieros.

Gestión de recursos académicos, los recursos tecnológicos se refiere a las actividades operativas que materializan y constituyen la razón de ser de toda entidad educativa, es decir aquellas que persiguen el logro de los objetivos educacionales. En el sector educativo se denomina a estos recursos aspectos

académicos o técnico pedagógicos. Estos recursos o aspectos por su misión o naturaleza pueden clasificarse en dos categorías; los que participan o inciden directa y efectivamente en el que hacer educativo, denominado académico; y los que coadyuvan y apoyan colateralmente al servicio educativo de apoyo académico.

Gestión de recursos humanos, la administración de personal en cualquier institución, de manera especial en las entidades educativas, se constituye en la actividad más delicada, difícil y de mucha trascendencia, porque trata con el recurso más valioso y estratégico para el logro de los objetivos de la organización, las personas. Sobre todo los maestros que en su mayoría tienen ideas preconcebidas de cuánto, cuándo, dónde, y cómo trabajar, de lo que es el ambiente adecuado de trabajo, de lo que es una buena dirección o supervisión de una remuneración justa.

Gestión de recursos materiales, en el sector educativo el manejo de los recursos materiales o físicos en nuestro criterio notoriamente diferente de la función logística empresarial, engloba bajo la denominación infraestructura educativa, las funciones administrativas de construcción, adquisición, mantenimiento, seguridad de edificios, equipos y material educativo en general.

Gestión de recursos financieros, la función básica del administrador educacional en cuanto a la gestión de los recursos financieros, dependiendo del sector y nivel donde cumpla su función, comprende ciertas áreas o temas motivo de acción o preocupación, prever las necesidades de capital para el funcionamiento institucional.

**Satisfacción del cliente:** Los deslumbrantes ejecutivos, los clientes complacidos y los empleados satisfechos serán quienes caractericen a una empresa, que pueda revolucionar una imagen corporativa y mantener una clientela eternamente leal.

Hablar de servicios de calidad en los años 90 era clave. En Diciembre de 1989, la Revista FORTUNE informó que los clientes estaban hartos del mal servicio, en un encuesta de 2 500 clientes. Si las quejas de los clientes se toman como síntomas de problemas más profundos, la situación resulta más seria de lo que parece en un principio. En los estudios que se realizaron se demostró que los clientes menos satisfechos no se quejaban, descubrieron que por cada queja recibida en la sede principal de la empresa, la empresa media tenía otros veintiséis clientes con problemas, de los que al menos seis eran graves, el hecho de que entre el 65% y el 90% de los que no presentan una reclamación, nunca vuelven a comprar en la empresa y la empresa jamás sabrá que ha perdido clientes. Parece que el servicio se ha convertido en una “mercancía enfurecedoramente escasa”, en realidad, nos sentimos más insatisfechos con el servicio que recibimos que con el producto que compramos. Los clientes se sienten ofendidos si se les trata mal, a veces los empleados de cara al público no están satisfechos en la forma en que los tratan los clientes y los gerentes.

En la actualidad el concepto de calidad educativa ha sufrido variaciones en los aspectos conceptuales, fenomenológicos y formales, que cambian el contenido y la esencia del quehacer educativo; plantear los problemas de la educación a partir de la repitencia, deserción, bajos rendimientos, no se hace otra cosa que

encubrir los grandes males del sistema educativo. El concepto de calidad educativa, reducido a su accionar con la calidad de la enseñanza, se orienta solo a mejorar de los aprendizajes, obviando diversos aspectos fundamentales y esenciales que en el sustento a la conceptualización de calidad educativa, sin embargo hay que rescatar los avances que se vienen dando al interior del sistema educativo, como es los proyectos educativos integrales, mejorar la gestión educativa, búsqueda de innovaciones pedagógicas, capacitación docente, rol del estado en la educación.

## **2.9 Calidad de Servicio**

La calidad de servicio es una estrategia administrativa específica y de diferenciación de la organización estudiada desde hace tiempo, que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio, tales como fiabilidad, seguridad, competencia, agilidad, cortesía, credibilidad, etc. y que tal cumplimiento sea realmente percibido por los usuarios de los servicios.

La calidad de un servicio desde el punto de vista de los usuarios puede ser definida como la diferencia que existe entre sus expectativas o deseos y sus preocupaciones del servicio, de allí viene la frase “la última palabra sobre calidad lo tienen los usuarios”.

## **2.10 Definiciones conceptuales**

### **GLOSARIO**

**1. ACREDITACIÓN.** Certificación de calidad otorgada por una entidad calificada a una institución, organización, programa o profesional luego de un

proceso de autoevaluación y de haber cumplido los estándares mínimos de calidad.

**2. ADMINISTRACIÓN.** Equipo de gobierno que actúa bajo la dirección de una autoridad. Gobierno, dirección organización, gestión institucional.

**3. ARTICULACIÓN.** Proceso que busca la unión o relación interdependiente entre dos o más elementos de un sistema o entre sistemas disociados. Organización del conocimiento humano en forma de un cuerpo ordenado, coherente e interdependiente y jerarquizado de ideas y conceptos.

**4. ASERTIVO.** Afirmativo. Alto grado de participación e interacción positiva y actitud sinergizante de uno o de todos los elementos de un sistema.

**5. AUTONOMÍA.** Es la potestad que tienen las instituciones u organizaciones para gobernarse a sí mismas.

**6. CALIDAD.** Dícese del conjunto sistemático e integral de elementos que conforman las características de una entidad u organización y le confieren la aptitud para satisfacer los requerimientos o las necesidades explícitas e implícitas que son objeto de sus funciones.

**7. COMPETENCIA.** Macrohabilidad (habilidad compleja). En educación, se entiende a la competencia como una habilidad o capacidad que integra saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales para solucionar un problema. El término ha sido utilizado frecuentemente en el campo empresarial relacionado con la calidad.

**9. CULTURA ORGANIZACIONAL.** Conjunto de valores materiales y espirituales que se generan al interior de una organización o institución, conformando así corrientes de pensamiento que tipifican a las organizaciones.

**10. CURRÍCULO.** De latín *curro* que significa carrera, corrida; competición o lucha en las carreras; carrera de carros; carro de guerra; puesto, orden, lugar.

Figurado: espacio breve de tiempo. *Curriculum vitae*, el curso o carrera de la vida.

El plural es **currícula**.

Existen infinidad de definiciones de currículo. ARNAZ (1993): Plan que norma y conduce explícitamente, un proceso concreto y determinado de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en una institución educativa. ZABALZA (1995): Currículum es el conjunto de los supuestos de partida, de las metas que se desea lograr y los pasos que se dan para alcanzarlas; el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, etc. que se considera importante trabajar en la escuela año tras año. En el año 2000, se emplean el enfoque sistémico para definir al currículo, se lo considera un subsistema abierto, flexible, diversificable y holístico.

**CURRÍCULO ABIERTO.** Centrado en el proceso más que en el resultado. Su estructura responde a las características biosociales de los actores de la educación, atendiendo sus diferencias individuales.

**CURRÍCULO CERRADO.** Centrado en el resultado. Su estructura es igual para todos. No se detiene en las características individuales de los estudiantes.

**CURRÍCULO FLEXIBLE.** Corresponde a la educación moderna. Se caracteriza porque las asignaturas son movibles y funcionales.

**CURRÍCULO RÍGIDO.** Es propio de la educación tradicional. Comprende un plan de asignaturas inamovibles.

**DESARROLLO HUMANO.** Vertiente del paradigma humanístico que orienta su filosofía (telos) hacia el desarrollo re-integrador y holístico de todas las dimensiones del ser humano (ontos), teniendo como base a la educación integral sustentada en una sólida escala de valores: la verdad, la justicia, la equidad, la solidaridad, la tolerancia, etc.

**EFICACIA.** Capacidad para lograr el efecto que se espera. La eficacia es evidenciable y mensurable y se observa de manera preferencia en los resultados.

**EFICABILIDAD.** Es la fusión la eficiencia con la eficacia para que las acciones y recursos estén orientados al logro de objetivos y metas.

**EFICIENCIA.** Cuando se habla de la calidad se dice que es la relación entre insumos y procesos para lograr un producto. La eficiencia corresponde al proceso.

**ENFOQUE SISTÉMICO.** Deviene el nombre la Teoría de los Sistemas que estudia la relación integradora entre los componentes o elementos de un Todo. Los enfoques sistémicos, en la actualidad, por su naturaleza holística, vienen aplicándose tanto a los sistemas de las ciencias factuales cuanto a las ciencias sociales y la educación.

**EPISTEMOLOGÍA.** Filosofía de la Ciencia. Es la ciencia para reflexionar sobre la ciencia. Es la doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico.

**EJECUCIÓN CURRICULAR.** Es la puesta en práctica del currículum asumido por las Facultades en base a las políticas troncales monitoreadas por el Vicerrectorado Académico y las Escuelas Académico profesionales de cada Facultad.

**EVALUACIÓN CURRICULAR.** La evaluación curricular permite hacer el diagnóstico y tomar medidas correctivas a fin de asegurar la calidad, eficiencia y eficacia de la planificación, implementación y ejecución curricular.

**GESTIÓN.** Se trata de un proceso que abarca determinadas acciones para el logro de un determinado fin. La gestión requiere disponer de medios y materiales para el ejercicio de capacidades y la obtención de resultados.

**GESTIÓN PRODUCTIVA.** Dícese de la capacidad de administración de los centros productivos de la Universidad.

**GESTIÓN DE CALIDAD.** Dícese del conjunto de actividades de la función empresarial, organizacional, administrativa y laboral que comporta un sistema, entidad o institución en los ámbitos estratégicos, tácticos y operativos, para monitorear el funcionamiento del sistema (la evaluación y el control de calidad).

**HERMENÉUTICA TEXTUAL.** Hermenéutica proviene del griego *hermeneuein*. Es el arte de interpretación de textos para fijar su sentido. En la filosofía de Hans-Gerg Gadamer, teoría del método que resume la universalización del fenómeno interpretativo desde la concreta y personal historicidad.

**HOLÍSTICO.** Corriente de pensamiento que afirma que el conocimiento se constituye en torno a configuraciones integradoras y totalizadoras.

**IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR.** Consiste en la dotación de todos los requerimientos necesarios para el desarrollo eficiente de la actividad académica. Esta etapa comprende la aprobación del currículo, la dotación de recursos materiales y humanos, infraestructura, laboratorios, financiamiento, etc.

**LINEAMIENTO DE POLÍTICA.** Orientación abarcante o directiva particular que se deriva de una decisión política adoptada por los órganos de gobierno de una institución.

**MISIÓN.** En Planificación Estratégica es la explicitación de la visión o que la institución debe hacer y lo que espera realizar. La misión de la universidad es asumir orientaciones de carácter académico (producción y difusión del conocimiento, cuya finalidad es la formación integral del ser humano.

**MODERNIZACIÓN.** Proceso mediante el cual las instituciones u organizaciones reflexionan, investigan, diagnostican, evalúan, gestan, promueven, reformulan, renuevan y contemporizan sus componentes, elementos, recursos y estructuras para responder a las demandas tanto endógenas como exógenas. Así, la modernización universitaria entendida como una organización inteligente, tiende a adaptarse a las nuevas circunstancias históricas, sociales y educativas.

**OBJETIVO.** Propósito o enunciado que se pretende lograr. La naturaleza del objetivo es mensurable y se manifiesta en tres áreas: cognoscitiva, afectiva y psicomotora.

**PARADIGMA.** Del latín *paradigma* (mostrar, manifestar). Platón utilizó el término en sentido de *modelo*. Según Kuhn (1962), es un esquema de interpretación básico que comprende supuestos teóricos generales, leyes y técnicas que adopta una comunidad concreta de científicos. Modelo a seguir.

**PENSAMIENTO COMPLEJO.** Pensamiento relacionante, integrador. Edgar Morin plantea este término cercano al de *complexus* (lo que está tejido por dentro), lo multidimensional, lo pluriverso, lo plurívoco que se integra en un todo. En oposición al modo de pensar tradicional, que divide el campo de los conocimientos en disciplinas atrincheradas y clasificadas, el *pensamiento complejo* es un modo de religación (religare). Está, pues, contra el aislamiento de los objetos de conocimiento, reponiéndoles en su contexto y de ser posible, en la globalidad a la que pertenecen.

**PENSAMIENTO DIVERGENTE.** Según Guilford el pensamiento divergente, en oposición al pensamiento convergente, es el camino de la creatividad por cuanto no es lineal y no está sujeto a determinado algoritmo;

rompe con lo absoluto y se abre al encuentro no de una única solución, sino de múltiples soluciones, merced al uso de la imaginación productiva.

**PLAN DE ESTUDIOS.** Listado o conjunto sistematizado de asignaturas de una determinada carrera profesional. Documento, instrumental básico que norma y orienta el desarrollo de la acción educativa.

**PLANIFICACIÓN CURRICULAR.** Conjunto de procesos de previsión, realización y control de las experiencias de aprendizaje deseables de una población educacional determinada. La Planificación Curricular norma y orienta la acción educativa.

**SISTEMA.** Es un grupo de elementos o componentes interactuamente combinados y organizados de manera que mantienen una relación holística e interdependiente.

