



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UGEL 307 MORROPÓN, 2017**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autor: JORGE FELICINO ZÚÑIGA ERAZO

PIURA – PERÚ

Junio, 2018

Dedicatoria

A mi madre Basilia Erazo Jiménez por haberme apoyado en todo momento por sus consejos y valores, por la motivación constante la cual me permitió ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor.

A mi padre Wilfredo Zúñiga Berrú por su ejemplo de perseverancia que lo caracterizan y porque siempre me infundió el amor por el trabajo honesto y el ímpetu por salir adelante.

Agradecimiento

Les doy gracia a mis padres Wilfredo Zúñiga Berrú y Basilia Erazo Jiménez por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, sobre todo, por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

Resumen

El estudio de investigación tiene como objetivo determinar la gestión administrativa de las instituciones públicas en la provincia de Morropón. El estudio es descriptivo. La muestra consta de 5 instituciones educativas con un total de 112 participantes (docentes, directivos y personal administrativo). Se aplicó el cuestionario para recoger los datos. Los docentes y administrativos manifiestan que la gestión administrativa de las instituciones públicas se encuentra en un nivel inadecuado (70%) nivel poco adecuado (29%). Se concluye que la gestión administrativa de las instituciones públicas adscritas a la Ugel Morropón, se encuentran en nivel inadecuado es decir no existe cumplimiento de las funciones de planificación, organización, dirección y control.

Palabras clave: administración, planificar, organizar, dirigir y controlar.

Abstract

The objective of the research study is to determine the administrative management of public institutions in the Morropón province. The study is descriptive. The sample consists of 5 educational institutions with a total of 112 participants (teachers, managers and administrative staff). The questionnaire was applied to collect the data. The teachers and administrators state that the administrative management of public institutions is at an inadequate level (70%), an inadequate level (29%). It is concluded that the administrative management of the public institutions attached to the Ugel Morropón are at an inadequate level, that is, there is no compliance with the functions of planning, organization, direction and control.

Keywords: administration, planning, organizing, directing and controlling.

INDICE

TÍTULO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS

INTRODUCCION

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 11

1.1. Planteamiento del problema 11

1.2. Formulación del problema 13

1.3. Objetivos de la investigación 14

1.3.1. Objetivo general 14

1.3.2. Objetivos específicos 14

1.4. Justificación del estudio 15

1.5. Limitaciones de la investigación 16

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 17

2.1. Antecedentes del estudio 17

2.2. Bases teóricas 21

2.3. Definición de términos 58

2.4. Variables 59

2.4.1. Definición conceptual de la variable	59
2.4.2. Definición operacional de la variable	59
2.4.3. Operacionalización de la variable	60
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	61
3.1. Tipo y nivel de investigación	61
3.2. Descripción del ámbito de la investigación	61
3.3. Población y muestra	62
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	63
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento	63
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos	64
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	65
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	70
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Muestra de estudio	62
Tabla 2.	Percepción de la administración en la I.Ps.	65
Tabla 3.	Planeación de la administración en la I.Ps.	66
Tabla 4.	Organización de la administración en la I.Ps.	67
Tabla 5.	Dirección de la administración en la I.Ps.	68
Tabla 6.	Control de la administración en la I.Ps.	69

INTRODUCCIÓN

En América Latina y algunos países del mundo la gestión administrativa está recluida en el aparato gubernamental, pues este debe velar por problemas sociales, económicos, de salud, obras públicas y la educación. Un caso muy particular es Finlandia donde se ha logrado constituir su gestión administrativa con muy buenos logros educativos, pues en los últimos cinco años ha ocupado los primeros puestos en educación. (Organización para la cooperación y el desarrollo económico OCDE, 2016).

En el Perú, los avances en gestión administrativa se evidencian a pasos lentos, debido a que el Estado tiene un alto déficit respecto a la infraestructura, equipamiento, mobiliario y capacitación en las instituciones educativas. Esto sumado a que existe mal manejo de los recursos financieros en las instituciones públicas, caso Ugel Talara o Ugel Paita, en donde se han encontrado forados presupuestarios o pérdidas de dinero que perjudican los avances de la gestión.

Según los lineamientos en cuanto a la educación, la gestión administrativa en las instituciones educativas recae sobre el director quien debe tener un perfil profesional que responda a las necesidades institucionales, y se base en una permanente capacitación, en donde las ideas se concreten en hechos o acciones. Desde esta perspectiva, el estudio de investigación tuvo como finalidad determinar las características de la gestión administrativa en las instituciones públicas en la provincia de Morropón.

La investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos: siendo el primer capítulo: El planteamiento del problema de investigación el mismo que consigna el Realidad problemática, la pregunta de investigación, los objetivos, la justificación y las limitaciones.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico en el cual se señala los antecedentes, las bases teóricas y el marco conceptual.

En el tercer capítulo se explica la metodología dentro de la cual se señala el tipo, el diseño y el método de la investigación utilizada, técnicas e instrumentos y procesamiento de datos.

En el cuarto capítulo se muestran el análisis e interpretación de resultados y la prueba de hipótesis.

Y en el quinto capítulo se establece la discusión de los resultados, es esta se hace una triangulación con los antecedes, los resultados obtenidos en la investigación y los enfoques teóricos que planea el estudio.

Finalmente se ha considerado las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO

METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la realidad problemática

El estudio de la gestión administrativa es de suma importancia para tomar decisiones con eficacia y eficiencia en el uso de recursos organizacionales tanto financieros como humanos, estos siempre van a incidir en los resultados de las instituciones educativas y en definitiva con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En el siglo XXI, en países de América Latina caso Chile, Colombia, etc; sus instituciones educativas orientan sus logros a partir de una buena gestión administrativa, implementando estrategias para el manejo de sus recursos humanos; directores, docentes, no administrativos, etc. En estos tiempos, toda organización pública o privada debe considerar el excelente manejo de herramientas y técnicas de gestión para mantener un continuo funcionamiento, todo ello recae en la gestión administrativa, y por ende es necesario buscar un perfil de administrador siendo este el director que requiera de conocimientos y técnicas para desarrollar, la competitividad,

empleo y mejorar calidad de vida del de los actores del proceso educativo, todo esto a partir del uso adecuado y responsable de sus recursos. Un reto cada vez más alto que tienen que ser consideradas en las instituciones educativas que lideran. (Thomas, 1992).

En el Perú aún existentes instituciones que son manejadas sin las herramientas y técnicas correctas ya existentes en nuestros tiempos como son: pedagógicas, administrativas y comunitarias, por tanto muchas de estas instituciones públicas no avanzan dentro de su desarrollo institucional, teniendo una gestión administrativa casi nula en un corto periodo (Castillo, 2000). En la gestión administrativa también recae en la toda la comunidad; muchos de los alumnos que egresan no son admitidos a otras instituciones por el nivel formativo que poseen; también repercute es la escasa adecuación de herramientas y equipos. Para Ruz y Coquelet (2003) " lo que estamos entregando a los niños es una educación de baja calidad"(p.12), a ello aunado el deficiente equipamiento de los laboratorios de Ciencias del último nivel siendo criterios para la identificación de los problemas institucionales. (MINEDU, 2015) Los grupos de trabajo deben conocer de los problemas institucionales, siempre y cuando sean de mayor relevancia; utilizar instrumentos que permitan obtener como mayor efectividad la gravedad del problema.

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que los encargados de dirigir las instituciones educativas son los directores, ellos son los responsables de la gestión administrativa además de la educativa y pedagógica. Entonces, el realizar un trabajo implica tener cualidades de empatía, liderazgo, tolerancia, entre otros; por ello todo director como agente administrativo debe estar

altamente preparado.

Esta situación, no es ajena a las instituciones educativas públicas de Morropón, en muchas de éstas el desarrollo de sus objetivos propuestos y sobre todo en las herramientas que éstos deben poseer, por parte de la administración aún es lento o no se evidencia casi nada. La existencia de hogares que no tienen acceso al conocimiento por tener problemas económicos (viven en pobreza o extrema pobreza), muchos alumnos y alumnas tienen un alto grado de problema en la capacidad de comprensión lectora, a su vez que no poseen el razonamiento adecuado para resolver ejercicios en matemática, todavía hay un alto grado de abandono escolar, más de la mitad de los niños que ingresa al sistema educativo no terminan. Las instituciones educativas muchas de ellas trabajan de manera aislada con diferencias sociales y económicas. Muchos de los conocimientos que se imparten están desfasados o no tienen interés relevante (MINEDU, 2015).

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo se encuentra la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón, 2017?

1.2.2. Problemas específicos

✓ ¿Cómo se caracteriza la planeación que realiza la gestión administrativa de

las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón, 2017?

- ✓ ¿Cómo se encuentra la organización que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón, 2017?
- ✓ ¿Qué tipo de dirección realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón, 2017?
- ✓ ¿Cómo se desarrolla el control que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón, 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón, 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Caracterizar la planeación que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón, 2017.
- ✓ Determinar el tipo de organización que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón, 2017.

- ✓ Identificar el tipo de dirección que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón, 2017.

- ✓ Determinar el control que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón, 2017.

1.4. Justificación

Esta investigación se justifica desde el aspecto práctico porque se seguirá precisando e investigando la administración de las instituciones públicas en Ugel 307 Morropón teniendo un alcance del manejo que llevan las autoridades competentes, a su vez contribuirá a las instituciones públicas tener un diagnóstico de cómo se encuentran en su parte administrativa y qué objetivos les falta cumplir.

Desde el punto de vista teórico para Lickona (como se citó en Bugueña, 2009) cada persona debe estar consciente de sus acciones y estas le permiten trabajar en conjunto con otras, es decir; si un administrador prefiere trabajar de manera aislada jamás avanzará dentro de una institución, para ello necesitará de una buena gestión, y si es el caso de una institución educativa pública con mucha más razón necesitara de sus colaboradores. Para gestionar una institución debe motivar a su personal, darles las herramientas adecuadas, etc.

Por otra parte la investigación se justifica desde el punto de vista social porque permitirá a los agentes educativos comprender la real dimensión de la tarea

administrativa, en donde no sólo una institución depende de él, sino de todos sus colaboradores.

15. Limitaciones de la investigación.

- Dificultad para recoger la información de los sujetos de investigación solo en días específicos, debido a su carga laboral, para tal efecto se diseñó un cronograma de reuniones de trabajo que permitió asistir en su tiempo libre o de descanso para la aplicación del instrumento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

A nivel internacional:

Ríos, L. & otros. (2012) Aplicación de un modelo de gestión administrativa para la educación pública en el Municipio de bello, en el país de Colombia (Tesis de grado) Universidad de Bucaramanga, Colombia. Tuvo como objetivo evaluar el modelo de gestión administrativa para la educación pública en el municipio de Bello. Es una investigación de tipo descriptiva. Los resultados señalan que la problemática de la gestión administrativa de la educación con énfasis en determinar si el modelo de gestión administrativa que impera actualmente en Colombia es pertinente para garantizar el derecho a la educación y para generar procesos de eficacia, eficiencia y efectividad de la educación en Bello. Está claro que este trabajo no abordará problemas relacionados con la gestión académica y pedagógica, ni mucho menos problemas relacionados con la inversión del Estado en infraestructura educativa u otros asuntos referentes a los lineamientos de calidad que establece el Ministerio de Educación Nacional. En conclusión, la gerencia educativa en el Municipio de Bello se enfoca en un modelo descentralizado.

