

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



*Una Institución Adventista*

**GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD EDUCATIVA  
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS  
DE LA UNIÓN PERUANA DEL SUR, 2016**

Tesis

Presentada para optar el grado académico de Doctor

en Administración de Negocios

Por

David Jonatan Echevarría Miranda

Lima, Perú

Octubre de 2017

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

**TA** Echevarría Miranda, David Jonatan  
**4** Gestión organizacional y calidad educativa en las instituciones educativas adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2016 / Autor: David Jonatan Echevarría Miranda; Asesor: Dr. Luis Eddie Cotacallapa Subia, 2017.  
**E16**  
**2017** 141 hojas: anexos, figuras, tablas.

Tesis (Doctorado), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales. Escuela de Posgrado, 2017.  
Incluye referencias y resumen.  
Campo del conocimiento: Administración.

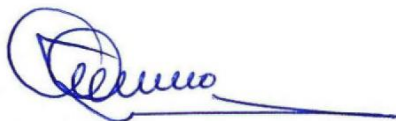
1. Gestión organizacional. 2. Calidad educativa. 3. Eficiencia. 4. Eficacia.

*Gestión organizacional y calidad educativa en las instituciones  
educativas adventistas de la Unión Peruana del Sur 2016*

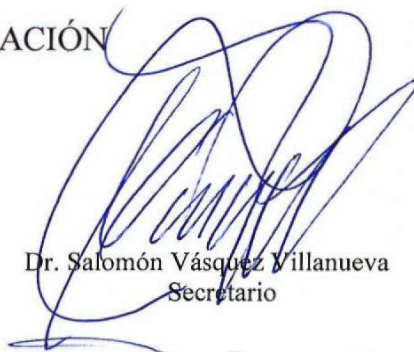
TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Doctor en Administración de  
Negocios

JURADO DE SUSTENTACIÓN



Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez  
Presidente



Dr. Salomón Vásquez Villanueva  
Secretario



Dr. Luis Eddie Cotacallapa Subia  
Asesor



Dr. Leonardo Blas Rojas Atanacio  
Vocal



Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo  
Vocal

Lima, 26 de octubre de 2017

**DGI – 13 ACUERDO DE ENTENDIMIENTO<sup>4</sup> ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

**ACUERDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

Este acuerdo se establece entre el autor y la Universidad Peruana Unión y se registra el 26 de octubre 2017.

Conste por el presente documento el Acuerdo de Entendimiento entre **DAVID JONATAN ECHEVARRÍA MIRANDA**, identificado con DNI N° 09761622, nacionalidad: Peruana, domiciliado en Calle Eduardo de Habich 120, Miraflores – Lima, Perú, a quien en adelante se le denominará **EL AUTOR**; y de la otra parte **UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**, con R.U.C. N° 20138122256, con domicilio legal en Villa Unión-Ñaña, altura del Km. 19 de la Carretera Central, distrito de Lurigancho-Chosica, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará **LA UNIVERSIDAD**, representada por su Rectora Dra. Teodosia Maximina Contreras Castro, identificada con D.N.I. N° 10168821, quien señala el mismo domicilio de su representada, facultada según nombramiento y poder otorgados en sesión ordinaria de la Asamblea Universitaria del 26 de octubre del 2017.

Yo **EL AUTOR**, reconozco haber leído y comprendido los términos de licencia que acompañan a este documento y forman parte del mismo y estoy de acuerdo en aceptar las condiciones en ellos expuestas:

- **Parte 1.** Términos de la licencia otorgada a **LA UNIVERSIDAD** para la publicación de las obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional.
- **Parte 2.** Términos de licencia Creative Commons para publicación de obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional de **LA UNIVERSIDAD**.

Además, en la condición de autor de la obra, es de mi competencia:

- Estar en contacto con la dirección del Repositorio Institucional de **LA UNIVERSIDAD** en lo referente al contenido y asuntos informáticos.
- Proporcionar la información necesaria para crear y mantener las colecciones.
- Aceptar colaborar en lo referente a su situación, según lo requiera el CRAI de **LA UNIVERSIDAD**.



*David Jonatan Echevarría Miranda*

DAVID JONATAN ECHEVARRÍA  
MIRANDA

e-mail: *djem07@hotmail.com*

LA UNIVERSIDAD

<sup>4</sup> El presente documento tiene su apoyo legal en el Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Derecho de Autor, actualmente vigente en el Perú, publicado el 24 de abril de 1996, y sus normas modificatorias. Los artículos señalados de la forma "Leer el artículo", sirven únicamente como guía para el lector. Se recomienda leer todo el Decreto Legislativo

## ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo **LUIS EDDIE COTACALLAPA SUBIA**, identificado con DNI N° 09710173524, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

### DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "*Gestión organizacional y calidad educativa en las instituciones educativas adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2016*" constituye la memoria que presenta el Maestro **DAVID JONATAN ECHEVARRÍA MIRANDA** para obtener el grado académico de Doctor en Administración de Negocios, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, Ñaña, a los 26 días del mes de octubre de 2017.

  
\_\_\_\_\_  
Dr. LUIS EDDIE COTACALLAPA SUBIA  
Asesor

\*\*Actualizado al 17-Feb-2017

## **DEDICATORIA**

A mi esposa, Dina Maribel, por el afecto y la comprensión en todo este andar académico; por su ayuda, paciencia y constante ánimo, para seguir adelante hasta la consecución con éxito del objetivo propuesto.

A mis hijos, Fabricio y Renato, por el respaldo dado con la alegría que les caracteriza, por creer siempre en mí.

A mis padres, quienes me enseñaron a confiar plenamente en Dios y en la educación adventista.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios creador y sustentador, por las bendiciones recibidas

A la Iglesia, por darme la oportunidad de servir y realizarme profesionalmente.

Al Dr. Eddy Cotacallapa, por su asesoría en el desarrollo de la presente investigación.

Al Dr. Alfonso Paredes, por sus consejos y orientaciones en la elaboración de mi investigación

En especial, a todos mis compañeros de labores, de quienes he recibido apoyo incondicionalmente, para seguir avanzando y culminar esta etapa de mi vida.

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTOS .....	VII
CONTENIDO .....	VIII
LISTA DE TABLAS.....	X
LISTA DE FIGURAS .....	XII
LISTA DE ANEXOS .....	XIII
RESUMEN .....	XIV
ABSTRACT.....	XVI
CAPÍTULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
Problema general .....	2
Problemas específicos .....	2
PROPÓSITO .....	2
Objetivos .....	3
Objetivos específicos.....	3
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	12
<i>Hipótesis</i> .....	12
Hipótesis específicas .....	12
<i>Variables</i> .....	12
CAPÍTULO II .....	14
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
FUNDAMENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
MARCO FILOSÓFICO .....	14
MARCO LEGAL .....	16
MARCO TEÓRICO .....	18

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS .....	41
CAPÍTULO III .....	47
DISEÑO METODOLÓGICO .....	47
TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	47
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL .....	47
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	47
<i>POBLACIÓN</i> .....	47
<i>MUESTRA</i> .....	48
TÉCNICAS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	49
<i>INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS</i> .....	49
<i>CONFIABILIDAD</i> .....	50
<i>ANÁLISIS DE DATOS</i> .....	52
CAPÍTULO IV .....	53
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	53
DESCRIPCIÓN DEL LUGAR DE ESTUDIO .....	53
RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....	55
RESULTADOS DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	74
CAPÍTULO V .....	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	87
CONCLUSIONES .....	87
RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS .....	92
ANEXOS.....	100

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Comparación entre organizaciones en la era industrial y superindustrial.</i> ....	20
Tabla 2. <i>Relaciones de poder y autoridad de Mary Parket Follett.</i> .....	21
Tabla 3. <i>Evolución de la Teoría General de la Administración.</i> .....	23
Tabla 4. <i>Matriz instrumental para la definición conceptual y operacional de las variables.</i> .....	44
Tabla 5. <i>Distribución del universo de Instituciones Educativas.</i> .....	48
Tabla 6. <i>Distribución de la población de docentes según nivel educativo.</i> .....	48
Tabla 7. <i>Distribución de la muestra de docentes.</i> .....	49
Tabla 8. <i>Confiabilidad Gestión organizacional y sus dimensiones</i> .....	50
Tabla 9. <i>Confiabilidad de los indicadores de gestión organizativa y gestión administrativa.</i> .....	51
Tabla 10. <i>Número de docentes</i> .....	55
Tabla 11. <i>Número de estudiantes por nivel educativo.</i> .....	55
Tabla 12. <i>Información demográfica de las instituciones primarias.</i> .....	55
Tabla 13. <i>Información demográfica de las instituciones secundarias.</i> .....	56
Tabla 14. <i>Información de los docentes de primaria y secundaria en el año 2016.</i> .....	56
Tabla 15. <i>Docentes por Asociación Educativa según nivel y género.</i> .....	57
Tabla 16. <i>Centro de estudio según asociación educativa y nivel de enseñanza</i> .....	58
Tabla 17. <i>Tipo de condición laboral según la asociación educativa y el nivel de enseñanza</i> .....	59
Tabla 18. <i>Promedio de años de servicio de los profesores del nivel primario y secundario</i> .....	61
Tabla 19. <i>Resultados Gestión Organizativa nivel primario</i> .....	62
Tabla 20. <i>Resultados Gestión Administrativa nivel primario</i> .....	64
Tabla 21. <i>Resultados Gestión Organizativa nivel secundario</i> .....	66
Tabla 22. <i>Resultados Gestión Administrativa nivel secundario.</i> .....	67
Tabla 23. <i>Resultados de la Eficiencia según la asociación educativa nivel primario en los últimos cinco años</i> .....	68
Tabla 24. <i>Resultados de la Eficacia según la asociación educativa nivel primario en los últimos cinco años</i> .....	70
Tabla 25. <i>Resultados de la Eficiencia según la asociación educativa nivel secundario en</i>	