**TECNOLOGÍA.** Es el saber orientado hacia el “para qué”. Conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Es el conocimiento utilizable para transformar elementos materiales o simbólicos en algo deseado.

## **2.11 Bases filosóficas y epistémicos**

### **La Filosofía Deming de la Calidad**

Es un sistema de mejoramiento de la producción que nos ayudará a alcanzar las metas propuestas, a reducir costos y por consiguiente incrementar la productividad empresarial.

**1.- Punto: Generar constancia de propósito en mejorar los productos y los servicios para ser competitivos.**

Ser constante en el propósito significa:

- a) Invertir recursos en investigación y en instrucción. Con el fin de prepararse para el futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.
- b) Continuo mejoramiento del producto y el servicio. - Esta obligación con el consumidor nunca termina, se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño, aún de productos y servicios ya existentes, e incluso de los que presentan dificultad.
- c) Invertir en el mantenimiento de los equipos muebles e instalaciones, y en nuevas ayuda para la producción, tanto en oficina como en planta. Obviamente una compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionen satisfactoriamente, ni puede lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta.

## **2.- Punto: Adoptar la nueva filosofía del mejoramiento incesante.**

Muchas compañías son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco. No deberían darse el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o un servicio desatento. Los defectos no son gratuitos, sino que hacen que nuestro costo aumente; un servicio confiable reduce los costos, por otra parte las demoras y los errores aumentan los costos. Necesitamos una nueva religión en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.

**3.- Punto: No depender más en inspecciones masivas, usar estadísticas con muestras.**

Las compañías generalmente inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. En general, la inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en que parte del proceso se produjo un defecto.

Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien se procesan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso. En efecto, una compañía le está pagando a los trabajadores por hacer un trabajo defectuoso y luego por corregirlo. La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso. Con instrucción los trabajadores se hacen parte de este mejoramiento. El Proceso es aún más importante en los servicios, pues, lo reciben directamente los clientes.

**4.- Punto: Instituir las charlas informativas de capacitación y en el trabajo.**

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. A menudo es poco o ninguna la capacitación que han recibido.

Por otra parte, el Dr. Deming pone énfasis en que la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso.

Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación y es preciso que tengan un conocimiento

rudimentario de los gráficos de control. Si se establecen nuevos equipos o procesos, también debe haber reentrenamiento.

**5.- Punto: Instituir el liderazgo y mejorar la supervisión del mejoramiento.**

El trabajo de un superior no es decirle a la gente que hacer o castigarla si lo hace mal, sino orientarla.

Orientar es ayudar a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quien requiere ayuda individual.

La tarea del gerente es guiar, ayudar a los empleados a hacer mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso.

**6.- Punto: Desterrar los temores, trabajar eficientemente.**

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no entiendan en que consiste el trabajo, o si es que está bien o mal lo que hacen. La gente suele o bien seguir haciendo las cosas de manera incorrecta, o bien dejar de hacerlas.

La pérdida económica producido por el temor es aterradora. La gente teme perder sus aumentos de sueldo o sus ascensos, o lo que es peor, su empleo. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura, no tenga miedo de expresar ideas o de hacer preguntas.

**7.- Punto: Mejorar la comunicación y derribar las barreras que existen entre las áreas de la organización.**

Con frecuencia las áreas de staff (departamentos o secciones) están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí, no trabajan en

equipo para poder resolver los problemas o para preverlos y lo que es peor, las metas de un departamento, pueden causarle dificultades a otro.

Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflicto, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1. Tipo y Nivel de investigación**

##### **3.1.1 Ámbito de la Investigación.**

###### **A. Localización Geográfica.**

Región Huánuco, Distrito de Huánuco, integrados por las siguientes instituciones educativas:

- 1.- I.E. "Nuestra Señora de las Mercedes".
- 2.-I.E. Industrial "Hermilio valdizán".
- 3.- I.E. "Von Newman".
- 4.-I.E- "San Luis Gonzaga"

##### **3.1.2 Tipo y Nivel de Investigación**

###### **A. Tipo: Investigación Básica**

Es de carácter Explicativo, por que en la presente investigación se explica las nuevas tendencias de la Gestión educacional bajo el enfoque de una Cultura de Calidad.-Nivel Descriptivo.

###### **1. Procedimientos Operativos.**

Teniendo en cuenta su propósito el presente trabajo en cuanto a sus niveles es una investigación descriptiva y explicativa, porque nos permitió describir y explicar las nuevas tendencias de la gerencia educacional.

### **3.2. Métodos de investigación**

Se utilizó el método inductivo-deductivo, pues la inducción consiste en ir de los casos particulares a la generalización. La deducción, en ir de lo general a lo particular. El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Es útil principalmente para la lógica y las matemáticas, donde los conocimientos de las ciencias pueden aceptarse como verdaderos por definición. Algo similar ocurre con la inducción, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis, la aplicación de la inducción en los hallazgos y la heurística como producción de ideas nuevas.

### **3.3. Diseño y esquema de investigación**

#### **3.3.1 Población y muestra**

##### **Población**

Para la presente investigación se ha tomado como referencia a los 12 directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria del Distrito de Huánuco y por ser accesible a 196 docentes al azar de las diferentes instituciones.

#### **3.3.2 Muestra**

Para la MUESTRA por ser accesible, tener las facilidades el investigador y ser conveniente he trabajado con 12 directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria del Distrito de Huánuco y 196 docentes al azar de las diferentes instituciones.

### 3.4 Definición de los Instrumentos de recolección de datos

Representado fundamentalmente por las técnicas siguientes:

INSTRUMENTOS
1. Encuesta
2. Fichas Bibliográficas.
3. Cuadros y Tablas Estadísticas.
4. Escala de Logros y Deficiencias.
5. Ponderaciones.
6. Promedios.
7. Proporciones (%).
8. Gráficos Estadísticos.

### 2. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

Representado fundamentalmente por los instrumentos siguientes:

TÉCNICAS
A. De la Recolección de La Información.
B. Del Procesamiento y Análisis de la Información.
C. De la Redacción del Informe.
D. De la Exposición y Sustentación.

### Escala de Lickert

Ello es una escala que permite evaluar el desempeño de la gestión Académico-Administrativo de los directivos a nivel:

- 1.- Estratégico o Alta Dirección.
- 2.- Intermedio o Táctico.
- 3.- Operativo.

Esta escala trata de valorar el desempeño de los tres elementos mencionados en coherencia con las funciones administrativas consideradas como factores de planeamiento, dirección, organización y control; definidos mediante una serie de lineamientos o variables pertinentes a cada uno.

La valoración se ubica mediante una escala de 1 a 5 considerando 1 como nulo o muy deficiente y 5 como el exitoso o sobresaliente.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de trabajo de campo

Tomando como unidad de base la muestra de 12 Directivos de las Instituciones Públicas de Educación Secundaria, hemos obtenido los siguientes resultados:

**CUADRO N° 01  
GERENCIA ADMINISTRATIVA SEGÚN DIRECTIVOS Y  
JERARQUICOS**

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	Gerencia Administrativa en su organización	2	2	4	3	1

Fuente: Encuesta aplicada Responsable: El investigador.



La gerencia administrativa

a en su organización: El 17% respondió el criterio de “PESIMA”; EL 17% respondió “MALA”; el 33% respondió de “REGULAR”: el 15% respondió “BUENA” y el 8% respondió “EXCELENTE”.

**CUADRO N ° 02**

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
2	Calidad de servicio académico su organización	2	1	4	3	2

Fuente : Encuesta Aplicada



Elaboración : Propia

Fuente : Encuesta Aplicada

La calidad de servicios académicos en su organización: El 17% respondió el criterio de "PESIMA"; EL 17% respondió "MALA"; el 33% respondió de "REGULAR": el 15% respondió "BUENA y el 8% respondió "EXCELENTE".

CUADRO N ° 03

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
3	Políticas y objetivos de la calidad de servicios académicos en la organización	3	1	3	3	2

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

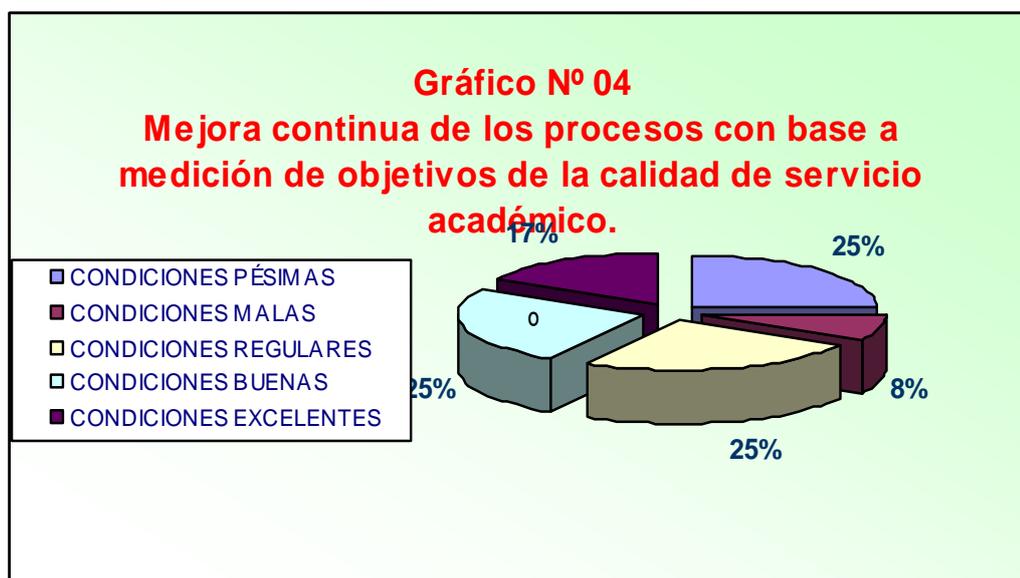
Las políticas y objetivos de la calidad de servicios académicos en la organización: El 25% respondió el criterio de "PESIMA"; el 8% respondió "MALA"; el 25% respondió de "REGULAR", el 25% respondió "BUENA y el 17% respondió "EXCELENTE".

CUADRO N ° 04

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
4	Mejora continua de los procesos con base a medición de objetivos de la calidad de servicios académicos	3	1	3	3	2

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

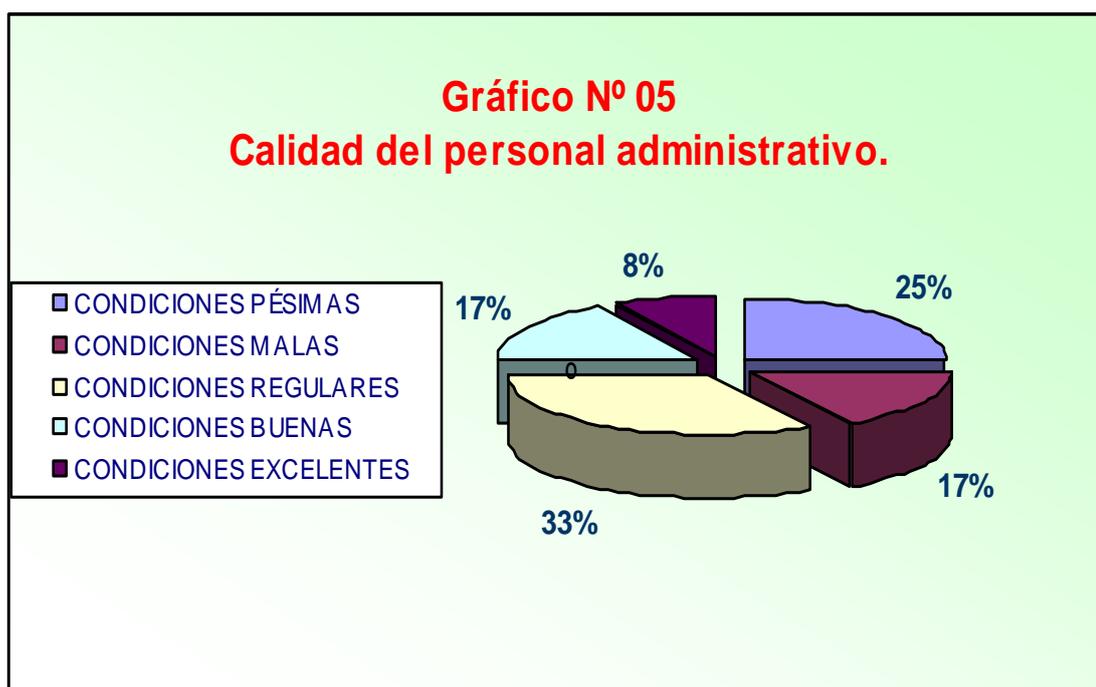
En cuanto a la mejora continua de los procesos con base a medición de objetivos de la calidad de servicios académicos, en su institución educativa: El 25% respondió el criterio de “PESIMA”, el 8% respondió “MALA”, el 25% respondió de “REGULAR”, el 25% respondió “BUENA y el 17% respondió “EXCELENTE”.