Santillán, M. (2016) Gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional con los docentes de la unidad educativa “Antonio José de Sucre del año 2016, en el país de Ecuador (Tesis de grado). Tuvo como objetivo determinar la gestión administrativa y la relación con el clima organizacional con los docentes de la unidad educativa “Antonio José de Sucre” del año 2016. Es una investigación de tipo correlacional. La investigación dejó entrever que la gestión administrativa eficaz tiene relación directa en el desempeño laboral y actitud de cada integrante de una institución mejorando así el clima organizacional de la unidad educativa Antonio José de sucre del cantón Quevedo provincia de Los Ríos del año 2016 tomando en cuenta que la aplicación del nuevo sistema de educación está marcando un antes y un después en la educación con propuestas innovadoras dando así resultados más favorables a nivel institucional y social. En conclusión los administrativos no están trabajando en equipo en un cien por ciento, tampoco, existe un cierto grado de egoísmo laboral hacia los docentes lo cual está cortando la relación y comunicación posible entre ellos, les falta liderazgo en sus funciones.

Sumba, R. (2012) Modelo de gestión administrativa para la competitividad de las microempresas de la zona sur de Manabí, en el país de Ecuador (Tesis de grado). Tiene como objetivo establecer un modelo de gestión administrativa que contribuya al desarrollo competitivo de las microempresas de la zona sur de Manabí, Ecuador. Se determinó que las microempresas carecen de sistemas de planeación, organización, dirección y control eficientes, también de tecnologías

propias de la gestión y desarrollo de las actividades económicas. En conclusión la gestión administrativa para la competitividad de las microempresas debe aplicar las fases del proceso administrativo que son: planeación, organización, dirección y control, con adecuadas estrategias de diferenciación lo cual contribuirá a mejorar la competitividad de las microempresas.

A nivel nacional.-

Cifuentes, A. (2015) Gestión administrativa y clima organizacional del personal administrativo de la institución educativa particular marco polo del distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014, en el país de Perú (Tesis de grado). En su objetivo señala determinar cómo se relaciona la gestión administrativa con el clima organizacional de los administrativos de la institución educativa particular Marco Polo del distrito de Villa María del Triunfo. En su resumen el siglo XXI exige cambios significativos en las organizaciones educativas orientadas hacia el logro de la calidad en base a la implementación de estrategias en el manejo del recurso humano. Los conocimientos de referentes teóricos y metodológicos sobre la gestión administrativa son de suma importancia para la toma de decisiones y la eficiencia en el uso de los recursos los cuales inciden en el funcionamiento de la institución educativa y que en definitiva repercuten en el clima organizacional. En conclusión señala la gestión cumple funciones de manera eficaz y eficiente y logren los objetivos estratégicos institucionales, que dependen directamente de las capacidad de las personas.

Parra, B. (2016) Gestión administrativa e implementación de las TICs en el instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel, 2016, en el país de Perú (Tesis de grado) Universidad César Vallejo. Tiene como objetivo demostrar la relación entre la gestión administrativa e implementación de las TICs en el instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel-2016. Los resultados demuestran que la gestión administrativa desde el punto de vista educativo, es considerado como un componente político que concreta intencionalidad para obtener determinados resultados pedagógicos, en tal sentido, en todo momento se toman decisiones, medidas administrativas y de gestión de cada entidad. En conclusión señala se evidencia que el nivel de relación entre las variables determinadas es $r = 0,236$; significa que existe una débil relación positiva entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, afirmando que existe relación entre la gestión administrativa e implementación de las TICs del instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión

2.2.1.1. Definición

El término gestión proviene del significado acción, Koontz, (1990) indica “es el mantenimiento y creación de un medio en donde las personas laboran en grupo, pueden ejecutar objetos y misiones específicas” (p.9).

Para Milgrom y Roberts (1992) señalan “la gestión consiste en incentivar y coordinar con personas integrantes de una organización para lograr objetivos” (p.25).

2.2.1.2. Evolución de la gestión

Es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard (ATT) o Alfred Sloan (General Motors), en los años sesenta comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas (Luhman, 1978).

Esta corriente ha tenido una gran influencia en el desarrollo del

enfoque casuístico aplicado del campo de la gestión, es decir el enfoque de la gestión a partir de las experiencias concretas de gestión. Esta corriente se transfiere a los enfoques casuísticos de una de las corrientes de la gestión educativa predominantes en los Estados Unidos. (Milgrom, 1993) Una de las dificultades de esta corriente, particularmente fuerte en los libros y revistas de Estados Unidos, es que si bien se refieren a situaciones concretas (situaciones que dan origen a recomendaciones acerca de cómo enfrentar una situación específica), el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación.

Las otras corrientes emergen del pensamiento más teórico y están ligadas a los modelos de gestión tales como el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional (Milgrom & Roberts, 1993).

2.2.1.3. Modelo de gestión

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados hasta fines de los ochenta existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración (Anzola, 2002). En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la

gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes (Quezada, 2016). Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados (Ramírez, 2012).

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro (Velásquez, 2009). Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan de trabajo y de gestión (Freire y Miranda, 2014).

El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar (Anzola, 2002). La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales (Quezada, 2016). Por ejemplo, los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan de trabajo de gestión, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan (Freire y Miranda, 2014).

2.2.1.4. Gestión y su importancia.

La economía actual posee una demanda bastante numerosa donde el cliente o consumidor exige calidad y las grandes compañías se ven la necesidad de atenderlas siendo esto su boleto de desarrollo y liquidez dejando a la competencia a la perspectiva (Bustos, 2003).

Las nuevas tendencias gerenciales sienten el compromiso de atender y satisfacer las necesidades de su entorno comercial que cada vez se torna más estricto en cuanto a sus deseos de adquirir para mejorar su calidad de vida (Crespo, 2014).

Son estas exigencias las que obligan a las organizaciones a ser más selectivas en cuanto a su personal, producto, calidad y precio, solo ofertando productos de primera calidad podrán estar a la vanguardia con la competencia (Jones y George, 2010).

2.2.1.5. Elementos de la gestión

Para Ríos, Velásquez y Días, (2015) toda institución requiere de una planificación estratégica, de parámetros e indicadores en razón de sus necesidades de carácter social, de la rendición de cuentas, de demostrar su gestión, de sus resultados y la del auditor a evaluar la gestión en cuanto a las cinco “E” esas son:

Economía.- es el costo de educación en relación con otras instituciones

teniendo en cuenta la calidad de educación (Ríos, 2015).

Eficiencia.- la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de alumnos aprenden utilizando materiales, de allí sale la calidad (Díaz, 2015).

Ecología.- son las condiciones, operación y prácticas relativas a los requerimientos ambientales a su vez el impacto en el que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad (Velásquez, 2015).

Ética.- es la identidad de una institución expresada en la moral y en el comportamiento individual y grupal de los funcionarios de la institución, basada en sus deberes, en su ética, en las leyes, en las normas constitucionales de la ley de educación (Díaz, 2015).

Eficacia.- es la relación entre los objetivos y metas programadas, es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades (Díaz, 2015).

2.2.1.6. Factores de la gestión

Para Baldeos (2015) considera que cuatro factores de la gestión: Clima organizacional o ambiente, procesos de gestión, organización flexible y

relaciones con la comunidad, según detalle:

Clima organizacional o ambiente.- dentro de la propuesta de gestión debe merecer especial importancia el clima institucional, las actitudes, creencias, practicas, valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones interpersonales, en cuanto educan (Velásquez, 2009).

Los procesos de gestión.- es la participación responsable de los agentes educativos en la selección, desempeño, control y evaluación (Freire, 2014).

La organización flexible.- son las formas de adaptarse o no a las mejoras del servicio educativo institucional (Miranda, 2014).

Las relaciones con la comunidad.- se deben realizar a través del trabajo coordinado con todos los actores sociales educativos, convenios con otras organizaciones y promoción educativa comunal (Baldeos, 2015).

2.2.1.7. Tipos de gestión

Tobar (2002, p.16), manifiesta que el modelo o tipo de gestión, consiste en las prioridades del servicio, siendo los siguientes:

Gestión tecnológica: Consiste en desarrollar estrategias, planes,

políticas y actividades relacionadas con el uso de la tecnología (Tobar, 2002).

Gestión social: para aplicar acciones y decisiones que aborde estudio y resolución de problemas que abarca desde su diseño hasta la propuesta en práctica (Crespo, 2014).

Gestión de proyecto: es concretar el trabajo que requiere un determinado proyecto dando en el tiempo y el presupuesto definido. (Oleas, 2012).

Gestión de conocimiento: para utilizar las transferencias de conocimientos y experiencias de sus miembros para que sean utilizados como recursos de utilidad para todos los integrantes de la organización (Freire, 2014).

Gestión ambiente: Estrategias orientadas al manejo del sistema ambiental bajo la plataforma del desarrollo sostenible con la finalidad de alcanzar una apropiada calidad de vida (Crespo, 2014).

Gestión gerencial: Técnicas orientadas a la producción de bienes, servicios o productos dentro de las organizaciones (Louffat, 2015).

Gestión financiera: Habilidad orientada a la obtención, uso y

aplicación óptima de los recursos financieros (Oltra, 2012).

Gestión pública: No es más que una modalidad menos eficiente de la gestión empresarial (Oltra, 2012).

Gestión educativa: Estrategia de organización escolar del sistema educativo que percibe, organiza y dirige cuando se emplee el cálculo estratégico situacional y transformacional acompañado de actividades educativas generando que los procesos de enseñanza sean plasmados en decisiones y comunicaciones asertivas específicas (Freire y Miranda, 2014).

2.2.2. Gestión administrativa

La gestión administrativa es desarrollada por el talento humano el cual mejora y efectiviza las actividades de los colaboradores dentro de una empresa. De igual modo coordina la eficacia, la eficiencia y la efectividad en el uso de los recursos teniendo como fin la obtención de los resultados esperados (Ríos, 2012).

La gestión administrativa tiene por objetivo cumplir las metas tanto personales como institucionales a través de la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo (Cifuentes, 2015).

Refieren Freeman, Stoner y Gilbert. (2009) que la Administración es el:

“... proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (p.07).

Cabe indicar que desde ya se puede ir perfilando cuáles son las dimensiones que han servido de base para nuestra investigación.

Freeman et al (2009) también nos señala:

“La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes, entrenadores, directores, ejecutivos de ventas tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen” (p.07).