<i>los últimos cinco años</i> .....	72
Tabla 26. <i>Resultados de la Eficacia según la asociación educativa nivel secundario en los últimos cinco años</i> .....	74
Tabla 27. <i>Relación entre la gestión organizacional y la calidad educativa en la Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur en el año 2016.</i> .....	75
Tabla 28. <i>Relación entre gestión organizacional y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia.</i> .....	77
Tabla 29. <i>Relación entre la gestión organizativa y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia.</i> .....	79
Tabla 30. <i>Relación entre la gestión administrativa y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia.</i> .....	83

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Categorías de valor para el Premio Deming.....	28
<i>Figura 2.</i> Configuración del sistema de calidad del Premio Malcolm Baldrige. ....	31
<i>Figura 3.</i> Aplicación del modelo de Premio Malcolm Baldrige en el ámbito educativo	32
<i>Figura 4.</i> Modelo Europeo de Gestión de Calidad.....	36
<i>Figura 5.</i> Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. ....	39

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia .....	101
Anexo 2: Matriz instrumental .....	102
Anexo 3: Instrumento de investigación.....	103
Anexo 4: Base de datos .....	113
Anexo 5: Promedios y porcentajes acumulados de los instrumentos.....	118
Anexo 6: Resultado de los promedios de la gestión organizativa y gestión administrativa.....	121

## RESUMEN

La investigación tuvo el objetivo: determinar el nivel de relación que existe entre la gestión organizacional y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur. Este estudio correlacional y no experimental se realizó en instituciones educativas de la UPS.

Las variables estudiadas fueron la gestión organizacional y la calidad educativa. La población de estudio fue de 58 directores y 881 profesores de instituciones educativas de la UPS. La determinación del tamaño muestral fue de 39 directores y 709 profesores.

Se halló una correlación de 0.32 observándose una relación positiva, directa y significativa entre dichas variables, p valor es igual a 0.049 ( $p < 0.05$ ), es decir, que si la gestión organizacional se desarrolla positivamente, la calidad educativa mejora. Las relaciones estadísticas entre los indicadores de la calidad educativa y la gestión organizacional señalan una relación significativa e inversa entre gestión organizacional y los repitentes, así como con los retirados, resaltando que a mayor gestión organizacional menos estudiantes retirados se tendrán. Sin embargo, existe una relación significativa y directa entre gestión organizacional y tiempo de aprendizaje, lo que significa que a mayor gestión organizacional mayor será el tiempo de aprendizaje. La gestión administrativa en términos de optimización de recursos, control escolar, infraestructura y la calidad educativa. En términos de eficacia, tuvo una relación negativa, inversa y significativa con el índice de desaprobados, de similar manera es con el indicador repitentes donde el número mayor de repitentes será por el bajo control escolar y la infraestructura, esto lleva a pensar y comprobar que los retirados se relación con la infraestructura. Por otro lado, la cantidad de graduados se relaciona con la optimización de los recursos, el tiempo de aprendizaje como indicador se relaciona también con la optimización de recursos, la

inversión por alumno, también se relaciona con la optimización de recursos, la cobertura se relaciona con la optimización de recursos y el nivel de aprendizaje se relaciona con el control escolar.

Se concluyó que existe relación significativa entre la gestión organizacional y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur ( $r = 0.32^*$ ,  $p < 0.05$ ). Es decir, a mayor gestión organizacional mayor calidad educativa.

Palabras claves: Gestión organizacional, calidad educativa, eficiencia, eficacia.

## ABSTRACT

The research aimed to determine the level of relationship between organizational management and educational quality in the Adventist Educational Institutions in the Southern Peruvian Union. This correlational and non-experimental study was conducted in educational institutions of the UPS.

The variables studied were organizational management and educational quality. The study population consisted of 58 principals and 881 teachers of educational institutions of the UPS. The sample size was determined by 39 principals and 709 teachers.

A correlation of 0.32 was found, with a direct and significant positive relationship between these variables, p value is equal to 0.049 ( $p < 0.05$ ), that is, if organizational management develops positively, the educational quality improves. Statistical relationships between indicators of educational quality and organizational management point to a significant and inverse relationship between organizational management and repeaters, as well as with retirees, noting that more organizational management will have fewer retired students. However, there is a significant and direct relationship between organizational management and learning time, which means that the greater the organizational management, the longer the learning time. About administrative management in terms: optimization of resources, school control, infrastructure and educational quality. in terms of efficiency, had a negative, inverse and significant relation with the disapproved index, in a similar way with the indicator repeaters where the greater number of repeaters will be due to the low control of schools and infrastructure, this leads to think and verify that retirees are related to infrastructure. On the other hand, the number

of graduates is related to the optimization of resources, the learning time as an indicator is also related to the optimization of resources, investment per student, is also related to the optimization of resources, the coverage relates with the optimization of resources and the level of learning is related to school control. It was concluded that there is a significant relationship between organizational management and educational quality in Adventist Educational Institutions in the Southern Peruvian Union ( $r = 0.32^*$ ,  $p < 0.05$ ). That is, to greater organizational management higher educational quality.

Key words: Organizational management, educational quality, efficiency, effectiveness.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### Descripción de la situación problemática

Los constantes cambios en un mundo globalizado y la dinámica organizacional, caracterizada por una fuerte competencia y un mayor conocimiento de factores exógenos y endógenos que impactan directamente en la gestión de las organizaciones, hacen que los líderes de las organizaciones tengan que afrontar cambios del entorno aplicando sus conocimientos de calidad (Deloitte, 2016).

Se han revisado estudios que hacen referencia a la gestión administrativa y organizativa que realizan, de allí nace la importancia de la gestión organizacional como capacidad en toda organización de favorecer o limitar su crecimiento. De otra parte, la emergente forma de concebir a las organizaciones implica además el examen continuo que la calidad exige como factor determinante en el logro de la excelencia. En ese sentido, siendo las instituciones educativas frágiles a la competitividad, es necesario aplicar el mejoramiento continuo, lo que permitirá tomar mejores decisiones para lograr la efectividad de los objetivos de las instituciones educativas (Narváez, 2015).

La Iglesia Adventista del Séptimo Día es patrocinadora de escuelas y colegios con más de 100 años de presencia en el país, instituciones educativas que son parte de un mercado competitivo con demanda creciente en el presente siglo XXI. Sin embargo, en estos últimos años, los colegios patrocinados no han crecido en la forma como creció la competencia, lo que conduce a revisar la gestión organizacional y, por ende, la calidad educativa según el modelo utilizado en aras de lograr la sostenibilidad financiera y el nivel académico competitivo deseado, todo ello en el marco de la filosofía cristiana que es la razón de su existencia (Iglesia Adventista del Séptimo Día, 2015).

Se observa además un aumento significativo de instituciones educativas debido a que las inversiones son retribuidas con retornos significativos y satisfactorios, sin embargo, es de observar que los centros educativos adventistas no están creciendo ni se están incrementando, al contrario algunas se van cerrando, esto se atribuye a una gestión organizacional que sea más eficiente de tal manera que impacte en la calidad educativa y esto sobre la mente del cliente, por esta razón se plantea realizar el presente trabajo de investigación que pretende determinar los factores específicos relacionados con la gestión organizacional, que impacten sobre la calidad educativa (Datum, 2017).

### Formulación del problema

#### Problema general

¿Existe relación significativa entre la gestión organizacional y la calidad educativa, en las Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur?

#### Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre la gestión organizativa en términos de: Liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares, funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia?

¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa en términos de: optimización de recursos, control escolar, infraestructura y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia?

#### Propósito

Cumplir la misión a través de la Educación Adventista mediante el mejoramiento

de la gestión organizacional que impacta sobre la calidad educativa.

### Objetivos

Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión organizacional y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur.

### Objetivos específicos

Identificar la relación entre la gestión organizativa en términos de: Liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares, funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia.