CUADRO N ° 05

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
5	Calidad del personal administrativo	3	2	4	2	1

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

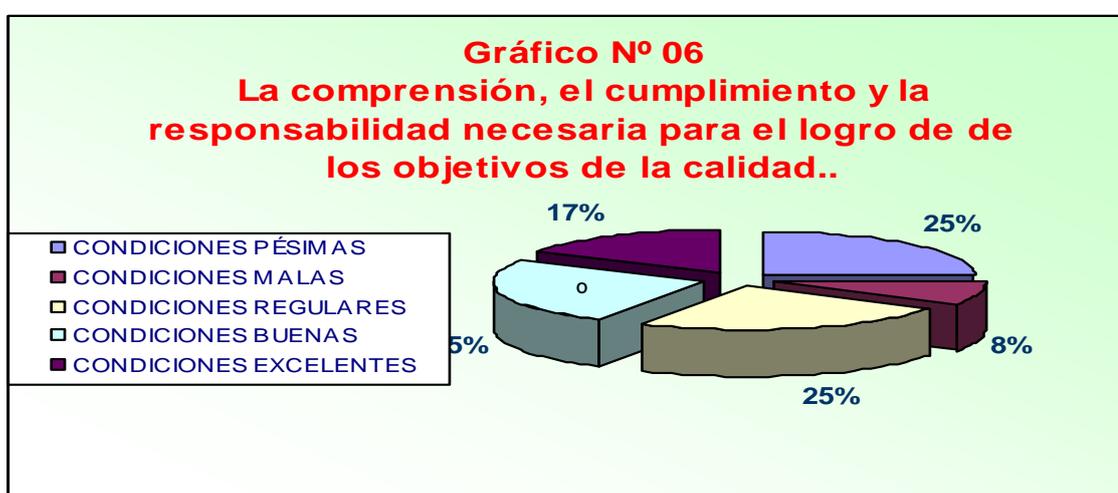
En cuanto a la calidad del personal administrativo en su institución educativa: El 25% respondió el criterio de "PESIMA"; el 17% respondió "MALA"; el 33% respondió de "REGULAR", el 17% respondió "BUENA y el 8% respondió "EXCELENTE".

CUADRO N ° 06

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
6	La comprensión, el cumplimiento y la responsabilidad necesaria para el logro de los objetivos de la calidad.	3	1	3	3	2

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

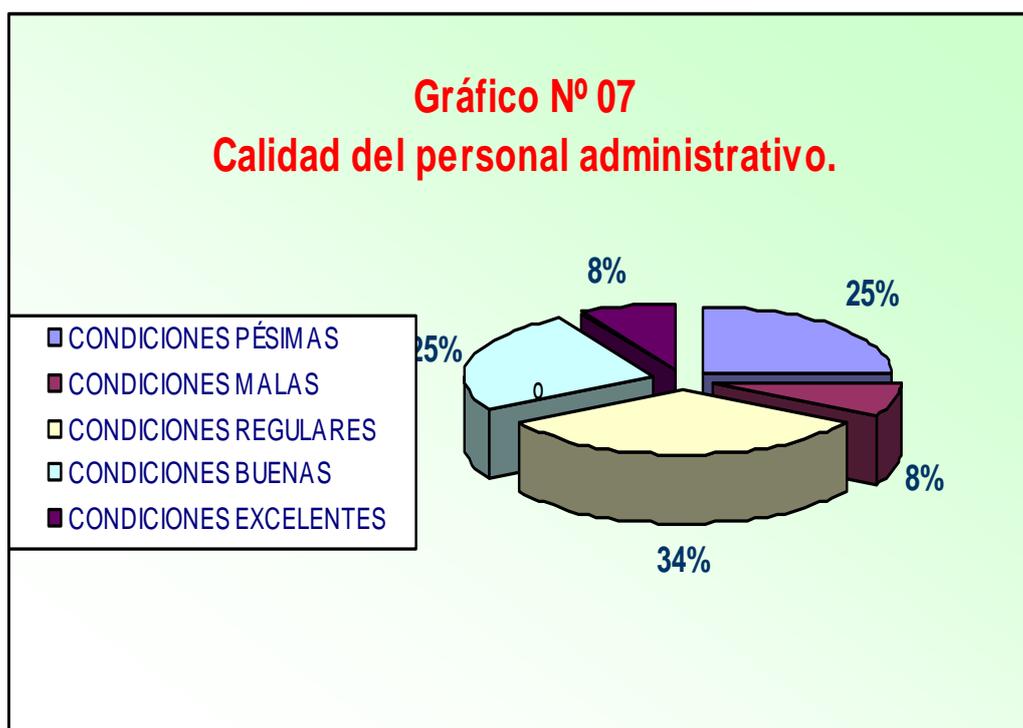
En cuanto la comprensión, el cumplimiento y la responsabilidad necesaria para el logro de los objetivos de la calidad en su institución educativa: El 25% respondió el criterio de "PESIMA", el 8% respondió "MALA", el 25% respondió de "REGULAR", el 25% respondió "BUENA y el 17% respondió "EXCELENTE".

CUADRO N ° 07

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
7	El trato de parte del servidor	3	1	4	3	1

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

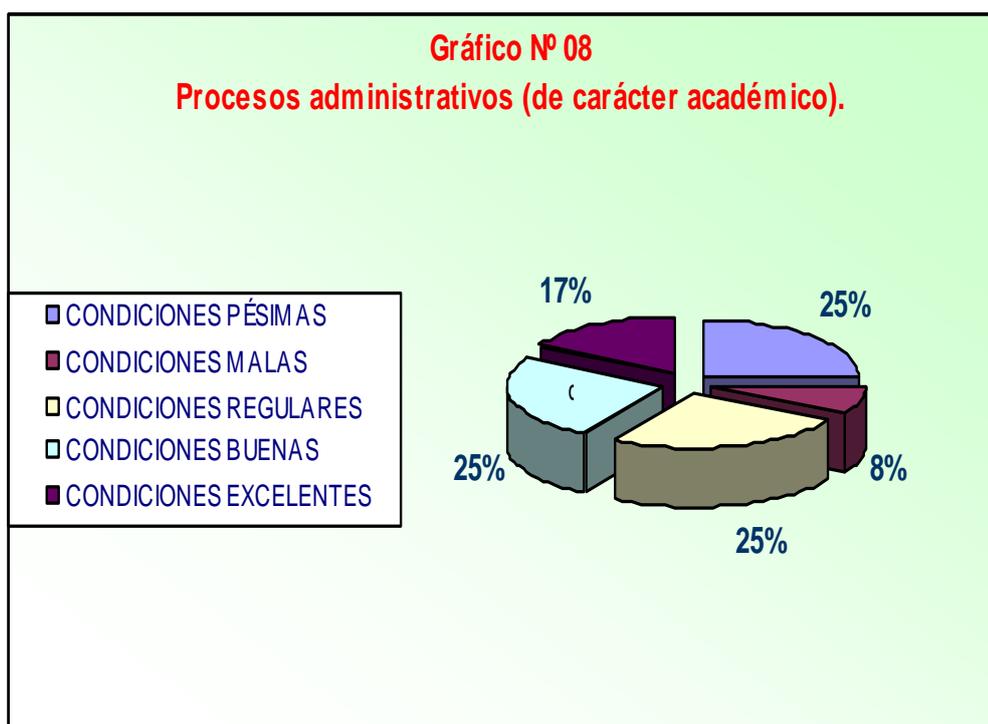
En cuanto el trato de parte del servidor en su institución educativa: El 25% respondió el criterio de "PESIMA", el 8% respondió "MALA", el 34% respondió de "REGULAR", el 25% respondió "BUENA y el 8% respondió "EXCELENTE".

CUADRO N ° 08

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
8	Procesos administrativos de carácter académico	3	1	3	3	2

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

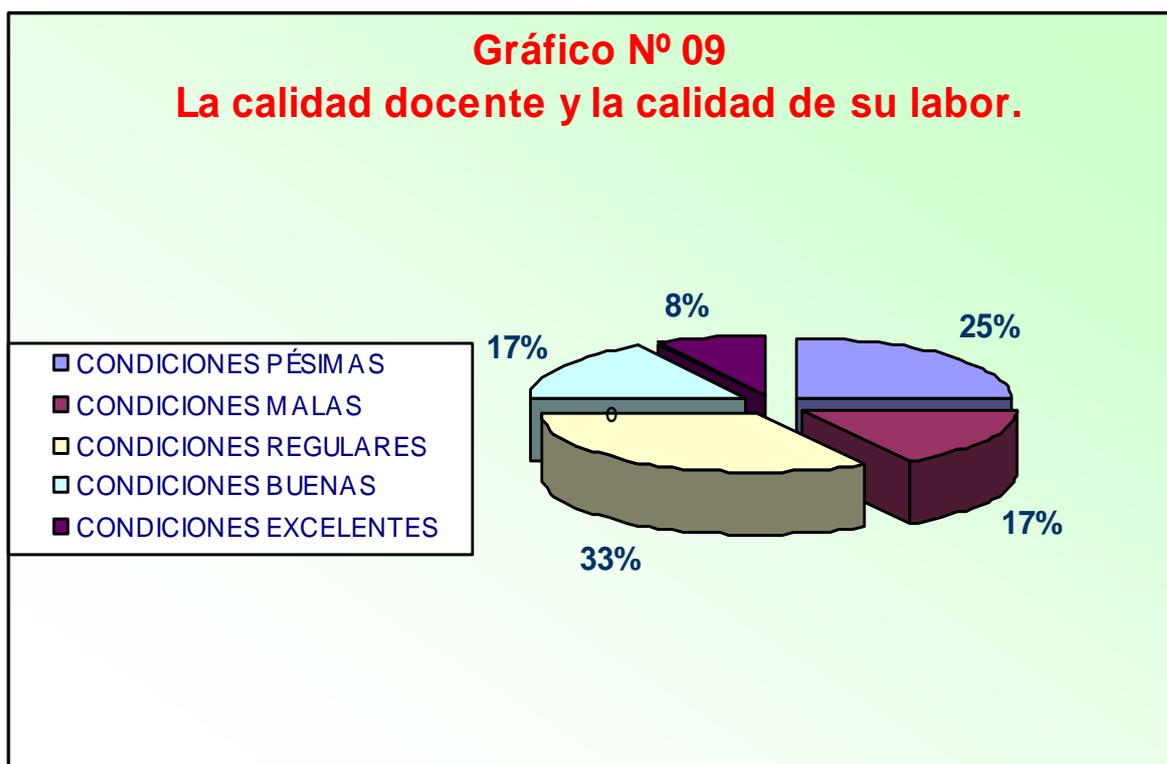
En cuanto a los procesos administrativos de carácter académico en su institución educativa: El 25% respondió el criterio de "PESIMA", el 8% respondió "MALA", el 25% respondió de "REGULAR", el 25% respondió "BUENA y el 17% respondió "EXCELENTE".

CUADRO N ° 09

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
9	La calidad de docente y su labor	3	2	4	2	1

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

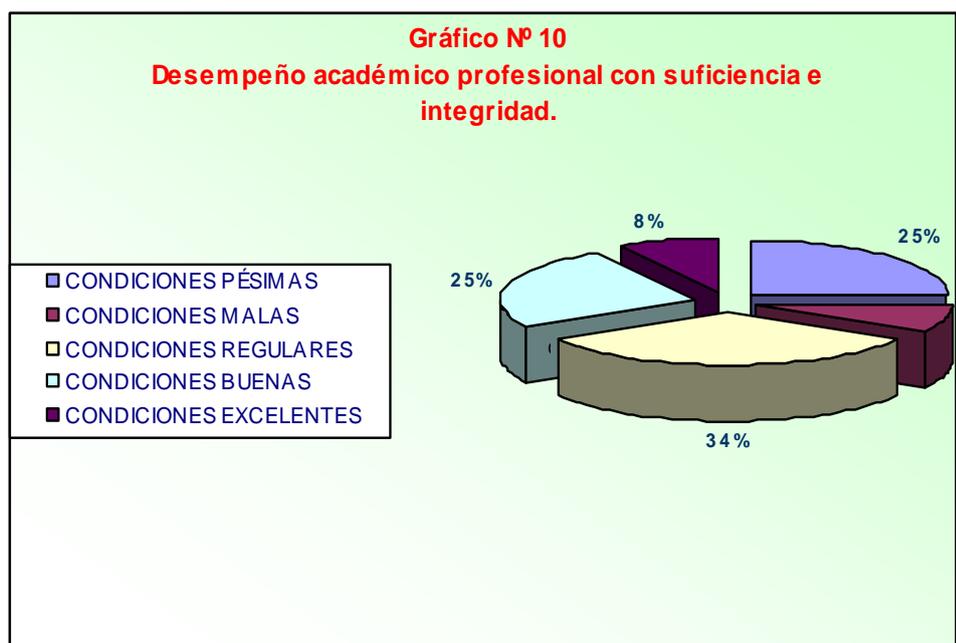
En cuanto a la calidad de docente y su labor en su institución educativa: El 25% respondió el criterio de "PESIMA", el 17% respondió "MALA", el 33% respondió de "REGULAR", el 17% respondió "BUENA y el 8% respondió "EXCELENTE".

CUADRO N ° 10

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
10	Desempeño académico profesional con eficiencia e integridad	3	1	4	3	1

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

En cuanto al desempeño académico profesional con eficiencia e integridad en su institución educativa: El 25% respondió el criterio de “PESIMA”, el 8% respondió “MALA”, el 34% respondió de “REGULAR”, el 25% respondió “BUENA” y el 8% respondió “EXCELENTE”.