Se entiende que a partir de estas definiciones queda claro que la gestión administrativa cumple un rol muy importante en la vida útil de cualquier tipo de empresa (Freeman, Stoner y Gilbert, 2009). Gestionar es buscar la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa, generar competitividad en el mercado, obtener la mayor rentabilidad, satisfacer al cliente interno y externo, entre otros puntos (Stoner, 2009). Podemos decir, de que por medio de la gestión administrativa se integran, se formulan y se proyectan las propuestas para generar mejoras y cambios positivos en las organizaciones (Gilbert, 2009).

2.2.2.1. Evolución de la gestión administrativa

Huamán, (2014, p, 15 citado por Prado, 2016), manifiesta que en el proceso evolutivo la administración tuvo diversas influencias, tales como:

Gestión administrativa en la edad antigua.- Los pensamientos administrativos nacen con el hombre, debido a que siempre ha existido la necesidad de coordinar acciones, tomar decisiones y realizarlas, esto se reflejó en el código de Hammurabi, desde sus inicios en el Nuevo Testamento, donde se evidenciaba el tratamientos de los asuntos de la Grecia antigua, Egipto, Roma y China; por lo que, forma parte de los primeros vestigios del proceso administrativo. Dentro de ella se destaca Egipto que ejecutaba un sistema administrativo bien planificado en los aspectos de economía y su gobierno, que era central basado en el poder, fuerza y la compulsión; asimismo, el Imperio Romano quien se caracterizó por ser centralista (Bustos, 2003).

Gestión administrativa en la edad media.- Con el transcurso del tiempo el Imperio Romano se fue debilitando donde la autoridad real pasó al terrateniente, permitiendo las primeras evoluciones de la administración descentralizando al gobierno y generando nuevas formas administrativas (Fayol, 2016). Dentro este tiempo se consolidó la iglesia católica y en Italia nace los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

Gestión administrativa en la edad moderna.- A inicios de los años 1560, surgen en Prusia y Austria movimientos administrativos conocidos como cameralistas cuya finalidad es de tratar de mejorar los sistemas administrativos dándose inicio a los primeros estudios científicos de la administración pública. Posteriormente, a inicios del siglo XVIII nace la Revolución Industrial Inglesa, por lo que, surge los conceptos y técnicas de algunos principios administrativos básicos (Koontz, 1990).

Gestión administrativa en la edad contemporánea.-Época donde se fija los pilares para el desarrollo de la administración como una verdadera ciencia, surgiendo teorías, principios y funciones administrativas, siendo de suma importancia para el desarrollo del pensamiento administrativo (Oltra, 2012).

Gestión administrativa en la sociedad moderna. -Hoy en día la administración es un fenómeno universal; puesto que, cada organización, cada empresa requieren coordinar acciones, toma de decisiones, dirigir personas, en base a objetivos previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos (Quezada, 2016).

Precursores de la gestión administrativa Huamán, (2014, p.12, citado por Prado, 2016), indica que “dentro de las actividades humanas y

los aspectos favorables durante la evolución de la sociedad grandes pensamientos a través de sus ideas han contribuido en el desarrollo de la administración”, entre ellos tenemos a Confucio (filósofo) : “Filósofo, aportó una serie de normas para la administración pública, dentro de ellas recomendó: Toda persona que ocupe cargos públicos debe conocer bien su país de esta manera tendrá las condiciones para resolver sus problemas, y, que no se debe considerar dentro de la selección del personal el favoritismo como al partidatismo; por lo que, las personas que son seleccionados deben ser honestas, desinteresadas y capaces; a Adam Smith: “Para el aumento de la producción y para la especialización consideró el principio de la división de trabajo; y, Henry Metcalfe: “Estableció nuevas técnicas de control administrativo, considerando que son muy eficiente para el proceso administrativo”: también a, Woodrow Wilson: “Instituyó la Ciencia administrativas, considerando separar entre política y administración”, otro personaje considerado precursor de la gestión administrativas es Frederick W. Taylor; “A través de sus experiencias en razón del mejoramiento de la administración durante los años 1880 y 1915, descubrió que existen deficiencias o errores que son imputables del factor humano; toda vez que, los trabajadores en lugar de emplear sus esfuerzos para producir la gran mayoría deliberadamente hace lo menos posibles, también promovió que las fuentes de empleo incrementaran la paga a los trabajadores que más producen, en tal sentido, propuso disminuir la jornada de trabajo diario de 10:30 a 08:30 horas con intermedios de descanso, por lo que propuso un sistema de salario

diferencial”; culminando los aportes con Henry Fayol: “Considerado padre de la Administración, implemento la teoría general de la administración aportando catorce principios básicos y propuso la enseñanza en los centros educativos. Dentro de los principios básicos tenemos: División de trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, de dirección, interés general, remuneración, centralización, cadena de mando, equidad, estabilidad e iniciativa”.

2.2.2.2. Importancia de la gestión administrativa

Huamán, (2014) citado por Prado (2016), manifiestan que es importante porque “crea condiciones para planificar, organizar, dirigir y controlar y poder hacer seguimientos de los diversos procesos en la realización de acciones, actividades o metas” (p.9).

2.2.2.3. Procesos administrativos

Bustos (2003, p.1), menciona que “los procesos administrativo son conjuntos de pasos que se interrelacionan y permite que se efectúe la administración logrando su integración”. Dentro de las fases tenemos:

Fase mecánica. Corresponde la teoría de la administración, abarcando la planeación y organización, es decir lo que se ha ejecutar que son las metas, planes, estrategias, programas, recursos, etc (Fayol, 1916).

Fase dinámica. Corresponde a la ejecución, es decir en la parte operativa dentro de ella está la dirección y el control (Luhman, 1978).

Huamán, (2014) citado por Prado (2016), indica que:

“proceso administrativo hace énfasis en los resultados concretos y aplica la estructura organizacional, asesorías, conflictos laborales y responsabilidad; con la finalidad de orientar las funciones empleando la planificación, organización, dirección y controlar el desempeño laboral de los trabajadores, por tal motivo siempre debe establecer los valores y resultados esperado por la organización; sobre todo flexible a nuevas propuestas administrativas que se den en el tiempo” (p. 27).

2.2.2.4. Fundamentos del proceso administrativo

Louffat (2015, p.1), manifiesta que los “fundamentos se basan a la sistematización administrativa en base a los elementos del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control”.

Planeación.- Permite ejercer el monitoreo sobre los recursos y pasos de las operaciones de la empresa para tamizar los beneficios o resultados a corto, mediano o largo plazo, inclusive contrarrestar riesgos, costos y sostenibilidad en el mercado (Bustos, 2003).

Organización.- Esta en las expectativas a los cambios constantes para establecer el camino más seguro de alcanzar las metas de la empresa; de tal manera, proporcione los métodos más adecuados para el cumplimiento de las actividades con eficiencia y en el menos tiempo y bajos costos (Bustos, 2003).

Dirección.- Conduce la marcha de lo planificado y organizado con la finalidad de lograr productividad tomando en cuenta a los requerimientos, necesidades y llegar a los mejores resultados (Bustos, 2003).

Control.- Es primordial porque determina el nivel de cumplimiento de los objetivos, de tal manera que no debe ser considerada como negativo, sino conocer los obstáculos, impedimentos o necesidades administrativas (Bustos, 2003).

2.23. Administración

La administración es un arte cuando intervienen los conocimientos empíricos, sin embargo, cuando se utiliza un conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina ciencia. Para Chiavenato (2007) la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. Para Koontz (2004) la administración es el proceso de

diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

En la administración pública son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades (Woodrow, 1987). Cualquier Administración pública es una organización, pero también las entidades que forman parte de la misma, sean estas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos (Woodrow, 1987). Todo ello con independencia de que su entorno esté configurado por otras unidades administrativas y que sus objetivos y decisiones estén condicionadas por los criterios de instancias superiores (Velásquez, 2009).

En el caso de España por ejemplo, un ayuntamiento es una organización, pero cualquiera de sus unidades administrativas diferenciadas, formalmente independientes o no, pueden ser analizadas como si fueran organizaciones con entidad propia ya que poseen todos los elementos que caracterizan a una organización (Oltra, 2012).

En la década de 1960 la administración cambió radicalmente a partir de la Teoría General de Sistemas, toda organización (instituciones educativas públicas) deben ser manejadas de manera integral. Es decir si debemos

administrar una organización estas deben poseer; entorno, objetivos claros y precisos, estructura administrativa, recursos humanos, recursos tecnológicos, financieros, materiales y procesos administrativos (Jone y George, 2010).

2.2.3.1. Modelos de gestión de la administración

El modelo de gestión normativo en 1950 – 1960, este modelo (citado por Minedu, 2015) tuvo un gran predominio hasta 1970. Tiene una perspectiva vertical, sin saber qué pasará en el futuro. Este modelo de gestión prospectivo, se origina en 1970. La planificación de esta gestión puede asumir cualquier evento; es decir puede ir bien como puede ir tan mal (Crespo, 2014).

Este modelo estratégico, se dio a inicios de 1980. Es netamente normativo, por primera vez se puede visualizar lo que se desea planificar. Integra recursos humanos, financieros, técnicos, etc dentro de un sistema organizacional (Koontz, 1990).

En 1990 se inicia el modelo de la calidad total, se da pie a la planificación, control y la mejora continua. Los elementos de la calidad son: necesidades, saber del usuario, estructurar normas, indicadores de calidad, etc. Es necesario verificar la mejora continua en cada uno de los procesos y reducir margen de error (Campos & Loza, 2011).

Ya para fines de la década 1990; aparece un modelo denominado

“reingeniería”, todo cambio no sólo mejora continuamente, se necesita de una transformación de procesos en muchos casos “radical” (Campos & Portillo, 2012).

Como parte de un modelo que se convertiría en una herramienta en ocasiones muy necesaria “comunicacional”, una forma de mejorar la gestión sin olvidar la planificación, ni los procesos es tratar de ver o crear vías de comunicación. Sin embargo para esta época no había los sistemas de comunicación que hoy existen en internet (Cabero, 2003).

Estos modelos que se han presentado como un repaso del otro, son respuestas a la complejidad y debilidad de cada uno (Minedu, 2015).

2.2.3.2. Dimensiones

Planificación.

Según Freeman et al (2009), se entiende por planificación:

“Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los

miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas” (p.287).

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que las organizaciones obtengan y comprometan los recursos que se requiere para alcanzar los objetivos propuestos, se desempeñan actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos (Robbins, 2010).

Robbins y Coulter (2010), con respecto a la planeación indica que existe con el fin de lograr algún propósito en particular, por tanto, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La administración es ese alguien. Los gerentes se ocupan de la planeación, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades. Para el caso de la institución educativa se plantea que sea el departamento administrativo el encargado de proponer mejoras o alternativas para renovar el clima organizacional.

El tema importante es que se debe planificar, pues tanto lo dicho por Freeman et al (2009) como Robbins y Coulter aseveran la relevancia de la planeación. Para sintetizar se señala lo siguiente: la planeación implica

definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo) (Stoner, 2009 citado por Freeman, 2009).

La planeación proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados. Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia (Coutler, 2009, citado por Freeman, 2009).