Identificar la relación entre la gestión administrativa en términos de: optimización de recursos, control escolar, infraestructura y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia.

### Antecedentes de la investigación

#### Internacionales

Porras (2013) realizó la tesis doctoral titulada *Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del Municipio de Villavicencio (Colombia), estudio de casos múltiples*. Este estudio tuvo por objetivo identificar las variables de tipo administrativo, organizacional, cultural y de conocimientos sobre gestión de la calidad, que condicionan la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media, del Municipio de Villavicencio (Colombia). Los hallazgos se constituyeron en los insumos para la elaboración del Plan de Apoyo al Mejoramiento (PAM) y el Plan Territorial de Formación Docente (PFPD). Asimismo, el trabajo

adelantado produjo un acercamiento entre la Secretaría de Educación y los colegios, siendo la primera vez que ésta hace un acompañamiento sistemático, cualificado y oportuno, según manifestaron los propios docentes y directivos, y cuyos resultados fueron conocidos y discutidos por los distintos actores educativos, y han tenido incidencia en las decisiones administrativas.

Lozado (2013) realizó la tesis, titulada *Liderazgo y clima institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*, Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. En la metodología, utilizó una investigación de tipo descriptiva y diseño correlacional, de corte transversal y aplicó cuestionario a una muestra de 58 docentes, llegando a las siguientes conclusiones: Los estilos de liderazgo que se practica en la institución educativa tiene relación directamente significativa con el clima institucional, específicamente entre el elemento humano y su bienestar personal.

Guerrero (2012) en la tesis de maestría denominada “*Gestión del talento humano y cultura organizacional en educación básica primaria*”, Universidad Rafael Urdaneta, Ciudad de Maracaibo, Venezuela, trabajó el objetivo: establecer el grado de relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en instituciones de Educación Básica Primaria del Municipio Escolar San Francisco N°2, del Estado Zulia. La investigación consideró una metodología de nivel descriptiva correlacional, diseño no experimental, de corte transeccional. La población que estuvo constituida por 96 personas, constó de 11 directivos (5 titulares y 6 son responsabilizados) y 85 docentes (60 titulares y 25 interinos). El instrumento fue un cuestionario de 35 ítems. Concluyó que los gerentes muestran un dominio medio de la gestión del talento humano para la cultura organizacional.

Coromoto (2011) en la tesis doctoral *Calidad de las escuelas Bolivarianas en Venezuela* (Venezuela), analizó los fundamentos teóricos del constructo Calidad Educativa. Tipo de investigación mixta con enfoque cuantitativo y cualitativo,

investigación de campo, diseño no experimental, descriptiva. La investigación concluye en que la sociedad se encuentra con un firme reclamo de una educación de calidad en todos los atributos propios del proceso educativo, pese a que ella misma desconoce las cualidades prioritarias necesarias de evaluación para afirmar que se dispone de una educación de calidad en las escuelas venezolanas, los que se encuentran inmersos en la labor educativa en muchas ocasiones desconocen también cuáles son los conceptos que deben vigilar para estar en condiciones de considerar como un trabajo de calidad a la labor que se realiza día a día en las aulas escolares en apoyo a los estudiantes que se lo solicitan. Se afirma que el concepto de calidad no es un concepto estático, su definición varía de acuerdo al enfoque que cada uno de los involucrados les quiera dar en un momento determinando. En todo caso, cada institución educativa tendrá sus propias necesidades y aunque no se puede generalizar en este país, se considera que se deben tomar en cuenta los factores o dimensiones desarrollando en el Plan de Mejora antes expuesto, por cuanto el estudio efectuado permiten acusarlos como altamente significativos en la medición de los servicios de calidad de las Escuelas Bolivarianas en Venezuela.

Pardo y Porras (2011) en el artículo científico *La gestión del talento humano ante el desafío de las organizaciones competitivas*, Colombia. Plantea un enfoque y los componentes de la Gestión del Talento Humano (GTH), a partir de los antecedentes de la administración de personal y el contexto de las organizaciones. Concluyó que la actual gestión del talento humano (GTH), antes “administración de personal”, es fundamental para lograr y mantener organizaciones competitivas, mediante la implementación de la acción estratégica diferenciada, la cual debe comprender: objetivo estratégico de la GTH, las competencias del líder del talento humano en la organización y los indicadores de gestión del talento humano.

Vallejo (2010) en la tesis doctoral titulada *Gestión de la Calidad en los Procesos*

*de Enseñanza-Aprendizaje* (España), tuvo por objetivo especificar y concretar la forma de garantizar la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje. El tema investigado se basa en el estudio de la gestión de la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje en los Centros de la Universidad de Málaga. Esta investigación es de tipo experimental. La investigación concluye que el concepto de calidad ha ido variando a lo largo del tiempo pudiéndose distinguir cuatro grandes enfoques: inspección, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. Con el aseguramiento de la calidad el objetivo principal es la coordinación de todos los departamentos, que actúan frente a la calidad, como un problema a resolver, aunque activamente, se da énfasis a todo el sistema propio de la cadena del servicio, incluyendo las actividades I + D y las áreas de apoyo. La gestión de la calidad total implica un cambio de filosofía y del modo de funcionamiento de las empresas, afrontado por la dirección general, que deberá asegurar la transmisión vertical de dichos cambios. El objetivo principal es la utilización de la calidad como principal dimensión estratégica de la empresa, capaz de generar ventajas competitivas destacables y duraderas, la calidad ya no es un problema a resolver, se erige como una oportunidad a aprovechar.

Gluyas (2010) sustenta la tesis doctoral *Gestión de la calidad de la enseñanza artística a través de la certificación de competencias docentes* (España). Tuvo por objetivo diseñar, aplicar y evaluar el MEHDCI (modelo de educación holística para el desarrollo de competencias institucionales) y su impacto en la enseñanza artística, en el desarrollo de competencias institucionales en estudiantes del Tecnológico de Monterrey. Tipo de estudio exploratorio y longitudinal, el diseño está basado en el método investigación – acción (investigador y participante), la investigación busca generar una intervención o impacto directo en el mundo social para la resolución de un problema o necesidad específica. Es una propuesta abierta y un alcance en la exploración de aspectos

concernientes al desarrollo de competencias de los docentes de las artes y de su impacto en la profesionalización de la enseñanza artística en México, así como en las competencias de egreso determinadas por las instituciones educativas. A lo largo de cuatro años bajo la metodología de investigación-acción, se logró sensibilizar a los docentes de los cursos y talleres artísticos del Tecnológico de Monterrey sobre la importancia de profesionalizar su labor como docentes, y reconocer las competencias para dicha función de manera formal a través de un proceso de certificación. En efecto, los alumnos que cursaron un taller artístico con profesores certificados en el MEHDCI, expresaron y dieron muestra de evidencias, de que el taller tuvo un impacto en el desarrollo de las competencias institucionales del tecnológico de Monterrey.

Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2009) en la investigación *Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa* publicada en la Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, cuyo objetivo es identificar las características de un modelo de evaluación proponiendo analogías con la labor realizada con los cuadros directivos de una institución educativa, incluyendo al rector, vicerrectores, directores de escuelas, jefes de departamentos y coordinadores de áreas. Concluyeron que la evaluación institucional y la gestión de instituciones educativas son conceptos muy heterogéneos en su estructura, en particular en la educación media-superior, observándose contrastes en el número de alumnos y en los recursos utilizados para su atención, así como la orientación curricular de la formación. Así también, el tamaño y la infraestructura de las instituciones, como la práctica de evaluación y sistemas utilizados, son parte de los factores que influyen en los procesos de gestión.

García (2009) en la tesis de maestría *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California* del Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo, México, trabaja el objetivo:

conocer el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las escuelas primarias. Concluye que se distinguen como positivas las actividades que realiza el director como recibir a los alumnos, padres y maestros a la hora de entrada, atender los problemas de forma inmediata, crear un ambiente de armonía con una comunicación constante y dinámicas de integración entre los actores de la comunidad, recorrer aulas y observar las clases de forma periódica, mantener una relación de respeto, delegar actividades administrativas, vigilar el cumplimiento de funciones y conseguir recursos humanos, físicos y económicos para mejorar la escuela. Esta tesis aporta como referencia a las dimensiones de calidad para su estudio, basándose en lo propuesto por la OREAL/UNESCO (2007) con las dimensiones equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia.