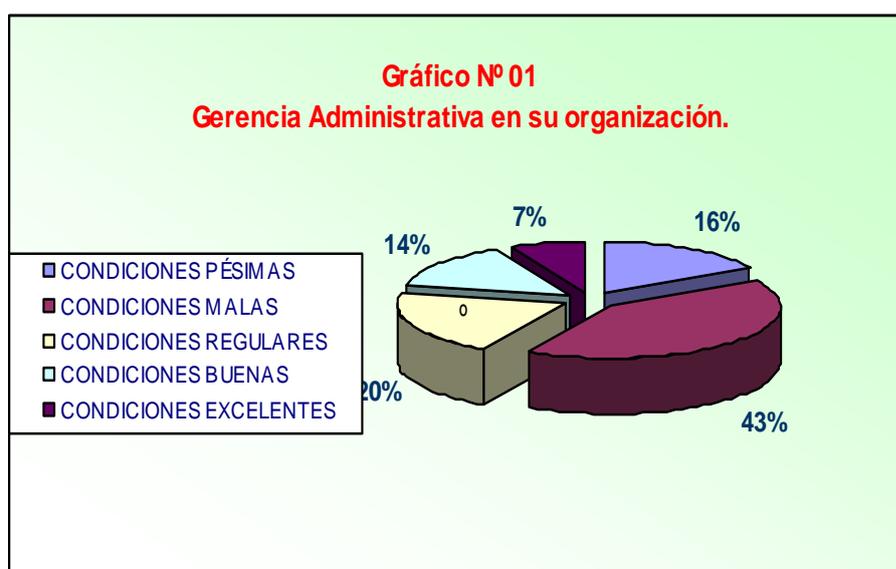
## ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES

Tomando como unidad de base la muestra de 196 Docentes al azar, es decir a los que se tuvo acceso, ellos de las Instituciones Publicas de Educación Secundaria, hemos obtenido los siguientes resultados:

CUADRO N ° 01

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	Gerencia Administrativa en su organización	32	82	40	28	14

Fuente : Encuesta Aplicada  
Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada  
Elaboración : Propia

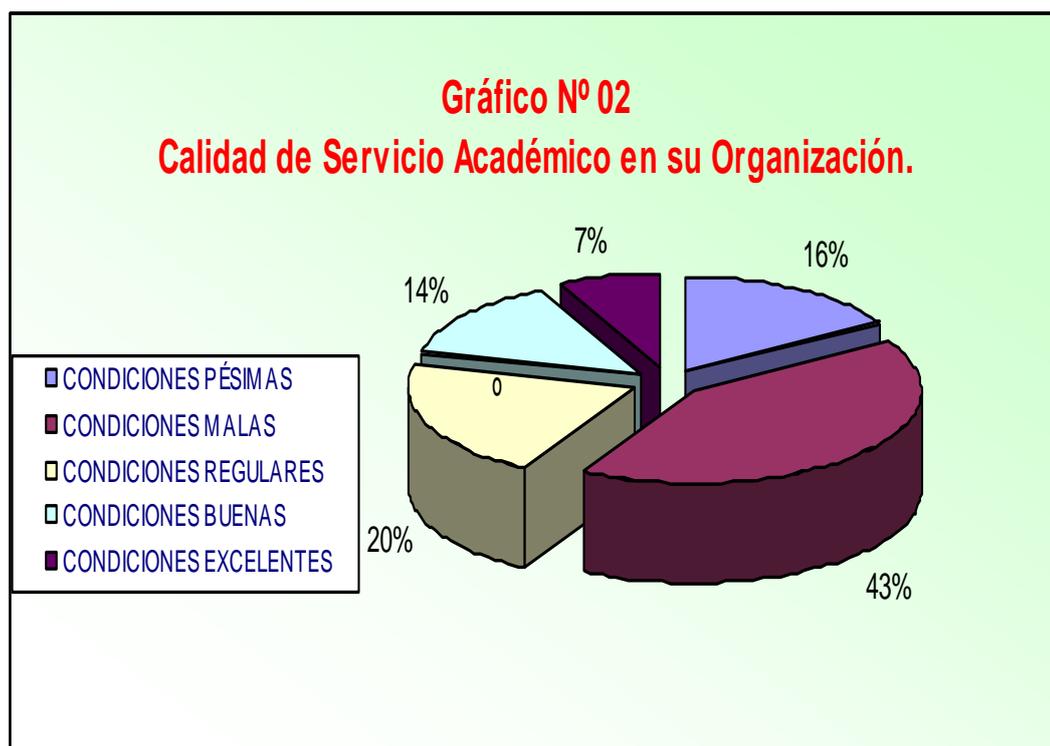
En cuanto a la gerencia administrativa en su organización en su institución educativa: El 16% respondió el criterio de “PESIMA”, el 43% respondió “MALA”, el 20% respondió de “REGULAR”, el 14% respondió “BUENA y el 7% respondió “EXCELENTE”.

**CUADRO N ° 02**

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
2	Calidad de servicio académico su organización	31	83	42	26	14

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

En cuanto a la calidad de servicio académico su organización en su institución educativa:  
El 16% respondió el criterio de "PESIMA", el 43% respondió "MALA", el 20% respondió de "REGULAR", el 14% respondió "BUENA y el 7% respondió "EXCELENTE".

CUADRO N ° 03

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
3	Políticas y objetivos de la calidad de servicios académicos en la organización	29	81	40	26	20

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente

:

Encuesta Aplicada  
Elaboración

:

Propia

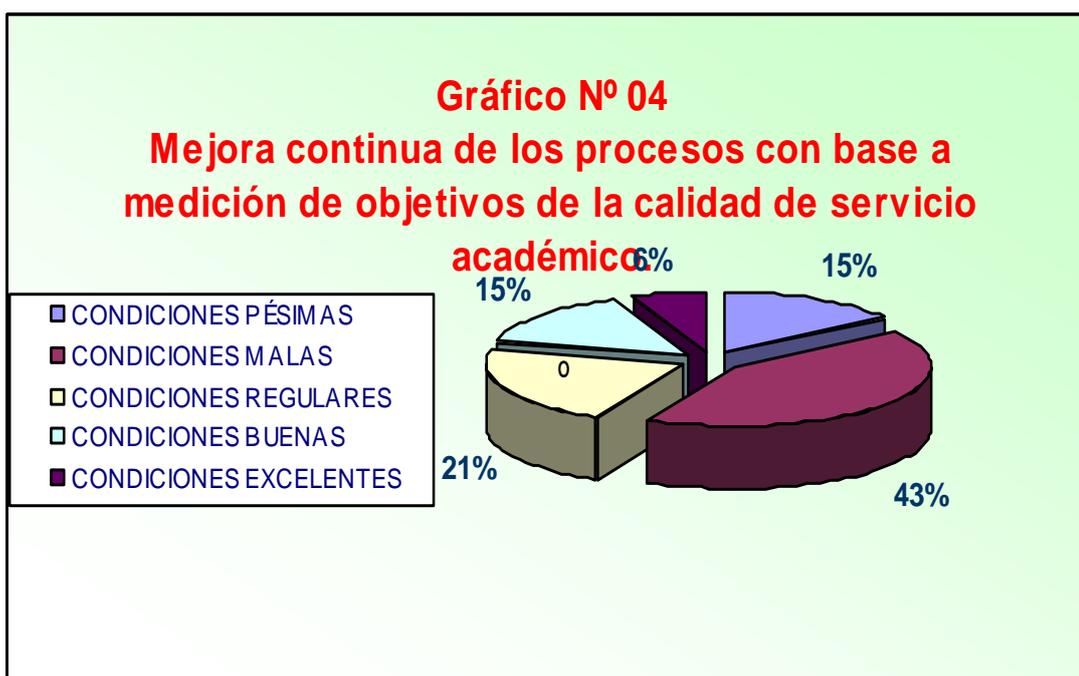
En cuanto a políticas y objetivos de la calidad de servicios académicos en la organización en su institución educativa: El 15% respondió el criterio de “PESIMA”, el 42% respondió “MALA”, el 20% respondió de “REGULAR”, el 13% respondió “BUENA” y el 10% respondió “EXCELENTE”.

CUADRO N ° 04

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
4	Mejora continua de los procesos con base a medición de objetivos de la calidad de servicios académicos	30	82	42	30	12

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

En cuanto a la mejora continua de los procesos con base a medición de objetivos de la calidad de servicios académicos en la organización en su institución educativa: El 15% respondió el criterio de “PESIMA”, el 43% respondió “MALA”, el 21% respondió de “REGULAR”, el 15% respondió “BUENA y el 6% respondió “EXCELENTE”.

CUADRO N ° 05

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
5	Calidad del personal administrativo	32	82	43	21	18

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

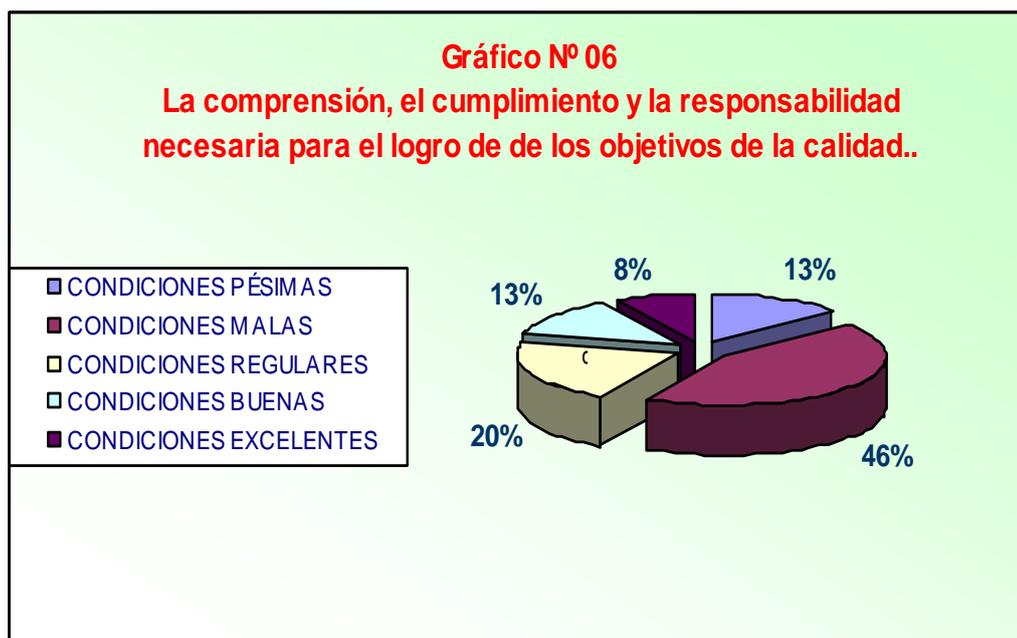
En cuanto a la calidad del personal administrativo en la organización en su institución educativa: El 16% respondió el criterio de “PESIMA”, el 42% respondió “MALA”, el 22% respondió de “REGULAR”, el 11% respondió “BUENA y el 9% respondió “EXCELENTE”.

CUADRO N ° 06

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
6	La comprensión, el cumplimiento y la responsabilidad necesaria para el logro de los objetivos de la calidad.	26	88	40	26	16

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente

:

Encuesta Aplicada

Elaboración

:

Propia

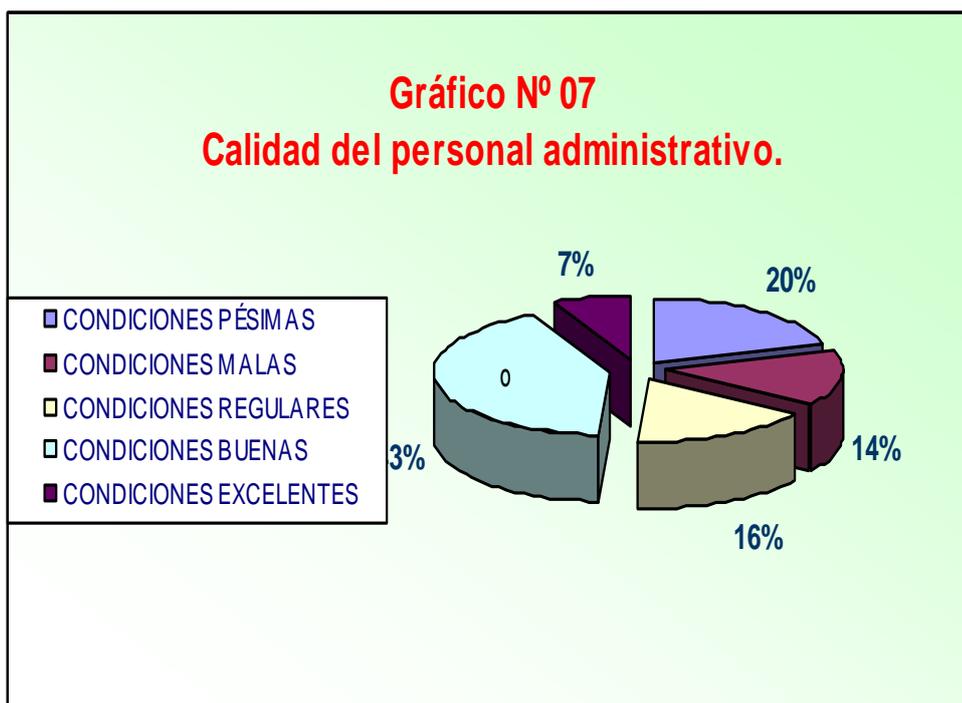
En cuanto a la comprensión, el cumplimiento y la responsabilidad necesaria para el logro de los objetivos de la calidad en su institución educativa: El 13% respondió el criterio de "PESIMA", el 46% respondió "MALA", el 20% respondió de "REGULAR", el 13% respondió "BUENA y el 8% respondió "EXCELENTE".