Es importante indicar que en el plano de la administración se deben señalar el término: relaciones humanas. Es decir, como funcionan y cómo logran que a través de ellas el desarrollo de lo planeado sea más llevadero. En un sentido general se utiliza para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados (Campos, 2012).

Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces: cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las

relaciones humanas no son eficaces. El movimiento de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces (Portillo, 2012).

Organización.

Para poder llevar a cabo una correcta teorización de las dimensiones en cuestión, se señala como segunda dimensión el concepto de organización, definido también desde Freeman, *et al*: (2009):

“... organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización” (p.12).

Tal como se ha indicado en la planificación, si bien el gerente es quien debe planificar, no es el que debe cargarse de trabajo sino que también debe de aprender a tomar decisiones y saber delegar funciones, de eso se trata la idea de la organización en lo que respecta a la institución materia de la presente investigación (Robbins, 2010).

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por tanto, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. Daft (2011) en su

libro “teoría y diseño organizacional” señala que:

“... las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores pueden dar forma a las organizaciones y estas formas cambian como cambian las realidades” (p.14).

Renato Mayntz (Mayntz, 1982) en su libro “sociología de las organizaciones” señala a su vez que la organización no es solamente una forma de ordenación si no también un elemento importante de la dinámica social, esta dinámica está determinada en la interacción de sus elementos que a su vez determina su conducta social.

Es el proceso para comprometer a dos o más personas para trabajar juntas de manera estructurada con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas (Campos, 2011).

Dirección

Para poder dirigir, se necesita previamente planificar y luego organizar, de tal forma lo corroboran los autores Freeman *et al* (2009):

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes

dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo” (p.54).

Robbins y Coulter (2010) señalan con respecto al tema de la dirección que como toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Esta es la función de dirección. Es decir, cuando los gerentes se encargan de motivar a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. Por estas razones es que para los tiempos actuales, la administración se ha convertido en una carrera de desafío.

Whetten (2011) nos dice:

“Un directivo o gerente debe manejar habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades de comunicación. En la última década, más o menos, se ha generado una gran cantidad de evidencia de que la administración hábil (especialmente la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones) es el

elemento fundamental para el éxito organizacional” (p.06).

En la misma línea Madrigal (2009) manifiesta que las habilidades de un directivo se basa en el liderazgo, en la inteligencia emocional, la comunicación, administración del tiempo, creatividad, toma de decisiones, trabajo en equipo y manejo de conflicto, negociación y motivación. Habilidades necesarias para dirigir una organización.

El liderazgo y la comunicación organizacional son los elementos primordiales para la dirección de una organización, El liderazgo hay que entenderlo como un proceso y no como una posición, Hughes (2007):

“...el liderazgo es un proceso, no una posición....el liderazgo requiere que algo ocurra como resultado de la interacción entre un líder y sus seguidores...un mejor liderazgo es algo para lo cual todos comparten la responsabilidad (p.06).

Control:

Por último, en el orden de las dimensiones, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas.

Freeman et al (2009), señalan:

“Esta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control” (p.13).

Mediante el control la empresa evalúa el rendimiento del colaborador, comparando los resultados obtenidos con los resultados esperados asegurando que todas las acciones realizadas se orienten a los planes fijados por la empresa (Campos, 2012).

Robbins y Coulter (2010) arriban a la siguiente conclusión con respecto al concepto de control:

“La función final de la administración es el control. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan, según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento

real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control” (p.08).

Es en esta fase del proceso administrativo en donde también evaluamos si los colaboradores prefieren lo rutinario y repetitivo o son proactivos en el desarrollo de sus actividades diarias (Portillo, 2012).

El control debe estar orientado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias; debe ser flexible, para ajustarse permanentemente a los cambios de estrategias de la organización. Su labor debe centrarse en la cooperación entre directivos y empleados para formular estándares de control. Los empleados deben ser formados y capacitados para las inspecciones por parte de sus pares y los resultados deben trabajarse bajo el principio de la mejora continua (Robbins, 2010).

Dentro de esta dimensión se debe mencionar a la comunicación como elemento de control, ya que por medio de la comunicación y de la retroalimentación de la información entre la dirección general, las jefaturas y los colaboradores se comparten los lineamientos, objetivos y metas propuestos por organización, las cuales orientan las actividades hacia el logro de los resultados, permitiendo a los colaboradores mejorar sus

fortalezas y disminuir sus debilidades siendo más efectivos en su desempeño laboral (Coulter, 2010).

Es la última fase del proceso administrativo y el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización, que de hecho la conducen hacia las metas establecidas. Los gerentes tienen que preocuparse por el control porque con el tiempo los efectos de las relaciones organizacionales no resultan como se planearon (Freeman, 2009).

2.24. Gestión Institucional

Mencionar de gestión institucional depende de varios elementos teóricos - prácticos. El primer paso de la gestión es mostrar cuál es la imagen que la empresa vende a sus usuarios, el tipo de empresa que es y el tipo de administración que plantea como empresa. Otro aspectos a considerar es el término “autogestión”, dicho término se aproxima más a la dirección y de gobierno; referidos a la capacidad de desarrollar y transformar la realidad. (Bugueña, 2009).

Por otro lado, Casasús, (2002) explica “Todos los miembros de una empresa deben participar dentro de la organización, en la planificación, dirección, control y evaluación”.

En ese sentido, se considerarán en el acápite mencionado las instituciones

educativas públicas al estructurarse siguiendo los elementos de la administración (planificación, dirección, control y evaluación).

Asimismo, Garrido (2002) establece “Si una institución educativa pública desea construir la calidad de vida es necesario revisar cada una de las áreas que le corresponda como la parte administrativa, financiera y pedagógica”. (p.15).

La gestión institucional influye en el diseño del conocimiento, sin embargo en el aspecto cultural no tiene como centro la currícula escolar, el contexto no puede ser solo entendido desde conocimientos (contenidos) que en aula se imparten. La gestión institucional para García (2010) consiste en “La realidad histórica debe ser analizada desde varias perspectivas, en donde la cultura investigativa debe ser el proceso para alcanzar y dar solución a problemas reales”. (p.122).

La gestión institucional busca tener espacios más democráticos, donde cambie el pensamiento de la escuela y los docentes aspiren a realizar mejoras.

2.2.4.1. Fines de la gestión institucional

Elevar el nivel de la calidad en los exámenes censales y PISA, mejorar la escuela en todo su desempeño.

Elevar la calidad.

Al respecto, Conuep (1991) plantea que para elevar la calidad en educación se debe medir a partir de los resultados, de otro lado, no se evidencia que se esté avanzando; también se deben observar otros elementos, tales como las actividades pedagógicas, recursos en aula, contenidos contextualizados y verificar procesos de enseñanza – aprendizaje. Por ejemplo: ¿Cuántos alumnos han mejorado su calidad de vida?

De igual forma, Cepal y Unesco (1991, citado por Bello, 2013) hacen mención que la calidad también va de la mano con el acceso del conocimiento es decir al fácil acceso de tener en la institución educativa el servicio de bibliotecas, medios de comunicación, investigadores, etc.

Mejorar la escuela en todo su desempeño.

Para Murillo (2004) innovar implica elevar rendimientos, no es solo medir la rentabilidad financiera con el logro de metas y objetivos, verificar aspectos técnicos, institucionales. Se debe planificar, ejecutar y evaluar si la gestión cumple con la realidad en donde se está desarrollando. Todo resultado tiene como relevancia social un proyecto educativo institucional, que este acorde con la cantidad de dinero que se posee.

2.2.4.2. Ámbitos en las instituciones públicas

a. Ámbito sociotécnico. Debemos analizar las instituciones a partir de herramientas e instrumentos técnicos, y que estos deben estar muy bien diseñados y validados (Ariño, 2004).

b. Ámbito político-cultural. Capacidad de manejar los recursos en función del trabajo en conjunto de todos los agentes que intervienen dentro de las instituciones educativas pública (Castillo, 2000).

c. Ámbito de control y mejora. Toda institución está influenciada con las políticas internas y externas, por eso cada vez que existe una mejora los agentes deben estar preparados y sobretodo comprometidos (Chiavenato, 2004).

2.2.4.3. Dimensiones en la gestión institucional

Dimensión Institucional

En una organización los colaboradores deben tener las funciones claras para el funcionamiento de las instituciones públicas. Esta dimensión propone todo un sistema de conocimientos ligados al desarrollo de una institución. Además, en esta dimensión se consideran aspectos como las estructuras formales; los organigramas, división de trabajo, distribución de actividades. (Bello, 2013, p.16).

En esta dimensión promover valores y valorar las habilidades, capacidades del equipo de trabajo, para que las instituciones pueden desempeñarse de manera competente, flexible y autónoma.

Dimensión Pedagógica

En esta dimensión hace referencia a los agentes que participan en la praxis educativa. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos (Freire & Miranda, 2014).

Dimensión Administrativa

En esta dimensión se da a conocer diferentes elementos como acciones y estrategias para dirigir a las personas, recursos, procesos, entre otros; da a conocer el cumplimiento de normas y supervisión del cumplimiento de la planificación. En todo momento permite la integración de sus colaboradores para el desarrollo de las funciones de la institución (Chiavenato, 2007).

Dimensión comunitaria

En esta dimensión la institución debe integrar la comunidad en sus

desarrollo; comprendiendo sus demandas, necesidades. En el desarrollo institucional los agentes como la comunidad, municipios, religiosas, padres de familia deben estar estrechamente ligados, es más deben ser parte de un objetivo para el mejoramiento de la calidad educativa (Louffat, 2015).

2.2.5. Gestión del director

Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela (Álvarez 2010). Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente.

Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes (Bolívar 2010, Murillo 2008). Ante esto, Barber y Mourshed (2008) mencionan que aquellos sistemas

educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes.

En el ámbito de la organización escolar, la existencia de múltiples teorías y enfoques acerca del liderazgo dificulta la tarea de encontrar una única definición para este concepto (Maureira 2004). A partir de una vasta revisión de la literatura teórica y empírica existente, el National College for School Leadership (NCSL) define el liderazgo escolar como un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela (Bush y Glover 2003). Los líderes escolares guían a sus instituciones educativas en el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, supervisan que se cumplan los objetivos de la escuela, y promueven la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo, y de un clima escolar positivo (Mullins, Martin, Ruddock, O'Sullivan y Preuschoff 2009).

Diversos estudios acerca de la gestión y la calidad de la

educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra 2000; Bolívar 2010; Bush 2007; Cervantes 1998; Maureira 2004; Pont, Nusche y Moorman 2008; Rojas y Gaspar 2006; Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2003). El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008).

En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico (Rodríguez-Molina 2011).

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación,

organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Castillo Ortiz 2005).

Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar 2010). Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Murillo 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010).

En cuanto a la gestión del director en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad

(Bush 2007; Pont, Nusche y Moorman 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010b). Pero dado que para el logro de escuelas efectivas y de calidad (Pont, Nusche y Moorman 2008) se pone el énfasis en el liderazgo de tipo pedagógico, el presente estudio se enfocará en este estilo de liderazgo en la gestión que realizan los directores en sus instituciones educativas.