Sneddy (2006) realiza sus tesis doctoral: *El Mejoramiento de la Gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de deserción en el colegio de la enseñanza cardenal Luque, Compañía de María en Bogotá* (Granada). Cuyo objetivo fue diseñar e implementar en el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque Compañía de María – Bogotá un modelo de Gestión de Calidad, para evitar la deserción escolar. Tipo de investigación descriptiva preferencial, mediante una metodología ecléctica o de síntesis, es decir integrando procedimientos cuantitativos y cualitativos. Los resultados del trabajo fueron óptimos en términos de la consolidación y fortalecimiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad y la apropiación de todo un proceso que tiene como objetivo final disminuir los índices de deserción en el Colegio La Enseñanza Cardenal Luque. Como lo plantea la investigación, hubo logros importantes reflejados en un plan de acciones para realizar a corto y mediano plazo. Entre las propuestas de trabajo se definió y se llevó a cabo una nueva experiencia de sensibilización y apropiación del proyecto de mejoramiento institucional con los Profesores. Este proceso contribuyó a una

mayor profundización sobre las implicaciones que tiene el plan de mejoramiento e implementación de la calidad en la labor de cada uno de los docentes y a un mayor compromiso por parte de ellos en su gestión, al comprender la importancia de las acciones individuales en el crecimiento institucional.

### *Nacionales*

Ruíz (2016) en la tesis doctoral *Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local-Provincia de Ascope, 2014*, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú, buscó establecer el impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa efectuada por la UGEL de Ascope. Contó con un diseño de estudio no experimental, de nivel correlacional en una población de 20 colaboradores de la institución. Concluyó con el hallazgo de una correlación significativa entre cultura organizacional y gestión educativa de 0,710, es decir relación alta.

Montero y Rodríguez (2014) en la tesis de maestría *Comunicación interna y gestión organizacional en la institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú, diseña el objetivo determinar la relación entre comunicación interna y gestión organizacional. Utilizó una metodología cuantitativa de nivel correlacional. La población estuvo conformada por personal directivo, docentes y administrativos de la institución educativa, con un total de 56 entrevistados. Concluye que la comunicación interna se relaciona directamente con la gestión organizacional.

Conde (2014) en la investigación de maestría *Gestión administrativa y la calidad educativa en las instituciones educativas públicas de la Ugel 09-Huaura 2013*, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Tuvo por objetivo relacionar la gestión administrativa y la calidad educativa. Concluyó que existe

asociación significativa entre la gestión administrativa y la calidad educativa en las organizaciones escolares de la Ugel 09 de Huaura ( $Rho=0,552$ ,  $p<0,05$ ).

Salinas (2014), en la tesis de maestría *La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Policía Nacional del Perú 'Juan Linares Rojas', Oquendo, Callao-2013*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, propuso el objetivo: establecer la relación presente entre calidad de gestión pedagógica y práctica docente en la educación secundaria de la institución educativa. Entre sus conclusiones se encuentran la relación significativa entre las variables calidad de la gestión pedagógica y la práctica docente ( $p<0,05$ ), de igual manera entre currículo y práctica docente, y todo lo contrario entre metodologías didácticas y práctica docente; materiales y recursos didácticas y práctica docente no guardan relación; evaluación de aprendizaje y práctica docente no se asocian, y finalmente, participación de los agentes educativos y la práctica docente sí se asocian.

Alarcón (2013) en la tesis de maestría titulada *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú, planteó el objetivo: establecer la relación de la gestión educativa con la calidad educativa en las instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana. Concluyó que en la revisión de la teoría se vieron involucrados diferentes factores que relaciona a la gestión educativa con la calidad de la educación, cuya conjunción pareció interminable y que influyen en la labor de los gerentes educativos. En materia de comunicación tanto oral como escrita se ve la necesaria intervención del gerente educativo, lo que se observa en la participación en concursos de las instituciones educativas. En materia de planteamiento estratégico se observó buen uso de los recursos y los logros conseguidos en un período de 20 años de funcionamiento, destacándose las organizaciones administrativas, siendo calificadas de excelentes.

Muro (2013) en la tesis de licenciatura *Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano norteamericano-Chiclayo*, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, trabaja el objetivo proponer un rediseño organizacional para una institución educativa. Sigue una metodología aplicada. Concluyó que según el diagnóstico existe duplicidad de esfuerzos y escasos procedimientos, por lo que la propuesta considera mapa de procesos y documentación para ejecución de las responsabilidades de forma eficaz.

Campos (2012) en la tesis de maestría *Autoevaluación de una Institución Educativa de la Región Callao*, Universidad San Ignacio de Loyola, Callao, tuvo el objetivo identificar el nivel de la calidad educativa mediante la autoevaluación de una institución educativa en la Región Callao. La muestra fue de 271 personas entre directores, docentes, personal, estudiantes y padres de familia, con la aplicación de 5 cuestionarios sobre el modelo de calidad total con ocho dimensiones. Concluye que son calificadas como buenas las dimensiones de liderazgo, planificación, procesos y responsabilidad social con un cumplimiento mayor al 60%. Los docentes señalan que el nivel de calidad es bueno en la dimensión procesos y responsabilidad social con un cumplimiento mayor al 60%. En términos generales, el nivel de calidad educativa es regular en el análisis de las ocho dimensiones logrando un 55%.

Paucar (2010) en la tesis doctoral *Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público Huaraz*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, tuvo el objetivo determinar la relación entre los factores motivacionales y la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público “Huaraz”. Aplicó una metodología de nivel descriptivo correlacional. Concluyó que la relación entre los factores motivacionales y la calidad de la gestión en los docentes del Instituto Superior Pedagógico Público “Huaraz” es potencialmente directa debido a

que hay predisposición para asumir funciones tal como se demuestra en al área de orientación; sin embargo, en las áreas de didáctica y personalidad hay debilidades, las mismas que se reflejan en crisis de identidad, apatía, desconcierto y conflicto como consecuencia se da la falta de productividad y falta de satisfacción de necesidades psicológicas. La tesis aportó a este estudio en el tratamiento estadístico aplicado a las variables estudiadas.

### Hipótesis y variables

#### *Hipótesis*

Existe relación significativa entre la gestión organizacional y la calidad educativa en las instituciones educativas adventistas en la Unión Peruana del Sur en el año 2016.

#### Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la gestión organizativa en términos de: Liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares, funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia.

Existe relación significativa entre la gestión administrativa en términos de: optimización de recursos, control escolar, infraestructura y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia.

#### *Variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Instrumento
Gestión	Gestión organizativa	Liderazgo efectivo Clima de confianza Compromiso de enseñar	Docentes de las IEA-UPS	Cuestionario

organizacional		Decisiones compartidas		
		Planeación institucional		
		Autoevaluación		
		Comunicación del desempeño		
		Redes escolares		
		Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar		
Gestión administrativa		Optimización de recursos	Docentes de las IEA-UPS	<i>Cuestionario</i>
		Control escolar		
		Infraestructura		
Calidad educativa	Eficiencia	Aprobación	Directores de las IEA - UPS	<i>Análisis de documentos</i>
		Repitencia		
		Deserción		
	Graduados			
	Tiempo de aprendizaje			
	Inversiones			
Eficacia	Cobertura	Directores de las IEA - UPS	<i>Análisis de documentos</i>	
	Niveles de aprendizaje			

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### Fundamento de la investigación

##### Marco filosófico

El presente estudio está fundamentado sobre el marco filosófico de la educación adventista, las escuelas y colegios adventistas que se encuentran geográficamente en el territorio de la Unión Peruana del Sur, al cumplir con su función educativa, lo hacen en armonía con la filosofía inspirada de que el ser humano fue creado racional, sociable y creativo. Su origen, su naturaleza y su destino han sido, desde su creación altamente elevados.

La filosofía educativa adventista bosquejada inicialmente por Elena de White se inserta en el ámbito de la cosmovisión bíblica (Camacho, 2010). Desde esa perspectiva se sugieren siete proposiciones fundamentales:

- La Biblia es la base y el referente por excelencia.
- Cristo es el centro.
- Se procura el desarrollo integral del estudiante
- Las actividades tienen una intención restauradora
- El objetivo principal es desarrollar un carácter cristiano
- Se promueve el servicio al prójimo motivado por el amor
- Se prepara para una vida útil en esta tierra y se proyecta hacia la eternidad con Dios.

White (1979) expresa que la filosofía de Jesucristo, claramente expresada en su Palabra, debe ser la regla de toda vida. Por ello,

Todo el ser debe estar bajo la dirección de aquél que conoce el fin desde el principio. La Biblia y sólo la Biblia debe ser nuestra guía. Debemos seguir y obedecer los principios vivificadores del cielo, no sólo nuestras inclinaciones. La sabiduría y el poder de Dios, al obrar sobre el corazón susceptible, ponen la mente y el carácter en armonía con las leyes y los requerimientos del cielo. Cada uno de nosotros debe estar sometido a la dirección del Espíritu Santo para comunicar al mundo los grandes hechos relativos a la verdad y la justicia. (White, 1979, p. 355)

Para contextualizar desde un punto de vista epistemológico se consideran los siguientes fundamentos:

#### Fundamento de la gestión organizacional

La Biblia constituye la fuente de mejor referencia sobre métodos y estrategias gerenciales, lo que puede ser sorpresa, pero al compararse, otorga alcances por el propósito del texto y la necesidad de quienes recurren a ella para considerar sus consejos en la atención de la vida gerencial documentándose a través de ella. Es por ello, que todo gerente que busca un desempeño eficaz en la ejecución de sus funciones puede encontrar en la biblia la sabiduría requerida para actuar adecuadamente, principalmente en el uso de los recursos.