CUADRO N ° 07

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
7	El trato de parte del servidor	40	28	32	82	14

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

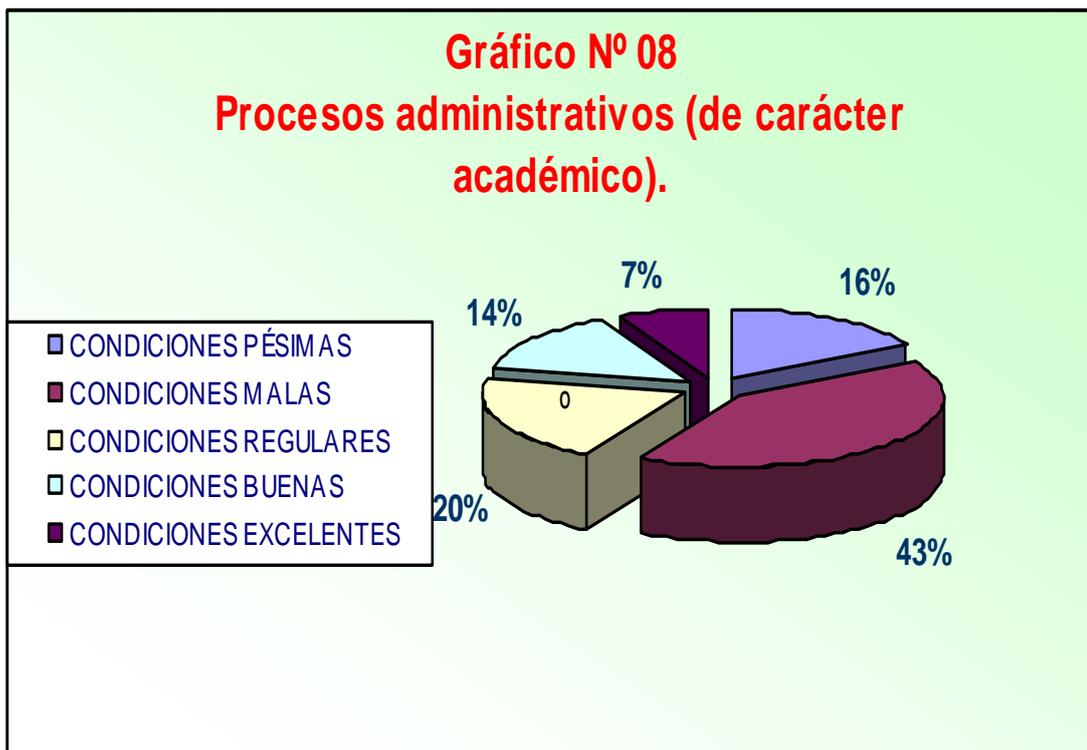
En cuanto al trato de parte del servidor en su institución educativa: El 20% respondió el criterio de “PESIMA”, el 14% respondió “MALA”, el 16% respondió de “REGULAR”, el 43% respondió “BUENA y el 7% respondió “EXCELENTE”.

CUADRO N ° 08

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
8	Procesos administrativos de carácter académico	32	82	40	28	14

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

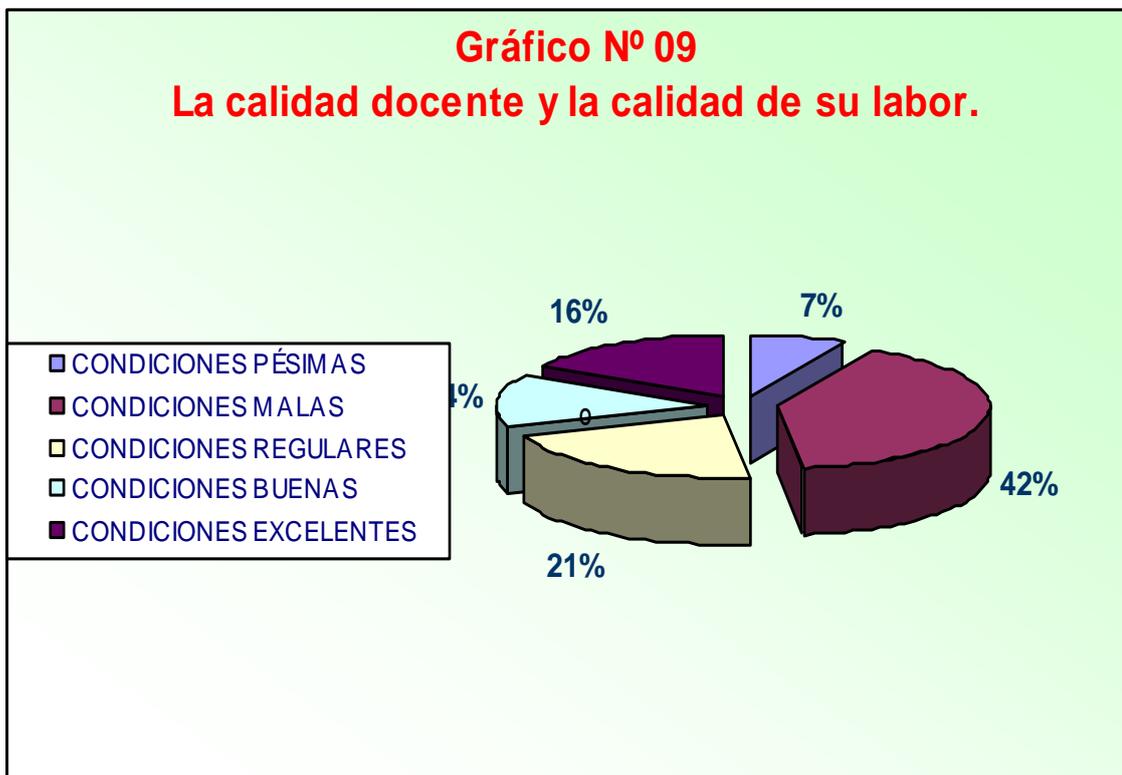
En cuanto a los procesos administrativos de carácter académico en su institución educativa: El 16% respondió el criterio de “PESIMA”, el 43% respondió “MALA”, el 20% respondió de “REGULAR”, el 14% respondió “BUENA y el 7% respondió “EXCELENTE”.

CUADRO N ° 09

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
9	La calidad de docente y su labor	14	80	42	28	32

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

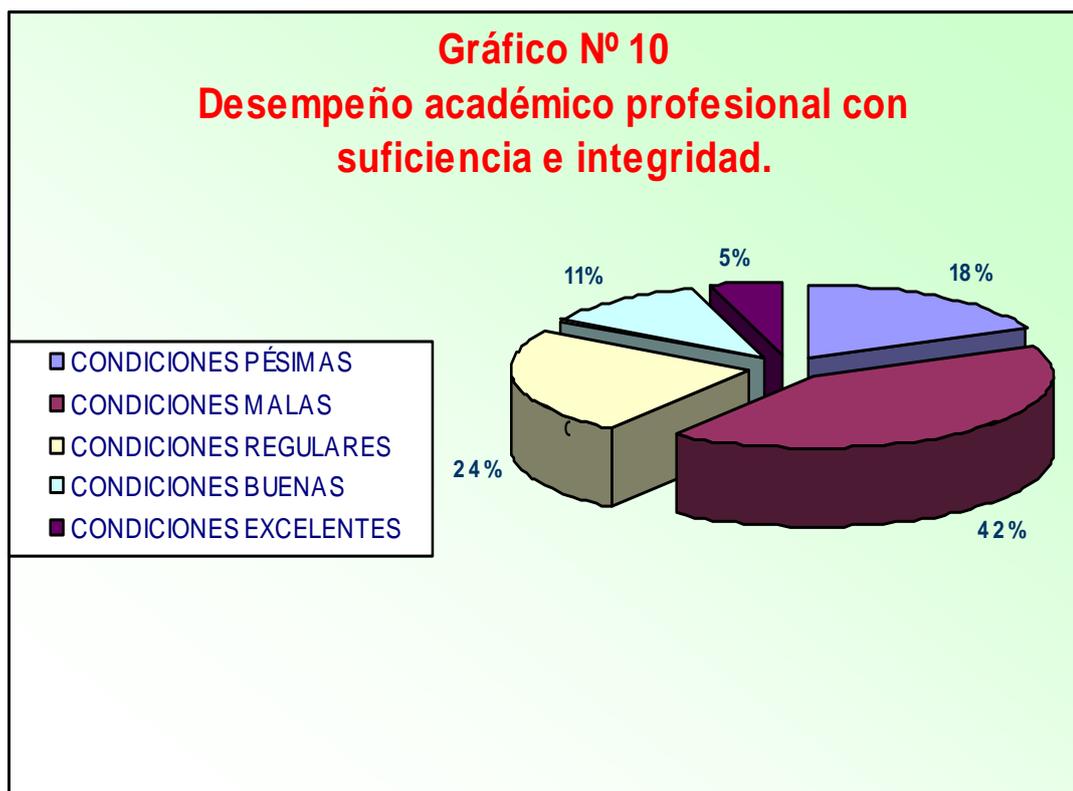
En cuanto a la calidad de docente y su labor en su institución educativa: El 7% respondió el criterio de "PESIMA", el 42% respondió "MALA", el 21% respondió de "REGULAR", el 14% respondió "BUENA y el 16% respondió "EXCELENTE".

CUADRO N ° 10

ITEMS	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
10	Desempeño académico profesional con eficiencia e integridad	36	82	47	22	10

Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia



Fuente : Encuesta Aplicada

Elaboración : Propia

En cuanto al desempeño académico profesional con eficiencia e integridad en su institución educativa: El 18% respondió el criterio de “PESIMA”, el 42% respondió “MALA”, el 24% respondió de “REGULAR”, el 11% respondió “BUENA y el 5% respondió “EXCELENTE”.

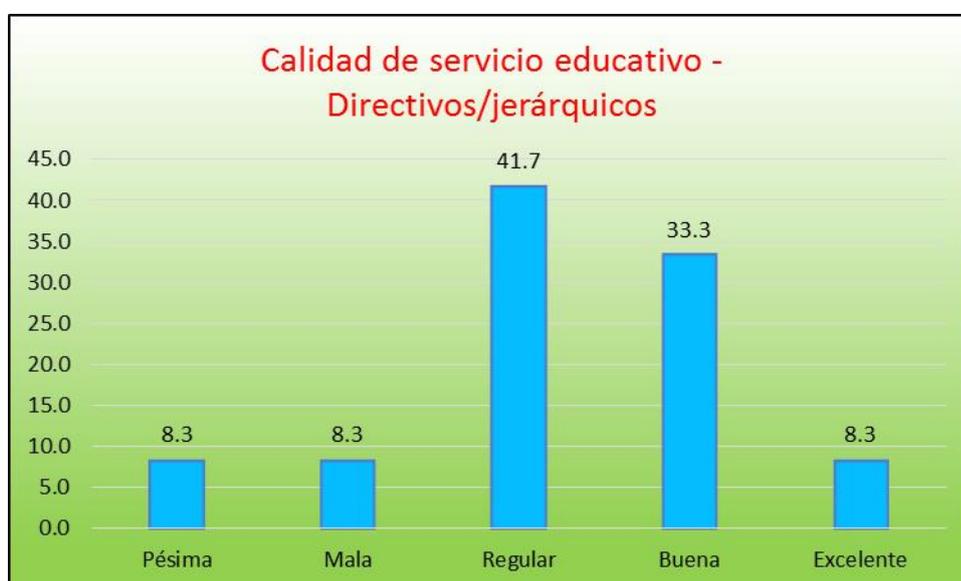
## CALIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

### CUADRO N° 11

Calidad de servicio educativo según directivos y personal jerárquico

NIVEL	Fi	%
Pésima	1	8.3
Mala	1	8.3
Regular	5	41.7
Buena	4	33.3
Excelente	1	8.3
TOTAL	12	100.0

### GRAFICO N° 11

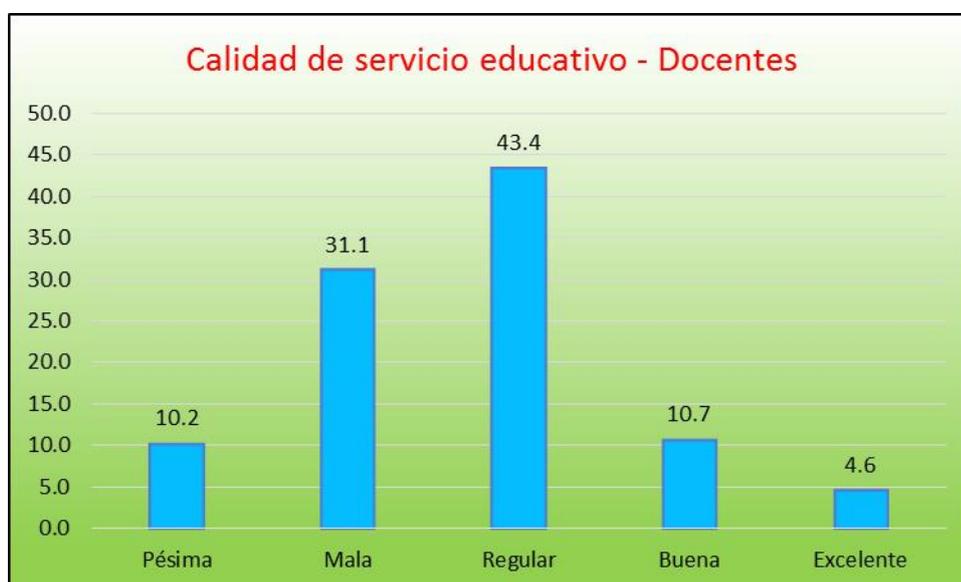


Según los directivos y personal jerárquicos, se observa que la calidad de servicio académico en las instituciones educativas de Huánuco es regular (41,7%) y buena (33,3%). Sólo el 8,3% indican que es excelente.