En el Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación 2002). Desde el Minedu se reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ministerio de Educación 2003).

Así, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto

pedagógico en su quehacer. Sin embargo, un estudio cualitativo realizado en el Perú revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas de manera independiente (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006).

2.3. Definición de términos básicos

- **Administración:** Chiavenato (2001) afirma que son los procesos de planeación, organización, dirección y control, que utilizan las empresas para llevar a cabo una serie de objetivos con eficacia y eficiencia.
- **Planeación:** Son la guía para que las organizaciones obtengan y comprometan los recursos que se requiere para alcanzar los objetivos propuestos, se desempeñan actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos (Freeman, 2009).
- **Organización:** Es el proceso para comprometer a dos o más personas para trabajar juntas de manera estructurada con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas (Robbins, 2010).

- **Dirección:** Es el proceso donde se dirige e influyen en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales (Coulter, 2010).

- **Control:** es el proceso por el cual el administrador debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización, que de hecho la conducen hacia las metas establecidas. Los gerentes tienen que preocuparse por el control porque con el tiempo los efectos de las relaciones organizacionales no resultan como se planearon (Campos, 2012).

2.4. Variables

241. Definición conceptual de la variable.

Administración de las instituciones públicas: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales (instituciones públicas) para conseguir determinado objetivo con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2001).

242. Definición operacional de la variable.

Es entendida como la sistematización de planear, organizar, dirigir y

controlar todos los recursos disponibles que se le otorgan a las instituciones públicas, se mide a través de un cuestionario (escala de Likert).

243. Operacionalización de la variable.

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Aspectos o dimensiones	Indicadores	Instrumento/ Escala
Gestión administrativa	Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales (instituciones públicas) para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2001).	Es entendida como la sistematización de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos disponibles que se le otorgan a las instituciones públicas, se mide a través de un cuestionario (escala de Likert).	Planificación	Responsabilidad social y ética administrativa. Proceso de toma de decisiones Estrategias administrativas Herramientas y técnicas de planeación	Encuesta - Cuestionario Muy bueno Bueno Regular Deficiente Muy deficiente
			Organización	Estructura y diseño organizacional Cambio organizacional e innovación	
			Dirección	Operaciones y proceso de cambio. Designación de cargos. Comunicación y liderazgo.	
			Control	Administración de la cadena de valor. Desempeño de Mejora del desempeño. Garantiza que se realice las actividades de la planeación.	

CAPÍTULO III

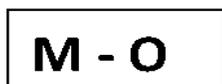
METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación es de tipo no experimental porque en el estudio el investigador no manipula las variables además no tiene control sobre la variable independiente porque ya ocurrieron los hechos (Achaerandio, 2010).

El nivel de la investigación es descriptivo simple porque el investigador busca y recoge información relacionada con el objeto de estudio, no presentándose la administración o control de un tratamiento (Hernández, Fernández y Batista, 2014).

Esquema:



Donde:

M: las instituciones públicas de Morropón

O: Cuestionario

3.2. Descripción de ámbito de la investigación.

La investigación se llevó a cabo en la localidad de Morropón, teniendo como población de estudio a 7 instituciones educativas públicas. La localidad de Morropón posee 7 instituciones públicas, sin embargo el grado de acceso ha sido un limitante que se ha tenido en cuenta para elegir la muestra de estudio.

3.3. Población y muestra.

La población entendida como una colección bien definida de individuos que tienen características similares o rasgo en común, está compuesta por Instituciones Educativas de la localidad de Morropón, que en total son 7 IE, con un total 150 docentes y 14 administrativos. (Ramírez, 2004).

Muestra

El Muestreo está constituido de manera no probabilística intencional, siendo 5 instituciones que se encuentran en la localidad de Morropón por el acceso a ellas el investigador, no se ha tomado en cuenta dos I.E por pertenecer al nivel inicial. (Córdova, 2008) según tabla 1.

Tabla 1. Muestra

I.E	Docentes	Administrativos
Almirante Miguel Grau	55	5
Santa Rita	25	3
César Vallejo	8	1

Carlos Augusto Salaverry	5	1
Antonio Raymondi	8	1
Total	101	11

Fuente: UGEL – Morropón 2016.

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se aplicaron para la recolección de datos fueron:

Técnica: La encuesta; es una serie de preguntas que se hace a una muestra ya elegida por el investigador para recoger o reunir datos para el estudio que pretende realizar (Tafur, 1995).

Instrumentos: Se consideró para recolectar datos a partir de la aplicación de un cuestionario para indagar la opinión que tiene un sector de la población (Tafur, 1995) sobre la administración de las instituciones públicas de la provincia de Morropón.

3.5. Validez y confiabilidad.

Validez

La validez de contenido; describe la idoneidad de los reactivos, ítems, enunciados, proposiciones para la variable, dimensión e indicador que se mide, a su vez evalúa que las preguntas estén orientadas directa y estrictamente con el contenido de las variables que pretende medir en este caso: la administración de las instituciones públicas (Hernández, et, al, 2014). La validez del instrumento se determinó con el juicio de expertos quien emitió un especialista, dando su

opinión de aplicabilidad del mismo.

Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad se determinó a partir del análisis del alfa de Cronbach sometido al 10% de la muestra de estudio teniendo como resultado de 0.924 la confiabilidad.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.

Se elaboró el instrumento de investigación a partir del marco teórico, por consiguiente se aplicó el cuestionario a la muestra de estudio, se organizaron y presentaron los datos recogidos del instrumento respondiendo al interés de hacer visible la información referida a cada objetivo, se procesó con porcentajes y medidas estadísticas descriptivas. Los datos obtenidos se organizaron en tablas los cuales recibieron apreciaciones objetivas las mismas que sirvieron para formular conclusiones y se plantearán las recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Objetivo General: Determinar cómo se encuentra la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307, Morropón; 2017.

Tabla 2: *Gestión administrativa en las instituciones públicas de la Ugel 307, Morropón*

	Nivel				Total
	Muy Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado	
Gestión Administrativa	0	2	32	78	112
	0%	1%	29%	70%	100%
TOTAL	0%	1%	29%	70%	112
					100%

Nota: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

En la tabla 2 la gestión administrativa de las instituciones públicas según los docentes y personal administrativo se encuentran en un nivel inadecuado (70%), el 29% refieren un nivel poco adecuado y solo el 1% lo considera como un nivel adecuado. Es decir los docentes y personal administrativos consideran que existen muchas limitaciones en su gestión administrativa.

Objetivo específico 01: Caracterizar la planeación que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307, Morropón; 2017.

Tabla 3. *Planeación en la gestión administrativa de las instituciones públicas de la Ugel, 307 Morropón*

	Nivel				Total
	Muy Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado	
Planificación	0	2	43	66	112
	0%	1%	39%	60%	100%
Total	0%	1%	39%	60%	112
					100%

Nota: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

En la tabla 3 la planeación en la gestión administrativa de las instituciones públicas se encuentra en un nivel inadecuado el (60%), el 39% refieren un nivel poco adecuado y solo el 1% lo consideran como un nivel adecuado.

Objetivo específico n°2: Determinar el tipo de organización que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307, Morropón; 2017.

Tabla N°4: Organización en la gestión administrativa de las instituciones públicas de la Ugel, 307 Morropón

Organización	Nivel				TOTAL
	Muy Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado	
	0	2	36	74	112
	0%	1%	32%	67%	100%
TOTAL	0%	1%	32%	67%	112
					100%

Nota: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

En la tabla 4 la organización en la gestión administrativa de las instituciones públicas se encuentra en un nivel inadecuado (67%), el 32% refieren un nivel poco adecuado y sólo el 1% lo considera en un nivel adecuado.

Objetivo específico n°3: Identificar el tipo de dirección que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307, Morropón; 2017.

Tabla N°5: Dirección en la gestión administrativa de las instituciones públicas de la Ugel, 307 Morropón

Dirección	Nivel				TOTAL
	Muy Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	
	0	5	38	69	12
	0%	4%	34%	62%	100%
TOTAL	0%	4%	34%	62%	112
					100%

Nota: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

En la tabla 5, la dirección en la gestión administrativa de las instituciones públicas se encuentra en un nivel inadecuado (62%) el 34% refieren a un nivel poco adecuado y solo el 4% lo considera en un nivel adecuado.

Objetivo específico n°4: Determinar el control que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307, Morropón; 2017.

Tabla N°6: *Control en la gestión administrativa de las instituciones públicas de la Ugel, 307 Morropón*

	Nivel				TOTAL
	Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	
Control	0	43	22	47	112
	0%	38%	20%	42%	100%
TOTAL	0%	38%	20%	42%	112
					100%

Nota: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

En la tabla 6, el control en la gestión administrativa de las instituciones públicas se encuentra en un nivel inadecuado (42%), el 38% refieren a un nivel adecuado y el 20% lo considera un nivel poco adecuado.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

La gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón; 2017, se encuentra en un nivel inadecuado (70%) y poco adecuado (29%) (Tabla 2). Resultados Contradictorios al estudio de Ríos, (2012) que determino que la gestión administrativa al aplicar un modelo debe garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad de la educación en Bello (Colombia). Siendo necesario aplicar un modelo de gestión administrativo descentralizado donde se respeten los acuerdos de las instituciones comprometidas. Igualmente en el estudio de Cifuentes, (2015) se demuestra que la gestión administrativa tiene por objetivo cumplir las metas tanto personales como institucionales a través de la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo. Freeman, (2009), en el enfoque teórico señala la administración depende de las organizaciones. Cada persona con la que cuentan en la organización tiene el encargo de alcanzar metas (p.07). En síntesis se puede afirmar que la gestión administrativa se basa en la sistematización administrativa donde es necesario la aplicación de la planeación, la dirección, organización y control del proceso administrativo.

La planeación que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307, Morropón; 2017, se encuentra en un nivel inadecuado el (60%) y poco adecuado (39%) (Tabla 3). Resultados contradictorios al estudio de Parra, (2016) determinó que la gestión administrativa desde el punto de vista educativo, es considerado un componente político que concreta intencionalidad para obtener determinado resultados pedagógicos, para Parra, la gestión se necesita planificar para tener en claro qué objetivos y lineamientos son importantes en educación. Igualmente en el estudio de Bustos, (2003) se demuestra que la planeación en una institución educativa permite ejercer el monitoreo sobre los recursos y pasos de las operaciones de la empresa para tamizar los beneficios o resultados a corto, mediano o largo plazo, inclusive contrarrestar riesgos. Por otra parte Coutler, 2009, citado por Freeman la planeación proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados. Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. En síntesis se puede afirmar que sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia.