Como la Biblia muestra el interés de Dios en el buen uso de los recursos que él concede a sus siervos, está presente la responsabilidad, cuidado y debida distribución de tales recursos tanto materiales como humanos y espirituales.

En el evangelio de Mateo, capítulo 25, versículos del 14 al 30, se brinda una clara lección cuando un siervo o administrador usa mal los recursos, o presta una escasa atención a sus responsabilidades. De este modo, la Biblia manifiesta sus postulados sobre la Administración y el pertinente uso de los recursos que son dación de Dios. Por lo tanto, se requiere necesariamente considerar la visión bíblica sobre la materia.

Dondequiera que haya colegios establecidos, se han de proporcionar administradores entendidos,

Hombres aptos, que teman a Dios, hombres de verdad, que aborrezcan la

avaricia”, hombres que harán lo mejor que puedan para cumplir con las responsabilidades diversas de sus puestos. Deben tener aptitud para los negocios; pero de mayor importancia aún es que anden humildemente con Dios y sean guiados por el Espíritu Santo. Hombres tales serán enseñados por Dios y buscarán el consejo de sus hermanos que sean hombres de oración (White, 2011, p. 406).

#### Fundamento de la Calidad Educativa

Cristo destacó la importancia de que la calidad total de la educación empiece cuando uno pone en práctica lo que ha aprendido; es decir, el conocimiento se ve en lo que hace y la manera en lo cual tal conocimiento cambia la sociedad “No todo el que me dice: Señor, Señor entrara en el reino de los cielos” (Mateo 7:21), Jesús era consciente de las necesidades de las personas y la importancia de capacitarles. Así utilizó diferentes estrategias para enseñar, sanar y predicar.

La educación adventista se caracteriza por la calidad y la excelencia educativa: Una verdadera educación supone más que la asimilación de un curso cualquiera, implica un entendimiento basado en Cristo para la vida actual. Por ello, involucra a todo el ser y todo el tiempo de vida que le corresponde en la Tierra. De esta forma, implica un desarrollo en armonía de las capacidades física, mental y espiritual. En ese sentido, el estudiante es preparado para el disfrute de ser un servidor en este mundo en la espera del cumplimiento de las promesas para el servicio más amplio en el futuro (White, 2011).

#### Marco legal

Según la Constitución Política del Perú de 1993.

Artículo 13°. La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo.

La Ley General de la Educación (LGE), Ley N° 28044, fue promulgada el 28 de

julio del año 2003, derogando la ley anterior de 1982 con sus modificatorias y complementarias. Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, Ley N° 28740, que se promulgó en marzo de 2006, establece mecanismos:

Autoevaluación de la gestión pedagógica, institucional y administrativa.  
Evaluación externa en los mismos ámbitos, con fines de acreditación.  
Acreditación temporal de la institución, programa o carrera evaluada con resultado satisfactorio debidamente verificado.  
Certificación de las competencias adquiridas dentro o fuera de las instituciones educativas para ejercer funciones profesionales.

El libro de Reglamentos Eclesiástico- Administrativos 2017 de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de la División Sudamericana, considera como un departamento de la iglesia la Educación y dedica la parte FE para dar las orientaciones de la filosofía Adventista de la educación, orientaciones sobre gestión organizacional y calidad educativa.

La filosofía adventista de la educación es cristo céntrica y sus características distintivas derivan de la Biblia y de los escritos de Elena de White que apuntan hacia el objetivo redentor de la verdadera educación; restaurar a los seres humanos a la imagen de su creador.

Dentro de la gestión organizacional, la Iglesia establece algunas responsabilidades al departamento de educación de la División, así como supervisar y coordinar el programa académico y las normas, ser consultor de todo el sistema educativo de la iglesia; también ha creado el COSAME (Comisión Sudamericana de Educación), para asesorar al departamento de educación, evaluar la calidad de los programas educativos, también se establece claramente lineamientos sobre manutención del sistema educativo Adventista donde se menciona claramente que las instituciones educativas deben tener como blanco

llegar a ser financieramente autosuficientes y operar sobre la base de las entradas propias, previstas en su presupuesto anual.

La calidad educativa es un distintivo de la educación Adventista, porque busca que los estudiantes en sus diferentes niveles hayan tenido la oportunidad de comprometer su vida con Dios, demostrar competencias en la comunicación, en las habilidades y en el pensamiento creativo, junto con las otras tareas académicas esenciales a la excelencia de la educación, demostrar madurez y sensibilidad semejante a la de Cristo en los diversos círculos, tener ética de trabajo correcta y actuar con competencia en el diario vivir. Todas las instituciones serán periódicamente evaluadas con los instrumentos preparados por el departamento de educación de la división.

## Marco teórico

### *Gestión organizacional*

La gestión organizacional es aquel conjunto de estrategias que una institución aplica para integrar el conocimiento y coordinar la producción de sus bienes y servicios, utilizando reglas de juegos particulares y correspondientes a la forma de pensar de la organización, lo que la hacen competitiva (Orozco, Chavarro y Rivera, 2007, p. 45).

Respecto al desarrollo de la gestión organizacional, entendida como toda actividad que conduce a establecer relaciones con organizaciones, se observa su estudio en la práctica social, pues nos relacionamos diariamente con organizaciones que cubren nuestras necesidades, desde que nacemos hasta que fallecemos. Concebida desde el pasado como familia, la evolución de las organizaciones se fue diferenciando de ella en términos de roles específicos, condiciones de pertenencia, finalidad contractual,

formalización de comportamientos, formas de reclutamiento, relación social, entre otros. En la actualidad, debido a la tensión que origina el participar de una organización, la familia ha sido el receptáculo de tales tensiones, provocando inadecuaciones en los roles de los miembros familiares, escasamente preparados para afrontar las situaciones, exigiendo más de ellas en conocimiento, sentimiento y accionar. De otra parte, la familia ha concedido a las organizaciones espacios de importancia como la educación, obligando a que las organizaciones se destaquen por una “atención personalizada” y un “ambiente familiar” (Rodríguez, 2006, pp. 17-25).

Entre otros aspectos, el pasado dio origen a las concepciones diversas sobre organización en el siglo XX, gestándose nuevos modelos de organización a puertas del siglo XXI y que son necesarios de examinar para la comprensión del tiempo en el que vivimos. Por ejemplo, Tofler (1995) compara entre sus supuestos a las organizaciones de las eras industrial y superindustrial. En tal comparación puede observarse las características que destacan al cambio de siglo y cómo aquel cambio emergente se constituyó hoy en día en la forma en la que cada vez más los individuos perciben el mundo. Solo aquellos ajenos a esta nueva percepción en el mundo, persisten en el sistema organizacional del pasado, propio de una era industrial que ha dado paso a la era superindustrial. Es en este nuevo contexto que la educación juega un papel importante.

Tabla 1

*Comparación entre organizaciones en la era industrial y superindustrial*

Era Industrial	Era superindustrial
Casi todos los hombres tienen aspiraciones homogéneas y el éxito económico es el objetivo último para casi todos ellos, de tal manera que la recompensa económica es el mejor medio para estimularlos	Una vez satisfechas las necesidades básicas para la subsistencia, las aspiraciones de los hombres se tornan heterogéneas, por lo que la recompensa económica no basta por sí sola para estimularlos.
Cuanto mayor sea la empresa, tanto mejor, potente y rentable resultará.	La economía de escala tiene unos límites máximos, tanto para las empresas públicas como privadas.
El trabajo, las materias primas y el capital son factores primarios de la producción, incluso más que la tierra.	La información es lo más importante, incluso más que el trabajo, el capital y las materias primas.
La producción de mercancías y servicios estandarizados es más eficaz que la producción artesanal “uno por uno”, en donde cada unidad producida difiere de las demás.	Nos movemos más allá de la producción fabril masiva hacia un nuevo sistema de producción artesanal “manual o cerebral”, basada en la información y la super-tecnología. Los resultados finales de este sistema no son millones de unidades idénticas, sino mercancías y servicios, hechos a medida del consumidor.
La organización más eficiente es una burocracia donde cada departamento tiene un papel permanente claramente definido dentro de una jerarquía. En suma, una máquina organizativa para la producción de decisiones estandarizadas.	El mejor medio de organizarse no es el burocrático, sino adhocrático, de tal manera que cada componente organizativo es modular y prescindible. Cada unidad lleva a cabo acciones recíprocas con muchas otras por conducto bilateral y no sólo jerárquico. Las decisiones, al igual que las mercancías y los servicios, están hechas a medida del cliente, en vez de someterse a la estandarización.
El avance tecnológico ayuda a estandarizar la producción y aporta “progreso”.	El avance tecnológico puede destruir el progreso alcanzado si no se somete a un concienzudo control.
El trabajo debe ser rutinario, repetitivo y estandarizado para la mayoría de la gente.	El trabajo debe ser variado y no repetitivo para casi todas las personas. Debe implicar, además, el sentido de la responsabilidad y estimular la capacidad del individuo para actuar con discreción, perceptividad y buen juicio.