**CUADRO N° 12**

Calidad de servicio educativo según personal docente

NIVEL	Fi	%
Pésima	20	10.2
Mala	61	31.1
Regular	85	43.4
Buena	21	10.7
Excelente	9	4.6
TOTAL	196	100.0

**GRÁFICO N° 12**

Según los docentes, se observa que la calidad de servicio académico en las instituciones educativas de Huánuco es mala (31,1%) y regular (43,4%). Sólo el 10,7% indican que es buena y 8,3% que es excelente.

## 4.2 Presentación de prueba de hipótesis

Para contrastar la hipótesis de aplicó la prueba r de Pearson

**Prueba de Karl Pearson:**

Fórmula para el coeficiente de correlación (r) Pearson

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

### Administrativos y jerárquicos

Ha: La gerencia administrativa tiene relación positiva y significativa con la calidad de servicios académicos en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

Ho: La gerencia administrativa no tiene relación positiva y significativa con la calidad de servicios académicos en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

### CUADRO Nº 12

RESULTADOS DE LA RELACIÓN EXISTEN GERENCIA ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO – ADMINISTRATIVOS/JERARAQUICOS

		Gerencia administrativa
Calidad de servicio educativo	Correlación de Pearson	,590
	Sig. (bilateral)	,010
	N	12

Fuente: Base de datos

Como el valor r es 0,590 y el valor de p = 0,010 menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y podemos concluir que a un nivel de significación del 5%, existe **una relación positiva y significativa**. La gerencia administrativa se relaciona con la calidad de servicio educativo en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

## Docentes

Ha: La gerencia administrativa tiene relación positiva y significativa con la calidad de servicios académicos en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

Ho: La gerencia administrativa no tiene relación positiva y significativa con la calidad de servicios académicos en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

### CUADRO Nº 13

#### RESULTADOS DE LA RELACIÓN EXISTEN GERENCIA ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO – DOCENTES

		Gerencia administrativa
Calidad de servicio educativo	Correlación de Pearson	,640
	Sig. (bilateral)	,000
	N	196

Fuente: Base de datos

Como el valor  $r$  es 0,640 y el valor de  $p = 0,000$  menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y podemos concluir que a un nivel de significación del 5%, existe **una relación positiva y significativa**. La gerencia administrativa se relaciona con la calidad de servicio educativo en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSION DE RESULTADOS**

Al iniciar esta reflexión, la primera preocupación es contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural. Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la administración de la educación no es un hecho gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos. O sea, somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo a lo largo de los años.

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas. El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy se encuentra incluida en nuestra agenda de debates, también se inscribe en ese movimiento y, como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro. ¿Por qué? Porque la historia no finalizó ayer ni comenzó hoy. Más bien diría que hoy estamos escribiendo un nuevo capítulo de una larga obra político-pedagógica en permanente construcción.

La evaluación de la experiencia educativa latinoamericana de las últimas décadas revela que todos necesitamos aprender, los unos de los otros,

con la meta colectiva de concebir perspectivas intelectuales socialmente válidas y culturalmente relevantes que sirvan de guía para la investigación y la práctica en la administración de la educación. Sea cual fuere la orientación que suscribimos, es necesario superar sectarismos y fundamentalismos académicos, a través de una postura intelectual abierta, que sea capaz de identificar las contribuciones y limitaciones de las distintas perspectivas de gestión educativa. Para incorporar y potenciar las mencionadas contribuciones y para superar las limitaciones, depurando sus aspectos políticamente alienantes y socialmente irrelevantes, la estrategia más efectiva es la *participación ciudadana*, concebida como derecho y deber de todos los integrantes de una comunidad democrática, sea ésta la escuela o la sociedad como un todo.

En ese sentido, están en debate algunos temas polémicos, como gestión educativa y desarrollo en un contexto de interdependencia internacional; formación humana sostenible y gerencia social; teoría crítica y participación ciudadana en la gestión de la educación; relevancia de la escuela y efectividad de la comunidad en el contexto de las promesas y falacias de la descentralización administrativa; y gestión democrática para una educación de calidad para todos.

Desde ese momento, se acentúa la producción académica para definir la naturaleza de la calidad en la administración de los servicios públicos y en la gestión de la educación en particular. Se observa que, a pesar de la fascinación que ejerce el concepto de *calidad total*, existe una falta de definición respecto de su utilización en las diversas organizaciones sociales en función de la variedad de fines, de servicios y de intereses

creados. Son diferentes, por ejemplo, los fines de las empresas comerciales, los hospitales y las escuelas. Es diferente la naturaleza de la industria privada y la universidad pública. En el interior de la universidad, es diferente la naturaleza de la administración académica y de la gestión de los servicios financieros y materiales. Son diferentes los intereses de los dirigentes, los servidores públicos y los estudiantes. A pesar del énfasis que algunos teóricos dan a los aspectos humanos en el modelo de gestión de calidad total, en su aplicación práctica existe un reducido espacio para la participación ciudadana y la equidad. ¿Dónde estaría, por consiguiente, la faceta humana de un modelo de administración que, en vez de valorar la participación ciudadana, destaca el poder central del dirigente para inspeccionar y controlar el desempeño de los trabajadores, utilizando normas econocráticas y parámetros uniformes para medir la calidad de diferentes productos o servicios? Esta pregunta es particularmente pertinente en la administración pública, pues los hechos demuestran que en la administración de los servicios sociales, como los de educación, la permanente participación de los ciudadanos, mucho más que el poder controlador del dirigente de turno, es el requisito indispensable para el logro de elevados niveles de calidad con equidad.

En el mundo de los negocios, el papel del *cliente* o *consumidor* ocupa un lugar central en la administración, debido a que él puede elegir entre diferentes servicios o productos. La tesis es que la posibilidad de elegir entre diferentes productos estimula la competencia para elevar la calidad de los servicios ofrecidos en el mercado. En el sector público, sin embargo, no hay *clientes* o *consumidores*, hay *ciudadanos* con deberes y derechos. Además, muchas veces la elección de los servicios en el sector público es difícil, cuando no imposible, por

falta de opciones alternativas. Es imposible elegir entre distintos servicios de salud, si en la comunidad solamente existe *una* clínica o *un* hospital público. Esta es solamente una característica, entre muchas otras, de la especificidad de los servicios educativos en miles de comunidades pequeñas, que sugiere la necesidad de desarrollar otras alternativas de participación ciudadana en la gestión para la mejora de la calidad de educación.

El primer requisito para poder abordar correctamente el tema de la calidad de la administración de la educación es rescatar la especificidad de la educación y la naturaleza peculiar de la calidad de educación. A pesar de que la escuela y la universidad desempeñan muchas funciones diferentes, el foco de su acción es la educación, definida como instancia de construcción y distribución del conocimiento socialmente válido y culturalmente relevante para la ciudadanía. La calidad de la educación puede definirse a partir de diversas perspectivas conceptuales y dimensiones analíticas. Es posible valorar la educación en términos políticos y académicos. La calidad política de la educación refleja su capacidad por alcanzar los fines y objetivos políticos y culturales de la sociedad. La calidad académica define el nivel de eficiencia y eficacia de los métodos y tecnologías utilizados en el proceso educativo. También es posible valorar la educación en términos individuales y en términos colectivos. La calidad individual define la contribución de la educación al desarrollo de la libertad subjetiva y del interés personal. La calidad colectiva mide la contribución de la educación a la promoción de la equidad social y del bien común. Esas perspectivas o dimensiones reflejan aspectos analíticamente diferenciables de un concepto comprensivo de calidad de educación, examinados a la luz del principio de totalidad. La articulación dialéctica de las dimensiones citadas permite elaborar un concepto superador de calidad de la educación, según el cual la dimensión

académica se encuentra subsumida por la dimensión política y la dimensión individual se encuentra estrechamente vinculada a la dimensión colectiva.

*Calidad de educación para todos* es, en realidad, el consenso político-pedagógico de alcance internacional más importante adoptado por los gobiernos en las puertas del nuevo milenio. El compromiso con la universalización de una educación básica de calidad fue reasumido en la *Conferencia Mundial de Educación para Todos*, realizada en Jomtien, en marzo de 1990, bajo el auspicio de UNESCO, UNICEF, PNUD y el Banco Mundial. Desde entonces, se observan nuevos esfuerzos nacionales en la educación latinoamericana, especialmente en los países más populosos, como Brasil y México que, al firmar la *Declaración Mundial de Educación para Todos*, asumieron el compromiso de desarrollar un plan decenal para la universalización de una educación básica de calidad. Este es el tema central de numerosos programas y reuniones en todo el Hemisferio. En el ámbito político del Sistema Interamericano, el ideal de educación de calidad en todos los niveles de enseñanza, especialmente en el nivel de enseñanza básica, y la democratización de la gestión educativa integran el plan de acción adoptado por los Jefes de Estado y de Gobierno en la Cumbre de las Américas, realizada en 1994 en la ciudad de Miami.

En ese contexto, se plantea el examen de la hipótesis de que la calidad de la gestión educativa es una de las variables que explican la calidad de la educación en sí misma, definida a la luz de las transformaciones internacionales que afectan la calidad de vida humana en todo el mundo. En realidad, las transformaciones internacionales sin precedentes que se observan actualmente en la economía y la sociedad inciden inmediatamente en el sector público, en la educación y en sus prácticas organizativas y administrativas. De ser así, la administración cerrada y

jerárquica debe dar lugar a la gestión horizontal, con la utilización progresiva de redes interactivas de organización y administración que facilitan la acción cooperativa y la comunicación interna y externa. La acción individual debe incorporarse a la acción colectiva mediante una nueva ética de cooperación y participación ciudadana. El centralismo de la administración en las instancias superiores de gobierno debe dar paso a un proceso de descentralización para la gestión a nivel de unidad escolar y universitaria. Los principios normativos y universales de los paradigmas tradicionales de administración deben dar lugar a la adaptabilidad y la flexibilidad en función de características concretas. Mientras que los paradigmas tradicionales de administración ponen el énfasis en el producto y en la cantidad de resultados basados en un sistema de evaluación *ex post*, las nuevas perspectivas de administración de la educación valoran, simultáneamente, la calidad de los insumos, de los procesos administrativos y laborales y de sus resultados, en base a un sistema de evaluación cualitativa permanente que abarca a todos los participantes y beneficiarios a lo largo del proceso de gestión. Por lo tanto, la calidad de la educación debe dar sentido a la cantidad de los servicios prestados por las instituciones de enseñanza. La participación colectiva y la búsqueda del bien común deben orientar la acción y el interés individual.

Mavilo Calero Perez, en su obra *Gestión Educativa* sobre el tema dice “La administración educativa constituye un conjunto sistémico de órganos, funciones, procesos, acciones técnicas y recursos necesarios para lograr la máxima eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades educativas.

Alvarado Oyarce Otoniel, en su obra *Gestión Educativa* describe a la Administración de la Educación como un conjunto de teorías, técnicas, principios

y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad.

Cano Garcia, E. en su obra Evaluación de la Calidad Educativa dice: “mejorando el prestigio de la profesión (desde todos los niveles), se mejoran las condiciones de trabajo de los docentes, y ello redundará probablemente en una mejor calidad de educación.

“FEIGENBAUM, dio origen al concepto de control total de calidad, por parte norteamericana, definiéndole como “Un sistema para integrar los esfuerzos, en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad, realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”

“Dr, JURAN, J. Planteó que existen dos clases de calidad “la adecuada para la utilización o uso satisfaciendo las necesidades del cliente” y “conformidad con las especificaciones”. Es decir que un producto puede estar fabricado con las especificaciones técnicas pero su uso puede llegar a representar un grave riesgo en la población.”