La organización que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307, Morropón; 2017, se encuentra en un nivel inadecuado (67%) y poco adecuado (32%) (Tabla 4). Resultados contradictorios al estudio de Santillán, (2016) determinó que la gestión administrativa eficaz incide en el desempeño laboral y actitud de cada integrante de una institución mejorando así el clima organizacional de la unidad educativa Antonio José de sucre del cantón Quevedo provincia de los ríos del año 2016 tomando en cuenta que la aplicación del nuevo sistema de educación está marcando un antes y un después en la educación con propuestas innovadoras dando así resultados más favorables a nivel institucional y social. Igualmente en el estudio de Bustos, (2003) en la organización las expectativas a los cambios constantes para establecer el camino más seguro de alcanzar las metas de la empresa; de tal manera, proporcione los métodos más adecuados para el cumplimiento de las actividades con eficiencia y en el menos tiempo y bajos costos. A su vez también no concuerdan Daft, (2011) en su libro y diseño organizacional “... *las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores pueden dar forma a las organizaciones y estas formas cambian como cambian las realidades*” (p.14). En síntesis se puede afirmar la organización no es solamente una forma de ordenación si no también un elemento importante de la dinámica social, esta dinámica está determinada en la interacción de sus elementos que a su vez determina su conducta social.

La dirección que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307, Morropón; 2017, se encuentra en un nivel inadecuado el (62%) y poco adecuado (34%) (Tabla 5). Resultados contradictorios al estudio de Sumba, (2012) determinó que las instituciones carecen de sistemas de planeación, organización, **dirección** y control eficientes, también de tecnologías propias de la gestión y desarrollo de las actividades económicas. Igualmente en el estudio de Bustos, (2003) la dirección conduce la marcha de lo planificado y organizado con la finalidad de lograr productividad tomando en cuenta a los requerimientos, necesidades y llegar a los mejores resultados. A su vez Whetten, (2011) señala *“Un directivo o gerente debe manejar habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades de comunicación.”* (p.06). En síntesis se puede afirmar la dirección debe motivar a sus colaboradores, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal.

El control que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307, Morropón; 2017, se encuentra en un nivel inadecuado 42% y adecuado el (38%) (Tabla 6). Resultados contradictorios al estudio de Cifuentes, (2015) determinó que la gestión administrativa es una actividad (control) importante para que los trabajadores desempeñen sus funciones de manera eficaz y eficiente y logren los objetivos estratégicos institucionales, que dependen directamente de las capacidad de las personas. Igualmente en el estudio de Campos, (2012) la empresa evalúa el rendimiento del colaborador, comparando los resultados obtenidos con los resultados esperados asegurando que todas las acciones realizadas se orienten a los planes fijados por la empresa. Para Robbins y Coulter (2010) arriban a la siguiente conclusión con respecto al concepto de control: *“La función final de la administración es el control... para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los administrativos deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento...”* (p.08). En síntesis se puede afirmar que el control debe estar orientado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias; debe ser flexible, para ajustarse permanentemente a los cambios de estrategias de la organización.

CONCLUSIONES

- ✓ La gestión administrativa de las instituciones públicas adscritas a la Ugel Morropón, se encuentran entre el nivel inadecuado es decir el director no cumple con las funciones de planificación, organización, dirección y control.
- ✓ La planeación se encuentra en el nivel inadecuado; en otras palabras no existe precisión entre los planes, tampoco existe un responsable asignado al área pedagógica, además el sub director no asume con responsabilidad las funciones en la parte pedagógica y didáctica siendo este un trabajo directo con los docentes.
- ✓ La organización se encuentra en el nivel inadecuado. El director delega funciones, sin embargo, presenta dificultades en el seguimiento a los equipos de trabajo que organiza.
- ✓ En la dirección se encuentra en el nivel inadecuado. Los canales de comunicación son insuficientes entre el director y sus colaboradores. Además, desde su función se evidencia la poca perspectiva para lograr la calidad educativa en su institución.
- ✓ El control se encuentra en el nivel inadecuado. En otras palabras, cuando se presentan situaciones conflictivas en los equipos de trabajo el director no facilita los intercambios ni genera las buenas relaciones, vale decir que no da solución a los mismos.

RECOMENDACIONES

- ✓ A los directores de las instituciones públicas Ugel Morropón; a preocuparse de la planeación, organización, dirección y control incentivando a todos sus colaboradores al trabajo colegiado, permitiéndole mejorar los resultados de su gestión.
- ✓ A los docentes y administrativos establecer planes presupuestados con pasos detallados y en tiempos determinados para alcanzar resultados que se propongan y así mismo asignar recursos necesarios para que estos tengan efectividad.
- ✓ A los administrativos organizar al personal bajo una estructura de planificación, delegando responsabilidades con normas y procedimientos que ayuden a construir la filosofía que estos proponen.
- ✓ Al director asumir un rol comprometido en el proceso de conducción de la institución educativa que lidera, bajo una cultura organizacional asumiendo un rol sobresaliente para la toma de decisiones en un trabajo colegiado. Éste debe ser consciente de hacer una tarea que tenga impacto positivo en la gestión escolar.
- ✓ A los directores de las instituciones educativas controlar, supervisar resultados, identificando fortalezas y debilidades en las tareas encomendadas para luego planear, organizar o reorganizar los planes propuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achaerandio. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Adam Smith (1794) *Investigación de la Naturaleza y causa de las riquezas*. España.
- Aguerrondo I. (1990). *El planeamiento como instrumento de cambio*.
Argentina.
http://www.terras.edu.ar/biblioteca/12/ECPI_Aguerrondo_Unidad_2.pdf.
- Álvarez, Manuel (2010). *Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar*.
Madrid: Wolters Klumers.
- Alvariño, Celia; Sergio Arzola, José Joaquín Brunner, María Olivia Recart y Ruby
Vizcarra (2000). *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*. *Paideia*,
29, 15-43.
- Andía V. (2015). *Diccionario de Administración*. Editorial Arte y Pluma. Perú.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México. Recuperado de:
<https://www.emprendices.co/resumen-del-libro-administracion-pequenas-empresas-servulo-anzola-rojas/>
- Ariño, G. (2004). *Principios de derecho público económico*.
- Baldeos L. (2015). *La gestión administrativa en el gobierno regional de lima*
universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú. Recuperado de:
http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/299/TFCE_TCE20.

[pdf?sequence=1](#)

- Barber, Michael y Mona Mourshed (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Santiago: PREAL y Cinde.
- Barber, Michael y Mona Mourshed (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Santiago: PREAL y Cinde.
- Bateman T. y Snell S. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México.
- Bello, R. (2013). *Sistemas de evaluación y políticas públicas en América Latina, ¿se está avanzando?* Serie Gestión Pública ILPES/CEPAL N° 78 (en prensa) Public Financial Management and Its Emerging Architect. Cangiano Curristine y Lazare Editors.
- Bolívar, Antonio (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9(2), 9- 33.
- Bolívar, Antonio (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9(2), 9- 33.
- Bugueña. (2009). *Gestión institucional*. Santiago de Chile: Universidad Católica.
- Bush, Tony (2007). *Educational leadership and management: theory, policy, and practice*. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Bush, Tony y Derek Glover (2003). *School leadership: concepts and evidence. Full report*.

Nottingham: National College for School Leadership.

Bustos F. (2003). *Procesos administrativos*.

Cabero J. (2003). *Nuevas tecnologías, comunicación y educación*. España. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/doc/18938157/Tic-Cabero>

Campos, S., & Lozada, P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la Biblioteca Municipal de Moncagua, departamento de San Miguel*. Tesis de doctorado en Administración de Empresas, Universidad de Salvador, El Salvador.

Campos G., & Portillo L., (2012). *Modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención en la Alcaldía Municipal de Moncagua, departamento de San Miguel*.

Casasús. (2002). *Problemas de la gestión educativa*.

Castillo Ortiz, Alicia (2005). *Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI*. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20, 1-9.

Castillo, A. (2000). *Administración Educativa, técnicas, estrategias y prácticas gerenciales*. San Juan de Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.

Castro M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Ucayali.

Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/130112363/Castro-2003>

Chiavenato I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. .

Cifuentes, (2015) *Gestión administrativa y clima organizacional del personal administrativo de la institución educativa particular marco polo del distrito de*

Villa María del Triunfo en el año 2014.

Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas. (1991). *Calidad de la educación.*

Córdova, 2008. *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia.*

Crespo (2014), *La Gestión administrativa y calidad del servicio del área de atención al cliente de SEDAPAL San Juan de Lurigancho - 2014.* Lima – Perú.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño Organizacional* (10ma. ed.) México: Editorial Cengage Learning.

Fayol H. (1916). *Administración industrial general.* Nueva York – Estados Unidos.

Recuperado de: <http://bibliotecagratis.blogspot.pe/2014/04/henry-fayol-administracion-industrial-y.html>.

Freeman R., Stoner J. & Gilbert D. (2009). *Administración* (6ta. ed.). México: Pearson educación.

Freeman R., Stoner J. & Gilbert D. (2009). *Administración* (6ta. ed.). México: Pearson educación

Freire & Miranda, (2014). *Rol del director en la escuela: liderazgo, pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico.*

Hernández, S. Fernández y Batista. (2014). *Metodología de la investigación científica.* México: Editorial Mc Graw Hill, 15-40.

Hughes, R., Curphy, R., Hughes, G., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo:*

cómo aprovechar las lecciones de la experiencia (5ta. ed.). México: McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, (2016).Perú. Recuperado de:
<http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro28/libro.pdf>

Jones G. y George J. (2010). *Administración Contemporánea*. Sexta edición México: Editorial McGraw–Hill.

Koontz J. (1990), *Administración*. México. Novena edición, editorial McGraw Hill.

Koontz. (2004). *Administración pública*. Revista Ciencias Estratégicas, 19(26).

Louffat E. (2015). *Administración: fundamentos del Proceso Administrativo*. Editorial CENGAGE. Argentina.

Luhman. (1978). *Organización y decisión Westdeutcher un Humbolt, Berlin*.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (2da. Ed.). México: McGraw Hill. marzo-Final.

Maureira, Óscar (2004). *El liderazgo: factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Mayntz, R. (1982). *Sociología de la Organización* (4ta. ed.). Madrid: Alianza editorial.

Milgrom P. & Roberts J. (1993). *Economía, Organización Y Gestión De La Empresa*. España.

Recuperado de: <http://www.revecap.com/revista/numeros/03/pdf/serra.pdf>

Ministerio de educación (2015). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima: Ministerio de educación del Perú.

Milgrom P. & Roberts J. (1993). *Economía, Organización Y Gestión De La Empresa*. España. Recuperado de: <http://www.revecap.com/revista/numeros/03/pdf/serra.pdf>

Mullis, Ina V. S.; Michael O. Martin, Graham J. Ruddock, Christine O'Sullivan y Corinna Preuschoff (2009). *TIMSS 2011 assessment frameworks*. Boston: International Association for the Evaluation of Educational Achievement; International Study Center.

Murillo, F. Javier (2008). *Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe*. En Rosa Blanco (Coord.) *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe* (pp. 17-47). Santiago: Orealc- Unesco; LLEC

Oleas, M. (2012). *La gestión administrativa y procesos académicos del colegio*.

Oltra, R (2012), *Sistemas integrados de gestión empresarial*. Evolución histórica y tendencias de futuro. España. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2010a). *PISA 2009 results: what students know and can do*.

Recuperado de

<<http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisa2009keyfindings.htm>>.