Fuente: Tofler (1995, adaptado por Rodríguez, 2006, p. 22).

En la Tabla 1 puede apreciarse que lo económico cede al conocimiento, que las decisiones se basan en lo que demanda el cliente considerando el contexto y las tendencias modernas, el uso tecnológico es controlado y sirve para controlar, y lo rutinario cede a la diversidad.

En relación a los modelos o teorías para la gestión organizacional se cuentan entre ellos:

### *Gestión Estratégica*

Encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, identifica metas y objetivos y desarrolla estrategias para alcanzarlos.

### *Gestión por procesos*

Los primeros estudios que se enfocan en la gestión por procesos data del siglo XX por Mary Parker Follet sobre la organización interfuncional y la administración dinámica. Sus estudios lograron promover la reevaluación de las propuestas de Taylos y las relaciones de poder y autoridad, otorgando soluciones a las deficiencias organizacionales, que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2

#### *Relaciones de poder y autoridad de Mary Parker Follett*

Predominio	“Un departamento muy poderoso de una organización impone sus condiciones a los usuarios (clientes internos), constituye un monopolio interno, lo cual puede provocar mayor costo de tiempo y recursos para la empresa y el único beneficiado es posiblemente un empleado o en el mejor de los casos dicho departamento.”
Compromiso	“En las organizaciones, los departamentos hacen concesiones mutas, lo que constituye una práctica insana aunque no tan dañina como el predominio.”
Conflicto constructivo	“El conflicto debe apreciarse como un proceso normal, mediante el cual la diferencia socialmente valiosa se registra para el enriquecimiento de todos. Sin conflicto interno, el predominio de ciertas áreas mataría a la organización, por la imposición de normas y procedimientos sin importar si se afecta a quien produce, el control interno administrativo y financiero puede convertirse en un fin en sí mismo y en un instrumento para ejercer poder sobre quien no la acata. Sin embargo, reconoce que es imposible prescindir totalmente de la coerción, sostuvo la necesidad de crear un poder conjunto entre dirección y obreros que participe en la solución de problemas, “en cuya base se puede asegurar el máximo aporte de todos los obreros a la eficiencia de la organización,”

Fuente: (López, 2008, p. 14).

### *Gestión del conocimiento*

Se considera que la gestión del conocimiento nace como estrategia frente a los

cambios generados por las nuevas tecnologías de información, lo que ha constituido en un elemento esencial para las sociedades del conocimiento. Su relación con el recurso humano como poseedor del conocimiento, se evidencia en patrones propios de la gerencia para el éxito: (a) reconocimiento de sí mismo que le conlleva a generar el cambio, (b) reconocimiento del otro como facilitador del cambio en el otro, (c) reconocimiento del entorno como fuente de transformación y (d) desarrollo de competencias acordes con las exigencias actuales (Tejada, 2003).

#### *Gestión del talento*

Refiere la legitimización del potencial humano vinculado a los procesos de producción eficientes, eficaces y efectivos. Implica pensamiento gerencial en busca de la globalidad o totalidad con el reconocimiento y respeto por las individualidades de los colaboradores (Tejada, 2003, p. 117).

#### *Gestión por competencias*

Para comprender lo que es gestión por competencia, se parte del concepto de competencia, que según Tejada (2003, p. 119) es “saber hacer en un contexto”, por lo que supone construir un conocimiento sobre la acción o desempeño en un entorno específico. Por tanto, “es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz”, es decir, experto.

La gestión organizacional se ha dimensionado en gestión organizativa y gestión administrativa.

#### *Gestión organizativa*

Es la gestión que consiste en mejorar las actividades funcionales y de apoyo en toda organización, vinculadas al diseño, estructura e implementación de procesos y

estrategias que se necesitan para la obtención de óptimos resultados respecto de la visión y misión de la organización con enfoque en la innovación y en los grupos a los que se atiende. Asimismo, se toma en cuenta el liderazgo del funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar, en relación al ámbito educativo.

### *Gestión administrativa*

En la gestión administrativa se analizan las acciones que ejerce el gobierno, tales como las estrategias de manejo de recursos humanos, financieros, así como el tiempo a invertir y el uso de información significativa; en sí, esta dimensión involucra a los procesos técnicos que sirven de apoyo para elaborar y ejecutar el proyecto educativo, como también la rendición de cuentas frente a los requerimientos de las instituciones gubernamentales (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Contraloría, etc.). La dimensión administrativa se relaciona a las tareas requeridas para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros de los que se dispone para el logro de los objetivos organizacionales, además de las demandas, conflictos y negociaciones que implican la conciliación entre los intereses propios y los organizacionales. Dentro de ello se optimizan los recursos, entidad escolar y la infraestructura.

A continuación, el desarrollo del pensamiento administrativo, donde se enfatiza en tareas, estructura, personas, ambiente, tecnología y competitividad.

Tabla 3

### *Evolución de la Teoría General de la Administración*

Énfasis en:	Teorías Administrativas	Principales pioneros
Tareas	Administración científica (1903)	Frederick Taylor, Gantt, Gilbreth
Estructura	Teoría clásica (1916)	Henri Fayol, Gulik, Urwick
	Teoría neoclásica (1954)	Peter Drucker, Cyril O' Donnel
	Teoría de la burocracia (1909)	Max Weber
	Teoría estructuralista (1947)	Max Weber, Amitai Etzioni
Personas	Teoría de las relaciones humanas (1932)	Elton Mayo

	Teoría del comportamiento organizacional (1957)	Herbert Alexander Simon, Rensis Likert
	Teoría del desarrollo organizacional (1962)	Douglas McGregor, Chris Argyris
Ambiente	Teoría estructuralista (1947)	Max Weber, Amitai Etzioni
	Teoría general de los sistemas (1951)	Ludwig Von Bertalanffy
Tecnología	Teoría de la contingencia (1972)	Alfred Chandler, Tom Burns, Paul Lawrence y Jay Lorsch
Competitividad	Gestión Total de Calidad	William E. Deming, Joseph Juran, Philip Crosby y Kaoru Ishikawa

Fuente: (Cedaro, 2007)

### *Calidad educativa*

La calidad educativa es consecuencia o resultado de un proceso de formación que adopta la sociedad en su conjunto en base a valores positivos en su cultura. Considerándose cinco dimensiones de la calidad: Filosofía (relevancia), pedagogía (eficacia), cultura (pertinencia), sociedad (equidad), economía (eficiencia) (Valdés, 2008). Desde el punto de vista pedagógico, la educación es eficaz, cuando se alcanzan las finalidades especificadas en los planes de estudio.

La relevancia, que es de carácter filosófico, significa que los objetivos y acciones educativas responden a aspiraciones e intereses de sectores sociales. La pertinencia, que desde el punto de vista cultural, señala que la educación es la propicia a la posibilidad de los individuos o “conglomerados” sociales.

La equidad, que proviene de la dimensión social y se refiere a las oportunidades y su distribución “equitativa” entre los diversos sectores sociales. La eficiencia que se refiere, desde el punto de vista económico, al aprovechamiento “eficiente” de los recursos. La propuesta presente está relacionada con la eficiencia y eficacia.

Por su parte, Cardoso (2006) establece que la calidad hace referencia a algo especial; además, expresa que ella existe en la medida que un producto o servicio responde a las exigencias de los clientes, razón por la cual su funcionalidad como dimensión es su aspecto más importante: (a) Conforme a su concepto tradicional, el término calidad aborda diferenciación y cierto elitismo, considerada inaccesible para los grupos mayoritarios, por lo que a partir de esta idea no es posible que sea juzgada o medida, siendo comparada con atributos previamente determinados; (b) En la misma línea tradicional, la calidad desde el enfoque de excelencia refiere a superar altos estándares. Las comparaciones se dirigen a alcanzar los atributos señalados para rechazar lo defectuoso bajo un control de calidad, que implica desarrollar estrategias conforme a los estándares establecidos, observando que la calidad del producto o servicio pase por proceso de mejora continua hasta el logro de éstos. Aunque entendidos los estándares como aspectos objetivos y estáticos, están sujetos a negociación según los cambios en el tiempo y las circunstancias que le acompañan, por lo que son analizados y evaluados conforme a su grado de desempeño.