“CROSBY, P. afirma que: El “primer paso” para mejorar la calidad es obtener el compromiso de la alta gerencia o dirección. Además indica que la calidad se debe ver positivamente como una forma de mejoramiento continuo, en todos los niveles de organización. No puede ser considerada como algo de exclusiva responsabilidad del personal técnico, requiere el liderazgo, y motivación de la alta gerencia y de los mandos medios.

El tema de calidad educativa no es un término nuevo, en la década de los 60 y desde época de la reforma educativa de 1972, se escribieron páginas a cerca del mejoramiento de la calidad en educación. Y este término estaba asociado con materias didácticas, capacitación, financiamiento, etc. Sin embargo, la conceptualización del término ha tenido diferentes aceptaciones.

Los conceptos en los tiempos de la postmodernidad, están sufriendo cambios profundos, por ello aparecen nuevos paradigmas que obligan a actualizarse los aprendizajes.

Por esta razón, se tiene que trabajar con una visión proyectiva de la sociedad, lo que implica educar a una nueva generación de hombres que se comprometan con su cultura, con su comunidad y con el país. Si la educación no forma para los desafíos que tiene que enfrentar en el futuro, el fracaso es evidente, porque nadie puede dar lo que no tiene, nadie puede dar lo que no aprendió.

## CONCLUSIONES

1-Los niveles de calidad de servicios académicos en las instituciones educativas, de secundaria, públicos y privadas de la ciudad de Huánuco, según los directivos y personal jerárquico, 8,3% lo califica como pésimo, 8,3% como mala, 41,7% como regular, 33,3% como buena y 8,3% como excelente. Asimismo, el 10,2% de los docentes califican como pésima, 31,1% como mala, 43,3% como regular, 10,7% como buena y 4,6% como excelente.

2-Con los datos obtenidos de los directivos y personal jerárquico se tiene que la gerencia administrativa se relaciona con la calidad de servicio educativo en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco. Como el valor  $r$  es 0,590 y el valor de  $p = 0,010$  menor a 0,05 a un nivel de significación del 5%, existe **una relación positiva y significativa**.

3-Con los datos obtenidos de los docentes se tiene que la gerencia administrativa se relaciona con la calidad de servicio educativo en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco. Como el valor  $r$  es 0,640 y el valor de  $p = 0,000$  menor a 0,05 a un nivel de significación del 5%, existe **una relación positiva y significativa**.

## **SUGERENCIAS**

1. Formular la normatividad académica y administrativa de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.
  2. En lo académico elaborar la Guía de evaluación del estudiante, del desempeño docente, Guía académica del estudiante, Reglamentos de los institutos de Investigación, etc.
  3. Elaboración el nuevo Estatuto y Reglamento de Gestión Administrativa y de Gestión Educativa
  4. El esquema del currículo incluido en la presente propuesta, debe ser comparado con lo currículos vigente, a fin de verificar las coincidencias o diferencias para lograr, luego de la discusión y el consenso respectivo.
  5. La implementación del currículo estará a cargo de una Comisión especial designada por el Director.
- 
1. Digitalización de los procesos administrativos (adquisición de software y utilización de paquetes informativos para afianzar y el mejoramiento del desarrollo educativo.

**BIBLOGRAFIA**

1. PÉREZ, M. (1992). Diccionario de Admisión. Lima.
2. GARCIA, J. (1996). El Comportamiento Humano de las Organizaciones. Lima.
3. URIERTE, F. (1990). Metodología de la Investigación Científica Y Técnicas de Estudio. Lima.
4. CASTAGNETII, F. (1997). Metodología de la Investigación Científica. México.
5. JAMES, S. (1995). Investigación. México.
6. COTLER, D. (1995). Gerencia del Centro Educativo Hacia la Calidad Total. Lima.
7. KOONTZ, H. (1992). Administración. Lima.
8. PATIÑO, H. (1982). Organización, Legislación y Administración Educativa. Lima.
9. ALVARADO, O. (1990). Administración de la Educación, Lima.
10. CALERO, M. (1994). Hacia la Excelencia de la Educación. Lima.
11. BECKER, G. (1992). Gobierno, Capital Humano y Crecimiento Económico. Ed. Libre Mercado.

## **ANEXOS**

**CUESTIONARIO Nº 01-SPL - DIRECTIVOS /JERARQUICOS/DOCENTES**

**INSTRUCCIONES:** Le agradeceré responder los ítems marcando un X en el recuadro correspondiente a la respuesta que a su criterio es la correcta.

**LA ESCALA VALORATIVA:**

- 1= CONDICIONES PÉSIMAS  
 2= CONDICIONES MALAS  
 3= CONDICIONES REGULARES  
 4= CONDICIONES BUENAS  
 5= CONDICIONES EXCELENTES

Ord	Indicadores	Escala				
		1	2	3	4	5
01	Gerencia Administrativa en su organización.					
02	Calidad de servicio Académico en su organización.					
03	Políticas y Objetivos de la Calidad de Servicio Académico de la Organización.					
04	Mejora continua de los procesos con base a medición de objetivos de la calidad de servicio académico.					
05	Calidad del personal administrativo.					
06	La comprensión, el cumplimiento y la responsabilidad necesaria para el logro de de los objetivos de la calidad.					
07	El trato de parte del servidor					
08	Procesos administrativos (de carácter académico).					
09	La calidad docente y la calidad de su labor.					
10	Desempeño académico profesional con suficiencia e integridad.					

Muchas Gracias.

**CUESTIONARIO N° 02-SPL****SATISFACCIÓN POR LA CALIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO**

**INSTRUCCIONES:** Le agradeceré responder los ítems marcando un X en el recuadro correspondiente a la respuesta que a su criterio es la correcta.

**LA ESCALA VALORATIVA:**

1= PÉSIMAS, 2= MALAS, 3= REGULARES, 4= BUENAS, 5= EXCELENTES

Ord	Indicadores	Escala				
		1	2	3	4	5
01	La institución cuenta con equipos (cómputos, laboratorios, etc.) actualizados					
02	Las instalaciones físicas de la institución son visualmente atractivas					
03	El personal de la institución tiene apariencia limpia y alineada					
04	Los elementos materiales (folletos, reportes y similares) son visualmente atractivos.					
05	Cuando el personal de la institución promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace					
06	Cuando hay un problema en la Institución muestran interés en solucionarlo.					
07	El personal de la institución realiza bien el servicio desde la primera vez					
08	El personal de la institución concluye el servicio en el tiempo prometido					
09	El personal de la institución comunica cuando concluirá el servicio ofrecido					
10	El personal de la institución ofrece un servicio puntual.					
11	El personal de la institución está dispuesto a ayudar.					
12	El personal de la institución se encuentra disponible para atender					
13	El comportamiento del personal de la institución te inspira confianza.					
14	Te sientes seguro en los trámites realizados con la institución.					
16	El personal de la institución es amable.					
17	El personal tiene conocimientos suficientes para responder preguntas.					
18	La institución tiene horarios de trabajo adecuados para todos sus estudiantes.					
19	El personal de la institución se preocupa por los intereses de los estudiantes.					
20	El personal de la institución comprende las necesidades de sus estudiantes					

Muchas Gracias.

**MODELO DE GERENCIA EDUCACIONAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACION SECUNDARIA SE FUNDAMENTA EN LOS SIGUIENTES**

**PRINCIPIOS:**

1. **La equidad**, que garantiza una igualdad de oportunidades de calidad, para el pleno desarrollo de la personalidad a través de la educación, en el respeto a los principios democráticos y a los derechos y libertades fundamentales.

2. **La capacidad de transmitir valores**, que favorezcan la libertad personal, la responsabilidad social, la cohesión y mejora de las sociedades, y la igualdad de derechos entre los sexos, que ayuden a superar cualquier tipo de discriminación, así como la práctica de la solidaridad, mediante el impulso a la participación cívica de los alumnos en actividades de voluntariado.

1. **La capacidad de actuar**, como elemento compensador de las desigualdades personales y sociales.

2. **La participación de los distintos sectores de la comunidad educativa**, en el ámbito de sus correspondientes competencias y responsabilidades, en el desarrollo de la actividad escolar de los centros, promoviendo, especialmente, el necesario clima de convivencia y estudio.

3. **La concepción de la educación**, como un proceso permanente, cuyo valor se extiende a lo largo de toda la vida.

4. **La consideración de la responsabilidad y del esfuerzo**, como elementos esenciales del proceso educativo.

5. **La flexibilidad**, para adecuar su estructura y su organización a los cambios, necesidades y demandas de la sociedad, y a las diversas aptitudes, intereses, expectativas y personalidad de los alumnos.

6. **El reconocimiento de la función docente**, como factor esencial de la calidad de la educación, manifestado en la atención prioritaria a la formación y actualización de los docentes y a su promoción profesional.

7. **La capacidad de los alumnos**, para confiar en sus propias aptitudes y conocimientos, desarrollando los valores y principios básicos de creatividad, iniciativa personal y espíritu emprendedor.

8. **El fomento y la promoción de la investigación, la experimentación y la innovación educativa.**

9. **La evaluación y la inspección del conjunto del sistema educativo**, tanto de su diseño y organización como de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

10. **La eficacia de los centros escolares**, mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de la función directiva de los centros.<sup>(32)</sup>

## **DIMENSIONES DE LA CALIDAD EDUCATIVA:**

### **1. DIMENSIÓN EDUCATIVA:**

Hay que señalar que el término calidad en el campo educacional, por sus características propias, puede decirse que es complejo y global. Complejo, por cuanto es un concepto que puede estar referido o aplicado a cada uno o varios de los elementos que intervienen en el hecho educativo. Global, porque abarca la totalidad y las distintas dimensiones de la educación.

Por esa razón, dice **HUARANGA RIOS, Oscar** <sup>(33)</sup>: Se puede tomar como ejemplo la calidad docente, calidad de los aprendizajes, calidad de la infraestructura, calidad de los procesos y calidad de los resultados.

### **2. DIMENSIÓN POLÍTICA:**

La responsabilidad que tiene la calidad educativa en el sistema educativo, ante la demanda de la sociedad para transmitir conocimientos socialmente válidos, en términos específicos, en el caso del aspecto de la cultura, significa la formación de la identidad nacional y cultural, a través de la transmisión de valores que aseguren la continuidad de la sociedad y contribuyan a la integración cultural.

### **3. DIMENSIÓN ECONÓMICA:**

Se pueden plantear dos aspectos: la formación para el mundo productivo y el aporte científico para el desarrollo. Que en los contextos actuales significa potenciar las capacidades básicas para una adaptación adecuada al proceso productivo y no tanto formar para el puesto de trabajo. Lo que implica tener en cuenta: capacidad adecuada de comunicación, tanto oral, escrita y visual; capacidad cooperativa o

de trabajo en equipo; y la capacidad de ejercer la función productiva de una manera crítica y productiva.

Para que el sistema educativo contribuya a formar estudiantes creativos e innovadores, en áreas relacionadas con la ciencia, con la gestión y organización, se hace necesario transmitir las operaciones de pensamiento lógico y las actitudes de conducta correspondientes a este requerimiento.

#### **4. DIMENSIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICA:**

Los requerimientos de transmitir conocimientos válidos y significativos y las demandas desde el campo de la política, economía y cultura, expresan específica y concretamente en el aspecto técnico – pedagógico. Es allí donde se moldean las formas concretas de cómo se organiza y cómo es el sistema educativo.

Es precisamente en esta dimensión que se vienen replanteando los paradigmas que la sociedad requiere en la actualidad. Por ello, no es casual en la propuesta pedagógica de la articulación, la concepción epistemológica del constructivismo para fundamentar el aprendizaje.

Pero, los aprendizajes significativos van de la mano con los conocimientos válidos. Son precisamente estos conocimientos los que hacen posible lograr niveles de participación social del colectivo pedagógico. Lo que significa definir las áreas del conocimiento dentro del sistema educativo y adecuarlo a la definición de conocimientos que tiene la sociedad en el campo académico, sobre todo en la ciencia en general, por los cambios que aparecen con mayor velocidad en el

tiempo y que el sistema educativo tiene que incorporarlos para estar acorde con la época.

## **5. DIMENSIÓN DE LA ENSEÑANZA – APRENDIZAJE:**

Es importante tener en cuenta al sujeto del proceso enseñanza – aprendizaje. Implica por ello, determinar dos aspectos del proceso: El aprendizaje cuyas características psicológicas están enmarcadas dentro de una concepción psicoevolutiva del desarrollo humano y, el aspecto de la enseñanza estableciendo las actividades didácticas adecuadas, el rol del docente y los contenidos a enseñar.

Desde la óptica del aprendizaje, se debe tener en cuenta las etapas del ciclo vital del comportamiento humano y de las capacidades intelectuales, que como individualidad se van estructurando, diferentes a otro sujeto.

En relación al aspecto de la enseñanza, para que sea de calidad debe posibilitar el conocimiento científico, debe tener en cuenta que el estudiante es una persona que va formando y construyendo sus conocimientos, el cual debe transmitir valores de democracia y de integración cultural, significa una educación de calidad, útil para su vida profesional y desempeño laboral.

En resumen se puede decir que la calidad educativa se concretiza y sintetiza en el proceso de la enseñanza – aprendizaje, y que la palabra aprendizaje tiene estrecha relación con el desarrollo de la economía y la cultura de los pueblos.