Parra, (2016) *Gestión administrativa e implementación de las TICs en el instituto María Rosario Araoz Pinto*, San Miguel, 2016

Pont, Beatriz; Deborah Nusche y Hunter Moorman (2008). *Improving school leadership. Volume 1: policy and practice*. París: OECD.

Presidencia del Consejo de Ministro. Oficina Nacional del Gobierno Electrónico e Informática. Plan nacional de gobierno electrónico 2013-2017. Perú.
Recuperado de:[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/54A7FF44FD2DF7F605257C1200108C2B/\\$FILE/10492a55-a315-453e-8fdc-2c908b422d18.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/54A7FF44FD2DF7F605257C1200108C2B/$FILE/10492a55-a315-453e-8fdc-2c908b422d18.pdf).

Presidencia del Consejo de Ministro. Sistema de Gestión Pública. Políticas de modernización del estado. Perú. Recuperado de: <http://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/TIC> y Educación -1 de 10.

Quezada (2016), *La gestión administrativa que incide en la percepción de la justicia organizacional de la universidad técnica de Machala*. Lima Perú.

Ramírez (2012). *La gestión administrativa en la educación básica y media oficial de Manizales*. Colombia.

Ríos Ruiz, L. C., Velásquez Correa, S. A., & Díaz Marín, H. A. (2012). *Aplicación de un modelo de gestión administrativa para la educación pública en el municipio de Bello* (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).

Ríos Ruiz, L. C., Velásquez Correa, S. A., & Díaz Marín, H. A. (2015). *Aplicación de un modelo de gestión administrativa para la educación pública en el municipio de bello*, Colombia.

Robbins, S. & Coulter M. (2010). *Administración* (6ta. ed.) México: Pearson educación. Rodríguez y Daureo (2003), *sistemas de información: aspectos técnicos y legales*.

Rodríguez-Molina, Guillermo (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y educadores, 14(2), 253-267.

Ruz y Coquelet. (2003). *Convivencia escolar y calidad de la educación*. Ministerio de Educación de Chile, y Organización de Estados Iberoamericanos: Chile.

Sánchez y Reyes (1998). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. Editorial Mantaro. Lima Perú.

Santillán, (2016) *Gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional con los docentes de la unidad educativa “Antonio José de Sucre” del año 2016*.

Sumba, (2012) *Modelo de gestión administrativa para la competitividad de las microempresas de la zona sur de Manabí*.

Tafur, (1995). *Metodología de la investigación científica*.

Tamayo T. (1997). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa S.A. México.

Recuperado de: <http://metodouba.blogspot.pe/2015/07/poblacion-muestra-y->

muestreo.

Taylor F. (1919). *Los principios de la administración científica*. Editorial Harper & Brothers. Nueva York – Estados Unidos.

Thomas. (1992). *Overview o conflic and conflict management*.

Tobar F. (2002). *Modelo de gestión en salud*. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de: <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-138.pdf>

Torres y Torres (2010). *Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratorios de Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá, d.c.

Velásquez (2009), *la calidad de la gestión administrativa de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la universidad nacional de Itapúa*. Paraguay.

Whetten D. y Cameron K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va. ed.). México: Pearson educación.

Woodrow Wilson (1987). *Estudio de la administración pública de estados unidos*.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título: “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UGEL 307 MORROPÓN - 2017”

Problema General	Preguntas específicas	Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Marco teórico	Metodología	Técnicas e instrumentos
<p>¿Cómo se encuentra la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón; 2017?</p> <p>Objetivo General</p> <p>Determinar cómo se encuentra la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón;</p>	<p>¿Cómo se caracteriza la planeación que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón; 2017?</p> <p>¿Cómo se encuentra la organización que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón; 2017?</p>	<p>Caracterizar la planeación que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón; 2017.</p> <p>Determinar el tipo de organización que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón; 2017.</p>	<p>Gestión administrativa de las instituciones educativas públicas.</p>	<p>Responsabilidad social y ética administrativa.</p> <p>Proceso de toma de decisiones</p> <p>Estrategias administrativas</p> <p>Herramientas y técnicas de planeación</p> <p>Estructura y diseño organizacional</p> <p>Cambio organizacional e innovación</p> <p>Operaciones y proceso de cambio.</p>	<p>Administración: Conceptos Antecedentes Importancia Características Principios Etapas (dimensiones) Modelos de las dimensiones.</p>	<p>Tipo de investigación No experimental</p> <p>Diseño de investigación Descriptivo</p>	<p>Encuesta - Cuestionario</p>

2017.	<p>¿Qué tipo de dirección realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón; 2017?</p> <p>¿Cómo desarrollan el control que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón; 2017?</p>	<p>Identificar el tipo de dirección que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón; 2017.</p> <p>Determinar el control que realiza la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón; 2017.</p>		Administración de la cadena de valor			
-------	---	--	--	--------------------------------------	--	--	--

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES. Instrumentalización

Título: Análisis de la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la ugel 307 Morropón; 2017.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Aspectos o dimensiones	Indicadores	Instrumento/ Escala
Gestión administrativa de las instituciones educativas públicas.	Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales (instituciones públicas) para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Chiavenato, I. 2001).	Es entendida como la sistematización de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos disponibles que se le otorgan a las instituciones públicas, se mide a través de un cuestionario (escala de Likert).	Planeación	Responsabilidad social y ética administrativa. Proceso de toma de decisiones Estrategias administrativas Herramientas y técnicas de planeación	Encuesta - Cuestionario Muy bueno Bueno Regular Deficiente Muy deficiente
			Organización	Estructura y diseño organizacional Cambio organizacional e innovación	
			Dirección	Administración de operaciones y proceso de cambio. Designación de	

				cargos. Comunicación y liderazgo.	
			Control	Administración de la cadena de valor. Definición de desempeño. Mejora del desempeño. Garantiza que se realice las actividades de la planeación.	

CUESTIONARIO: Administración

A continuación presento 40 ítems en relación al “Análisis de la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la Ugel 307 Morropón, 2017.”, que es un estudio realizado por un alumno de administración de la Universidad Alas Peruanas filial Piura.

Te pedimos que frente a cada una de las proposiciones me permitas conocer el rendimiento escolar.

El cuestionario es anónimo, lo único que voy a completar es el nombre de tu institución educativa y dirección de la misma. Se te garantiza total confidencialidad.

Escala valorativa:

- 1= Muy deficiente
- 2= Deficiente
- 3= Regular
- 4= Bueno
- 5 = Muy Bueno

Variable: Administración de las instituciones públicas						
Dimensión: Planear						
Ítems		1	2	3	4	5
1	El director cumple responsablemente con las funciones de las dimensiones: organizacional, pedagógico - didáctica, comunitaria y administrativa.					
2	El subdirector es responsable sólo de la dimensión pedagógico – didáctica.					
3	Los directivos son voceros (buenos comunicadores), pues ellos recogen las demandas de la sociedad y la comunidad.					
4	Los directivos cumplen la función de enlace, pues desarrollan relaciones con los diversos actores educativos.					
5	Los directivos son idóneos animadores pedagógicos, porque coordinan las decisiones relacionadas con las actividades pedagógicas.					
6	Los directivos son equitativos distribuidores de los recursos, porque se encargan del reparto de los recursos humanos, materiales y financieros.					
7	Los directivos son entusiastas promotores porque procuran que los distintos actores de la institución trabajen en relación a una visión del conjunto.					
8	Los directivos son enseñantes, pues procuran el bienestar de los alumnos en todas sus formas.					

9	Los directivos no delegan por miedo a que los “colaboradores” puedan cometer errores o porque sienten desconfianza hacia ellos.					
10	Generalmente, los directivos no delegan porque piensan que ellos mismos pueden hacer las cosas en menos tiempo.					
Dimensión: Organizar						
Ítems		1	2	3	4	5
11	Los directivos no delegan porque sienten temor de que otro se capacite y pueda reemplazarlos.					
12	Los directivos siempre delegan a personas de confianza.					
13	Los directivos delegan a personas con experiencia profesional, estudios, conocimientos previos y características personales.					
14	Los directivos solo delegan cuando tienen una clara idea sobre los resultados a lograr.					
15	Los directivos son asertivos en las relaciones interpersonales.					
16	Los directivos solo delegan cuando no hay riesgo de cometer errores.					
17	Los directivos delegan a personas que ya tienen excesivas tareas a cumplir.					
18	Los sistemas de valores individuales, organizacionales y sociales, las informaciones parciales o contradictorias son factores que complican la tarea de tomar decisiones.					
19	Las decisiones consideradas racionales desde la óptica de un directivo pueden no ser viables desde la racionalidad de la institución educativa o del sistema en su conjunto.					
20	Las decisiones estratégicas, que se caracterizan por el impacto en que producen en las funciones sustantivas y en las finalidades de cada establecimiento, solo son asumidas por los directivos.					
Dimensión: Dirigir						
21	El entorno facilita y colabora en el logro de los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
22	En su institución existen problemas de comunicación o comprensión.					
23	En su institución los canales de comunicación son suficientes.					
24	En la institución los directivos están demasiado ocupados para informar.					
25	En la institución existe optimización de recursos.					
26	En la institución se malgastan los recursos.					
27	En la institución el establecimiento de objetivos son consensuados.					

28	En la institución se persigue la calidad y la equidad.					
29	En la institución existen sistemas de resolución de conflictos.					
30	En la institución existe motivación y satisfacción laboral.					
	Dimensión; Controlar	1	2	3	4	5
31	Los directivos son integradores, porque facilitan los intercambios y las relaciones a través de la gestión de conflictos.					
32	Los directivos son agentes de cambio porque promueven iniciativas y proyectos innovadores.					
33	“Tomar decisiones” supone la posibilidad de efectuar una o varias elecciones respecto de alguna cuestión.					
34	Los directivos solo delegan cuando no pueden más.					
35	Los directivos delegan solo tareas rutinarias.					
36	El trabajo en equipo permite trabajar tensiones que pueden derivar en conflictos.					
37	Los integrantes del equipo son buenos escuchas y muestran un comportamiento solidario.					
38	En la institución el supervisor promueve el desarrollo de equipos de trabajo orientados por objetivos institucionales comunes.					
39	En la institución los supervisores sólo se señalan los problemas, dificultades o debilidades.					
40	En la institución el supervisor detecta las necesidades de perfeccionamiento y toma decisiones sobre las acciones para remediarlas.					