En cuanto al desarrollo de la calidad educativa, Cardoso (2006) señala que en los comienzos de la década de 1970, predominaba la visión tradicionalista y estática referente a la calidad educativa, que señalaba que tanto la calidad de la enseñanza como del aprendizaje tenían como base insoslayable la tradición institucional, el sentido exclusivo de los docentes, los estudiantes y los recursos materiales. Así, se daba por hecho, que a mayor cantidad de años escolares, se tenía consecuentemente años de formación válidos como ciudadanos de alta preparación y producción. Entonces, se entendía el sistema educativo, visto figurativamente, como una caja negra, en cuyo interior se gestaba la educación, pero que como tal no era analizada ni por el Estado ni por la sociedad. La única organización encargada de su protección en cuanto a la posesión y transmisión de

conocimientos era la universidad. Pero, dada la globalización de la educación, principalmente a nivel superior, se han generado situaciones como (a) La masificación del ingreso a los estudiantes y el mantener métodos y recursos tanto material como humano que se muestran insuficientes en la actualidad, demandando la sociedad cambios sobre la concepción de esta educación para que continúe con su función de mediador social y económico; (b) se ha producido la gestación de nuevas universidades, en su mayoría privadas, que ha propiciado mayor competitividad y búsqueda de la calidad, para lo cual se han establecido atributos hacia el logro de la acreditación; (c) una creciente desconfianza por parte de la sociedad y del Estado sobre las universidades y la pertinencia de sus programas educativos, para lo cual se ejerce mayor control en la rendición de cuentas, y (d) la reducción o término gradual del financiamiento estatal hacia la educación superior, principalmente instituciones públicas (Seibold, 2000). Por tanto, surge un Estado que opta por evaluar, en función de objetivos determinados, si las instituciones educativas cumplen con los resultados esperados del programa educativo propuesto (Pereyra, García, Gómez y Beas, 2009). De esta forma, se observa que ya no basta con que las universidades sean la sede de acumulación de saberes, sino que muestre un impacto pertinente sobre la sociedad. Por consiguiente, la calidad se realiza sobre el programa educativo, deviniendo en la calidad de la institución educativa superior en la oferta de su servicio educativo, tornándose en un factor determinante sobre las comunidades a las que sirve respecto de su calidad de vida.

Tras el acuerdo histórico de los gobiernos de América Latina adoptado en el Foro Mundial de Educación 2015, el Perú se propuso elevar la inversión del sector educativo en al menos 6% del PBI, pues los recursos del sector educación solo representan 3% del PBI nacional. Por esa razón, se logró llegar a 3,5% con un presupuesto asignado sobre el monto de S/. 23 mil millones equivalente a 3,5% del PBI, representando el 17% del

Presupuesto de la República. Según los acuerdos tomados en el Foro Mundial de Educación 2015, se tiene por propósito que el estudiantado incorpore a sus capacidades habilidades y conocimientos que le conlleven a conseguir labores decentes, puedan realizar emprendimientos y vivan una vida digna, lo que asegura su contribución al desarrollo sostenible de las familias que conformarán y de la sociedad en general.

Como modelos o teorías para la calidad educativa se tienen diversos enfoques de evaluación de la calidad, destacándose el *Modelo Europeo de Gestión de la Calidad* adaptado por el Ministerio de Educación y el Consejo de Coordinación Universitaria a los centros educativos españoles. La tendencia en la aplicación de estos sistemas comenzó en Japón, con la ejecución del modelo del *Premio Deming* y su equivalente norteamericano, el modelo de *Malcolm Baldrige*. También se cuenta con el sistema de acreditación europeo, mundialmente aceptado, elaborado por la Organización Internacional de Estandarización, que se encuentra en proceso actual de adaptación a las organizaciones educativas. Así también, el Modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

#### *El modelo del premio Deming*

Como reconocimiento a Edward V. Deming, se le otorgó un galardón establecido en 1950 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (*Japan Union of Scientist and Engineers-JUSE*) por la labor orientada a la mejora productiva del Japón después de la Segunda Guerra Mundial, promoviendo mejorar la calidad desde técnicas que recurren al control estadístico. El Premio se otorga anualmente con tres categorías: (1) Premio Deming para personas individuales, solo para directivos de empresas, se concede a quienes han realizado investigaciones en la teoría o en las aplicaciones de las técnicas estadísticas o han hecho aportaciones a la difusión del control de Calidad. (2) Premio Deming para la implementación en pequeñas empresas y divisiones autónomas de

grandes empresas, que se concede a organizaciones públicas y privadas que han investigado en el campo de la calidad. (3) Premio de Control de Calidad para industrias que se han distinguido por sus mejoras utilizando el modelo Company-Wide Quality Control (CWQC), que se trata de un sistema que aporta como principios fundamentales (Galgano, 1993, pp. 89-92) la satisfacción del cliente, la capacitación del recurso humano en procesos de formación continua, la promoción de la colaboración de los intermediarios, prevenir errores, control de los procesos de la empresa, impulso de la mejora continua y la promoción de la participación de los miembros de la empresa en elaborar y aplicar los planes de calidad. Convocado por primera vez en el año 1951 para empresas japonesas, se extendió al mundo en 1984, siendo el primer modelo existente, cuya característica definitoria es el empleo de métodos estadísticos para el control de la Calidad y por el que se evalúan cada una de las actividades, métodos, prácticas, sistemas y funciones de la empresa, analizando rigurosamente diez áreas de gestión.

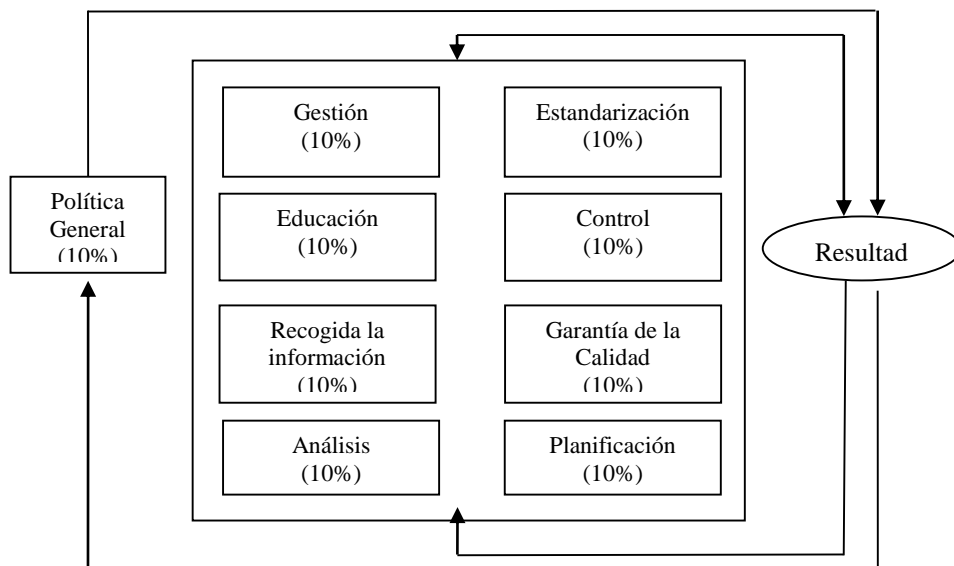


Figura 1. Categorías de valor para el Premio Deming (Fuente: Gento, 1996, p. 31).

Este ciclo evaluativo, denominado PDCA (planificar, hacer, comprobar y actuar) constituye un proceso que incluye tareas de evaluación, planificación y verificación