En esta reflexión es importante tener presente que el aprendizaje es esencialmente individual; es decir: “nadie puede aprender por otro” a diferencia de la educación que es básicamente social y funcional.

Ambos concurren en el individuo – persona forjando el desarrollo de la inteligencia y personalidad del ser humano, para transformar el medio en que se desenvuelve.

Un sistema de indicadores capaz de ofrecer una visión completa y rigurosa de la calidad de enseñanza debe incluir:

- Indicadores cuantitativos y también cualitativos.
- Indicadores de resultado y también de proceso.

El uso de los indicadores cuantitativos exclusivamente, si bien podría pensarse que ofrecerá mayor objetividad, supondría una mutilación inadmisibile del fenómeno que se evalúa, de naturaleza eminentemente cualitativa. Cualquier índice cuantitativo, por sí solo, no refleja el fenómeno evaluado y, en ocasiones, un mismo dato puede ser reflejo de enseñanza de calidad o de todo lo contrario.

Por otro lado, como hemos señalado antes la evaluación global implica el uso de indicadores de proceso junto a los de resultado y ello por dos razones:

La primera, porque no resulta sencillo evaluar todos los resultados de la enseñanza; y la segunda, porque la mejora de la calidad solo será posible si se conocen los factores que están influyendo negativamente en ella, lo cual nos conduce a la necesidad de analizar y valorar la influencia de cada una de las variables significativas del proceso.

Resumiendo, no existen apenas indicadores indiscutibles, y mucho menos un modelo de aplicación universal basado en contrastaciones científicas irrefutables. Lo único posible es formular propuestas razonables que puedan ser aceptadas como patrón de

medida, en contextos determinados, con la única condición de que de su aplicación se deriven indicaciones válidas para evolucionar en la dirección correcta, según el concepto de calidad de la enseñanza tomado como fundamento del modelo.

### **FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES EDUCATIVOS:**

Para que exista unanimidad en que las funciones de los indicadores son básicamente de tipo informativo, cada autor acentúa una u otra característica. Según **TIANA** (1993) los indicadores ofrecen información significativa y pretenden ir más allá de la mera información cuantitativa y ofrecer datos dotados de significación cuantitativa. De hecho señala que: los indicadores educativos desempeñan una doble función. Por una parte sirven para aumentar la comprensión de los principales problemas existentes en el sistema educativo, y por ese medio para enriquecer el debate público en torno a los mismos. Es lo que se llama la función de elucidación de los sistemas de indicadores. Por otra parte proporcionan una base sólida para la toma de decisiones en educación ya que aportan una información que permita valorar la situación del sistema o de sus componentes, aportando al mismo tiempo datos sobre las relaciones humanas.

### **CURRICULUM Y CALIDAD EDUCATIVA**

**HAROLD T. Johnson** (1970) en su obra "**Curriculum y Educación**" define al curriculum como la suma de las experiencias que los alumnos realizan mientras trabajan bajo la supervisión de la escuela. Esta definición simple es la que aceptan en general muchas autoridades en la materia..<sup>(41)</sup>.

**NAVARRO PEÑA, Elsa y PERALTA MAYORGA, Alicia** (2000), presentan diferentes definiciones del currículo, el término currículo en educación ha variado a través del tiempo, acompañado principalmente a las transformaciones sociales, técnicas y las reformulaciones de los objetivos de la educación. En esa evolución se destacaron dos momentos fundamentales:

1. Concepción del currículo desde la perspectiva de su desarrollo en la realidad concreta es decir el currículo en acción, tenemos: currículo centrado en las asignaturas, currículo centrado en las experiencias.

1. En el momento de la teorización del currículo se destacan dos concepciones: currículo como sistema y currículo como disciplina aplicada , también los mismos presentaron otra definición del currículo, como un conjunto de oportunidades de aprendizaje, preparado por el centro educativo en función de los fines de la educación, para facilitar experiencias de aprendizaje dentro y fuera del ámbito escolar.<sup>(42)</sup>

### **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

La satisfacción del cliente constituye un elemento importante, ya que es un aspecto de la calidad que en atención intenta proveer.

Desde el punto de vista de la psicología la satisfacción está relacionada con la necesidad, que el estado de carencia de escasez o falta de una cosa que se tiende a corregir. La necesidad es la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo. Es un sentimiento ligado a la vivencia de una carencia lo que

se asocia al esfuerzo orientado a suprimir esta falta, a satisfacer la tendencia, a la corrección de la situación de carencia.

#### **L. EN CUANTO A LA REINGENERÍA DE LA GESTIÓN:**

##### **PROPUESTAS:**

1. Se debe de retroceder al pasado para rescatar lo positivo para luego ubicarlo en el presente y contrastar con los conocimientos actualizados.
1. Se debe de estar sujeto a los cambios.
2. Buscar la flexibilidad en las mentes cerradas.

#### **EN CUANTO A LA CALIDAD DEL PROCESO E INFRAESTRUCTURA**

##### **PRODUCTIVA:**

##### **PROPUESTAS:**

1. Reciclar la tecnología que se viene aplicando.
1. Mejorar la infraestructura productiva.
2. No ponerse al margen de la modernidad ni menos de la realidad objetiva.

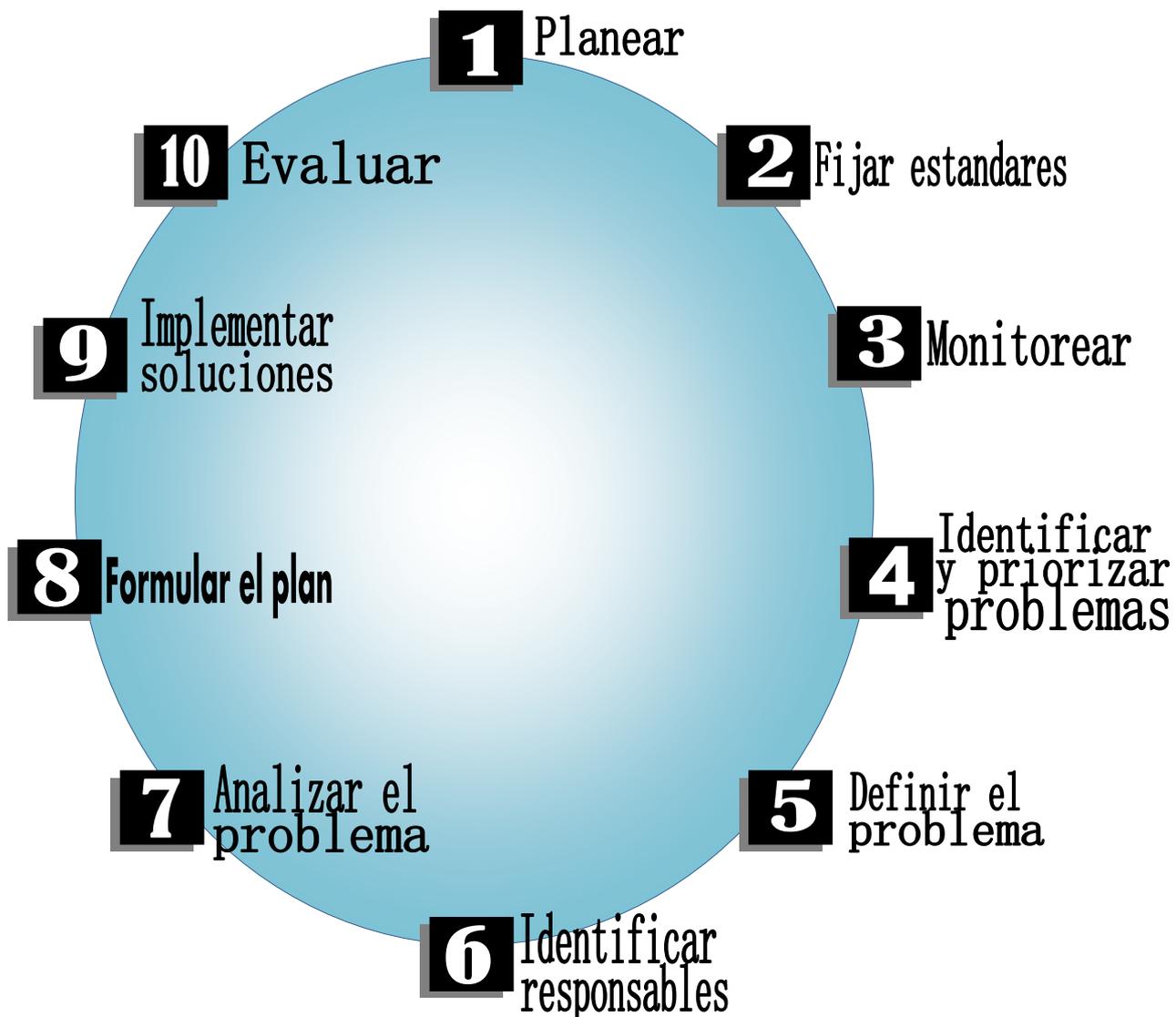
#### **Ñ. EN CUANTO A LA INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO:**

##### **PROPUESTAS:**

1. La introducción de la innovación debe de ser aceptada.
1. Desarrollar la investigación en el lugar de los hechos, para ello los proyectos deben de ejecutarse.
2. Se logrará un desarrollo integral si el resultado de la innovación y la investigación se optimizan.

**MODELO Nº 01**

# EL CICLO DE GARANTÍA DE CALIDAD



## **NOTA BIOGRÁFICA**

Samuel Cirilo Palomino Lozano. Nació en Huánuco, realizó sus estudios primarios en las escuelas primarias, de: La Cruz Blanca, 401 “Hermilio Valdizán y 414 Gran Unidad Escolar “Leoncio Prado”, secundarios en el glorioso colegio Gran Unidad Escolar “Leoncio Prado”, donde desarrolló una vida escolar tranquila, dedicada al estudio y sobre todo habido de entusiasmo y espíritu deportivo. Realizó estudios superiores en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en la facultad de Derecho y Ciencias Políticas, en la ESM de Breña, de donde se recibió como profesor de Educación Secundaria, en la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” de Huánuco, donde se graduó como Licenciado en Administración. Hacia el año 1975, concluido sus estudios superiores trabajo como: Director de la Escuela Primaria de Conchamarca en Ambo, Director del Centro de Calificación Profesional Extraordinaria de Tingo María,-Leoncio Prado, Director de la Central de Capacitación para el Trabajo “Hermilio Valdizán” de Huánuco, Director del Instituto Superior Tecnológico “Aparicio Pomares” de Huánuco, Supervisor Sectorial de Amarilis, Especialista en Educación, I, II y III de la Dirección Regional de Educación, Director Regional Técnico Pedagógico y Director Regional de Educación de Huánuco. Gran parte de su trayectoria profesional la ha desarrollado en dicha Institución rectora de la Educación Regional.

En cuanto a su perfeccionamiento profesional ha participado en diversas capacitaciones, regionales, nacionales e internacional, además cursó estudios de posgrado en la Escuela de Posgrado de la UNHEVAL.



**ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO**

En La Sala de Grados de la Escuela de Posgrado, siendo las **10:00 h.**, del día miércoles **25.OCTUBRE.2017**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Amancio VALDIVIESO ECHEVARRÍA	Presidente
Mg. Agustín Rufino ROJAS FLORES	Secretario
Mg. Fidel GARCÍA YALE	Vocal

Asesor de Tesis, Dr. Wilmer Fausto RAMOS GILES (Resolución N° 0584-2009-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Educación con mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Don Samuel Cirilo PALOMINO LOZANO

**Procedió al acto de Defensa:**

Con la exposición de la Tesis titulado: "GERENCIA EDUCACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017"

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

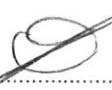
Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:

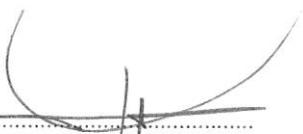
.....  
.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de Once (15)  
Equivalente a Aprobado, por lo que se recomienda .....  
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 11:30 horas del 25 de octubre de 2017.

  
PRESIDENTE  
DNI N° 3.2.4.4.8.9.67

  
SECRETARIO  
DNI N° 2.6.7.9.9.3

  
VOCAL  
DNI N° 6.4.0.2.1.76.5

# AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

**1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL**

Apellidos y Nombres: *PALOMINO LOZANO SAMUEL CIRILO*  
 DNI: *22402426* Correo electrónico: *Samuelopl.01@unheval.com*  
 Teléfono de casa: *512864* Celular: *962694282* Oficina:

**2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS**

POSGRADO
Maestría: <i>EDUCACIÓN</i>
Mención: <i>GESTIÓN Y DESARROLLO EDUCATIVO</i>

Grado Académico obtenido: *MAESTRO*

Título de la tesis:

*GERENCIA EDUCACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE HERANUCO*

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web [repositorio.unheval.edu.pe](http://repositorio.unheval.edu.pe), por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

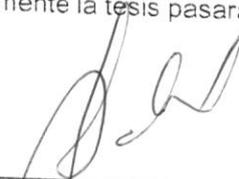
En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

( ) 1 año      ( ) 2 años      ( ) 3 años      ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: *14/09/18*

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del autor