ALFA DE CRONBACH

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.924	40

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	130,2000	476,786	,454	,895
VAR00002	129,9000	502,093	,252	,898
VAR00003	129,8000	485,959	,418	,896
VAR00004	130,1333	495,982	,244	,898
VAR00005	130,1333	493,430	,285	,898
VAR00006	130,0333	492,102	,358	,897
VAR00007	130,2000	474,786	,569	,893
VAR00008	130,1667	505,661	,101	,899
VAR00009	130,0333	493,620	,297	,897
VAR00010	130,1333	498,740	,228	,898
VAR00011	130,5333	481,844	,486	,895
VAR00012	130,4667	505,292	,130	,899
VAR00013	130,2000	510,097	-,015	,851
VAR00014	130,9000	485,128	,475	,895
VAR00015	130,9000	487,197	,340	,897
VAR00016	130,1667	492,489	,283	,898
VAR00017	130,8000	488,097	,369	,896
VAR00018	130,4333	493,426	,313	,897
VAR00019	130,5667	509,151	,005	,901
VAR00020	131,3000	481,045	,423	,896
VAR00021	130,7333	497,857	,224	,897
VAR00022	130,4667	505,223	,132	,896
VAR00023	131,0333	491,482	,348	,896
VAR00024	130,9333	482,616	,417	,896
VAR00025	130,6667	498,161	,199	,899

VAR00027	130,8000	484,579	,433	,895
VAR00028	130,5333	480,120	,609	,893
VAR00029	130,4667	487,085	,467	,895
VAR00030	130,9000	482,714	,422	,896
VAR00031	130,8333	470,557	,544	,893
VAR00032	130,9667	477,137	,511	,894
VAR00033	131,1000	460,369	,671	,891
VAR00034	131,2000	460,372	,647	,891
VAR00035	131,3667	459,413	,678	,891
VAR00036	131,5667	462,047	,645	,891
VAR00037	131,7667	458,254	,730	,890
VAR00038	131,2667	462,754	,658	,891
VAR00039	131,8000	468,717	,599	,893
VAR00040	130,8344	460,557	,550	,883



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS PERSONALES:

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Paiva Céspedes, César Martín
 1.2 GRADO ACADÉMICO: Magister
 1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Universidad Alas Peruanas
 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Análisis de la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la UGEL 307, Morropón, 2017
 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: Bch. Jorge Felicino Zúñiga Erazo
 1.6 MAESTRÍA: Administración y Dirección de Empresas
 1.7 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta a docentes y administrativos

II. ASPECTOS DE EVALUAR: (Calificación Cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09)	Regular (10-13)	Bueno (14-16)	Muy Bueno (17-19)	Excelente (19-20)
		01	02	03	04	05
1.- CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				18	
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observadas				18	
3.- ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y calidad				17	
4.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica del instrumento				18	
5.- SUPICIENCIA	Valora los aspectos en cantidad y calidad					19
6.- INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos					19
7.- CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios				17	
8.- COHERENCIA	Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores				17	
9.- METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del estudio				17	
10.- CONVENIENCIA	Genera nuevos puntos para la investigación y construcción de teorías				17	
Total					139	38

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) = 71

VALORACIÓN CUALITATIVA = Muy Bueno

VALORACIÓN DE APLICABILIDAD = Aceptable

Legenda

- 01-13 Improcedente
 14-16 Aceptable con recomendación
 17-20 Aceptable

Piura, mayo, 2017

MG. César Martín Paiva Céspedes
 DNI: 02824654

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
VARIABLE: GESTION DEL SERVICIO

DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION												
			SI	NO	Indiferente (03)	En desacuerdo (02)	Nada de acuerdo (01)	Relacion entre la variable y la dimension		Relacion entre la dimension y el indicador		Relacion entre el indicador y los items		Relacion entre los items y la opcion de respuesta						
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
PLANEAACION	✓ Responsabilidad social y ética administrativa. ✓ Proceso de toma de decisiones ✓ Estrategias administrativas ✓ Herramientas y técnicas de planeación	1. El director cumple responsablemente con las funciones de las dimensiones: organizacional, pedagógico - didáctica, comunitaria y administrativa. 2. El subdirector es responsable sólo de la dimensión pedagógico - didáctica. 3. Los directivos son voceros (buena comunicadores), pues ellos recogen las demandas de la sociedad y la comunidad. 4. Los directivos cumplen la función de enlace, pues desarrollan relaciones con los diversos actores educativos. 5. Los directivos son líderes animadores pedagógicos, porque coordinan las acciones relacionadas con las actividades pedagógicas. 6. Los directivos son equitativos distribuidores de los recursos, porque se encargan del reparto de los recursos humanos, materiales y financieros. 7. Los directivos son entusiastas promotores porque procuran que los distintos actores de la institución trabajen en relación a una visión del conjunto. 8. Los directivos son asertivos, pues procuran el bienestar de los alumnos en todas sus formas. 9. Los directivos no delegan por miedo a que los "colaboradores" puedan cometer errores o porque sienten desconfianza hacia ellos. 10. Generalmente, los directivos no delegan porque piensan que a los mismos pueden hacer las cosas en menos tiempo.	SI	NO	Indiferente (03)	En desacuerdo (02)	Nada de acuerdo (01)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
			X						X		X		X		X		X		X	

Investigación educativa
 1. 2001
 eficacia (Chávez,
 con eficacia y



**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS**

I. DATOS PERSONALES:

- 1.1 **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Flores Sánchez, Oscar Andrés
 1.2 **GRADO ACADÉMICO:** Magíster
 1.3 **INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** Universidad Alas Peruanas
 1.4 **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** Análisis de la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la UGEL 307, Morropón, 2017
 1.5 **AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Bch. Jorge Felicino Zúñiga Erazo
 1.6 **MAESTRÍA:** Administración y Dirección de Empresas
 1.7 **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Encuesta a docentes y administrativos

II. ASPECTOS DE EVALUAR: (Calificación Cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09)	Regular (10-13)	Buena (14-16)	Muy Buena (17-19)	Excelente (20-25)
		01	02	03	04	05
1.- CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				17	
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observadas				17	
3.- ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y calidad				17	
4.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica del instrumento				17	
5.- SUFICIENCIA	Valora los aspectos en cantidad y calidad				17	
6.- INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos				17	
7.- CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios				17	
8.- COHERENCIA	Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores				17	
9.- METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del estudio				17	
10.- CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías				17	
Total					170	

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) = 68

VALORACIÓN CUALITATIVA = Muy Buena

VALORACIÓN DE APLICABILIDAD = Aceptable

Legenda

01-13 Improcedente

14-16 Aceptable con recomendación

17-20 Aceptable

Piura, mayo, 2017

MG. Oscar Andrés Flores Sánchez

DNI: ..02824307.....



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS PERSONALES:

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Fernández Miranda, Marina
 1.2 GRADO ACADÉMICO: Doctora
 1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Universidad Alas Peruanas
 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Análisis de la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas de la UGEL 307, Morropón, 2017
 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: Bch. Jorge Felcino Zúñiga Erazo
 1.6 MAESTRÍA: Administración y Dirección de Empresas
 1.7 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta a docentes y administrativos

II. ASPECTOS DE EVALUAR: (Calificación Cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09)	Regular (10-13)	Buena (14-16)	Muy Buena (17-19)	Excelente (19-20)
		01	02	03	04	05
1.- CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				17	
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observadas					19
3.- ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y calidad				17	
4.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica del instrumento					19
5.- SUFICIENCIA	Valora los aspectos en cantidad y calidad					19
6.- INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos				17	
7.- CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudio				17	
8.- COHERENCIA	Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores				17	
9.- METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del estudio				17	
10.- CONVENIENCIA	Genera nuevas posturas para la investigación y construcción de teorías				17	
Total					119	67

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) = 70

VALORACIÓN CUALITATIVA = Muy Buena

VALORACIÓN DE APLICABILIDAD = Aceptable

Leyenda

01-13 Improcedente

14-16 Aceptable con recomendación

17-20 Aceptable

Piura, mayo, 2017

Dr. Mariana Fernández Miranda

DNI:02.601620

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

VARIABLE: GESTIÓN DEL SERVICIO

DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
			Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (04)	Indiferente (03)	En desacuerdo (02)	Nada de acuerdo (01)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre los ítems y la opción de respuesta	
								SI	NO	SI	NO	SI	NO
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad social, ética y administrativa. ✓ Proceso de toma de decisiones ✓ Estrategias administrativas ✓ Herramientas y técnicas de planeación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El director cumple responsablemente con las funciones de las dimensiones: organizacional, pedagógico - didáctica, comunitaria y administrativa. 2. El subdirector es responsable sólo de la dimensión pedagógica - didáctica. 3. Los directivos son voceros (buenos comunicadores), pues ellos recogen las demandas de la sociedad y la comunidad. 4. Los directivos cumplen la función de enlaces, pues desarrollan relaciones con los diversos actores educativos. 5. Los directivos son líderes pedagógicos, porque conciben las decisiones relacionadas con las actividades pedagógicas. 6. Los directivos son equitativos distribuidores de los recursos, porque se encargan del reparto de los recursos humanos, materiales y financieros. 7. Los directivos son entusiastas promotores porque procuran que los diversos actores de la institución trabajen en relación a una visión del conjunto. 8. Los directivos son esforzados, pues procuran el bienestar de los alumnos en todas sus formas. 9. Los directivos no delegan por miedo a que los "colaboradores" puedan cometer errores o porque sienten desconfianza hacia ellos. 10. Generalmente, los directivos no delegan porque piensan que ellos mismos pueden hacer las cosas en menos tiempo. 	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		X					X				X		

Universidad Tecnológica del Chiriquí
 Facultad (Chiriquí)
 2011

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura y diseño organizacional ✓ Cambio organizacional 	<p>Los directivos no delegan porque sientan temor de que otro se escape y pueda reemplazarlos.</p> <p>Los directivos siempre delegan a personas de confianza.</p> <p>Los directivos delegan a personas con experiencia profesional, estudios, conocimientos previos y características personales.</p> <p>Los directivos solo delegan cuando tienen una clara idea sobre los resultados a lograr.</p> <p>Los directivos son asertivos en las relaciones interpersonales.</p> <p>Los directivos solo delegan cuando no hay riesgo de cometer errores.</p> <p>Los directivos delegan a personas que ya tienen excepcionales tareas a cumplir.</p> <p>Los sistemas de valores individuales, organizacionales y sociales, las informaciones parciales o contradictorias son factores que complican la tarea de tomar decisiones.</p> <p>Las decisiones consideradas racionales desde la óptica de un directivo pueden no ser viables desde la racionalidad de la institución educativa o del sistema en su conjunto.</p> <p>Las decisiones estratégicas, que se caracterizan por el impacto en que producen en las funciones sustantivas y en las finalidades de cada establecimiento, solo son asumidas por los directivos.</p> <p>El entorno facilita y colabora en el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>En su institución existen problemas de comunicación o comprensión.</p> <p>En su institución los canales de comunicación son suficientes.</p> <p>En la institución los directivos están demasiado ocupados para informar.</p> <p>En la institución existe optimización de recursos.</p> <p>En la institución se mitigan los recursos.</p> <p>En la institución el establecimiento de objetivos son consensuados.</p> <p>En la institución se persigue la calidad y la equidad.</p> <p>En la institución existen sistemas de resolución de conflictos.</p> <p>En la institución existe motivación y satisfacción laboral.</p> <p>Los directivos son integradores, porque facilitan los intercambios y las relaciones a través de la gestión de conflictos.</p> <p>Los directivos son agentes de cambio porque promueven iniciativas y proyectos innovadores.</p>	X	X	X	X	X	X	X	X	