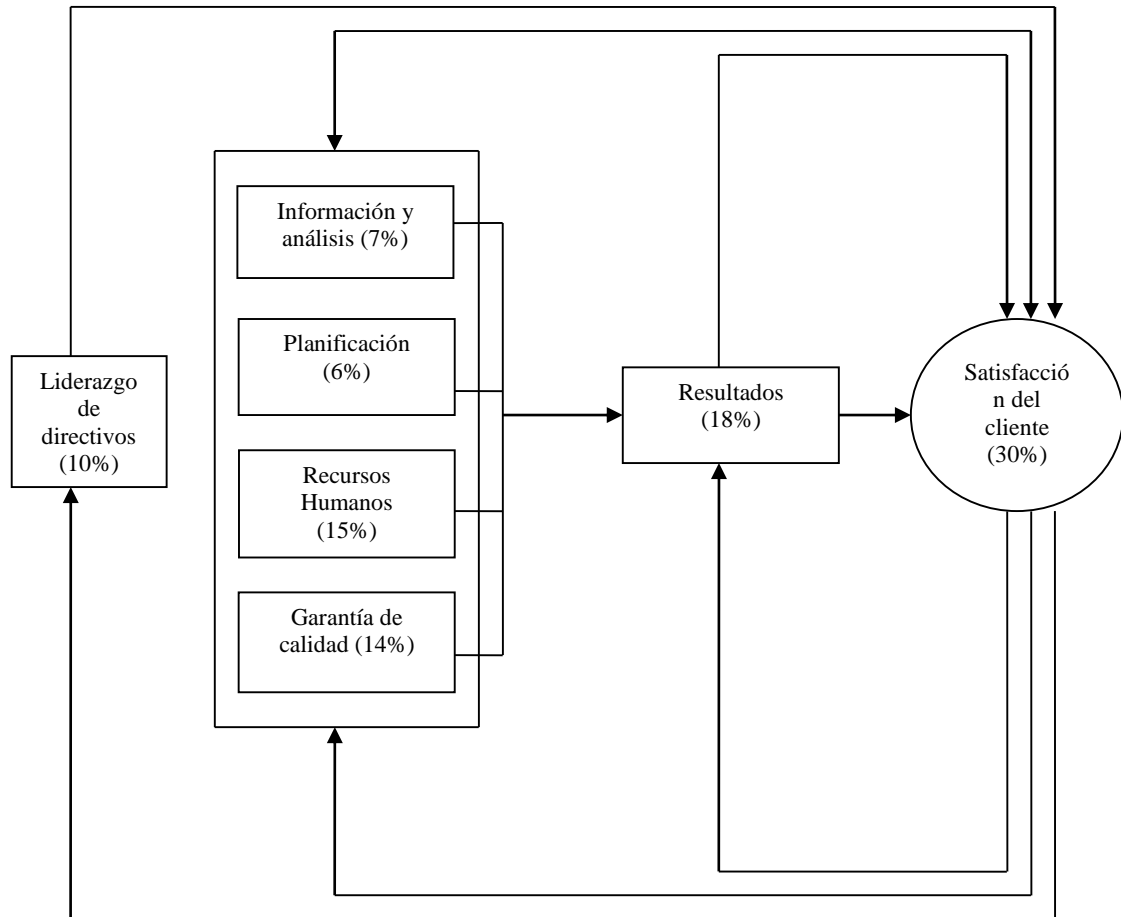
sistemática. Es una herramienta básica en el ámbito educativo, pues su finalidad es doble al intentar, por una parte, conocer el grado de consecución de los objetos planteados por la institución, al tiempo que trata de conseguir una información procedente de los beneficiarios, a modo de retroalimentación o *feedback*, sobre el proceso evaluado para reorientar la mejora continua. Se trata de un modelo sistémico que parte de la identificación del problema a evaluar y sus características, con el objeto de elaborar un plan de mejora. A partir de esa elaboración se ejecuta el plan, que incluye el cambio que se desea provocar recogiendo datos, analizando y comprobando los resultados obtenidos. Si se verifica que este cambio ha producido las mejoras deseadas se adopta, en caso contrario se comenzaría el ciclo modificando lo que se estime oportuno.

#### *El modelo del Premio Baldrige*

Este premio es el equivalente en Estados Unidos al Premio Deming japonés y nació en el año 1987 debido a la detectada pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana. Recibió el nombre de Malcolm Baldrige en memoria del que fuera Secretario de Comercio y principal impulsor de la campaña Nacional por la Calidad. Tiene por objetivos contribuir a elevar los niveles de calidad y competitividad de la economía norteamericana, elevar los niveles y expectativas sobre calidad y servir como herramienta de trabajo para la planificación, formación y evaluación. Se trata de valorar la aplicación de Sistemas de gestión de Calidad Total en las empresas. Existen tres categorías para este premio (sector industrial), sector servicio y pequeñas industrial) estableciéndose dos premios para cada una de ellas entregados anualmente. Pueden concursar empresas norteamericanas y empresas extranjeras cuya actividad se desarrolle en los Estados Unidos.

El proceso de adjudicación de estos premios aplica dos metodologías, la primera

corresponde a una autoevaluación y la segunda a una evaluación externa, con base en el valor que se otorga según siete criterios, los cuales son: liderazgo, información y análisis, planificación estratégica, desarrollo y gestión de recursos humanos, gestión de los procesos, resultados de la actividad y orientación y satisfacción de los clientes) tal y como refleja el esquema adjunto (Figura 2), donde el modelo impulsado por el liderazgo del equipo directivo, obtenidos (medida del progreso) con el fin último de satisfacer al cliente (meta). Como puede apreciarse en la figura, este premio se centra en la implicación de todos y cada uno de los componentes de la organización tanto en la producción como en la distribución de los productos y servicios. Sin embargo, a diferencia del anterior que se centraba en el control estadístico de la calidad, este premio se centra en la mejora de la gestión para la calidad en el que la valoración de la “satisfacción del cliente” es un elemento decisivo para el éxito de la organización.

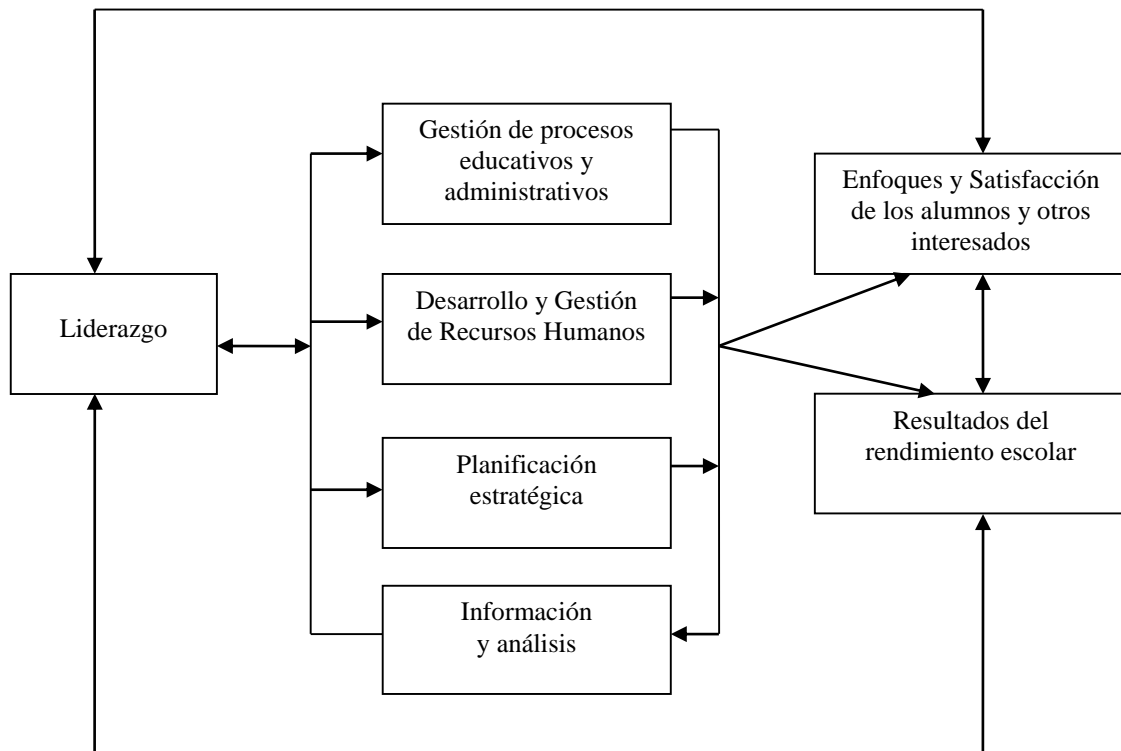


*Figura 2.* Configuración del sistema de calidad del Premio Malcolm Baldrige (Fuente: Gento, 1996, p. 35).

La adaptación de este modelo al ámbito escolar español es realizada, por el Ministerio de Educación y Cultura de España (1997 a, 2011), mientras para el nivel universitario, se realiza por el Consejo de Universidades (1995, 1998), tal y como queda representando en la Figura 3.

En ambos casos, la dirección escolar asume un papel líder que promueve la gestión y ejecución de este proceso de evaluación de la calidad. En él, se realiza la evaluación de distintos atributos presentes en el sistema, como son el proceso educativo, el proceso administrativo o gestión de recursos con el objetivo de obtener elevados niveles de rendimiento escolar de modo que el alumnado se encuentre satisfecho tras su paso por la

institución.



*Figura 3. Aplicación del modelo de Premio Malcolm Baldrige en el ámbito educativo (Fuente: Municio. 2000: 182).*

*El modelo de Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000)*

La Organización Internacional para la Estandarización (International Standard Organization-ISO) ha desarrollado varios modelos para la evaluación de la calidad total en la gestión de empresas entre las que destacan las normas ISO 9000, surgidas a partir de las demandas de la calidad de los productos adquiridos por los compradores. Nacieron en la década de los sesenta en Europa y actualmente están en proceso de expansión en Estados Unidos y en el resto de países occidentales, exigiéndose su uso en las transacciones empresariales internacionales. A pesar de estar destinadas inicialmente a la certificación de empresas del sector industrial, se han adaptado al sector servicio y existen

adaptaciones aún no publicadas para el sector educativo.

Bajo esta norma, la gestión de la calidad se concibe como el conjunto de actividades que son coordinadas con la finalidad de ejercer la dirección y control sobre una organización en lo concerniente a la calidad. Por ello, involucra acciones como determinar la política de calidad y los objetivos que se seguirán para alcanzarla. En ese sentido, fija su principal meta la relación de la gestión moderna de la calidad con todos los procesos y tareas en la organización, impulsando la mejora continua y la satisfacción del cliente.

La certificación de la calidad por las normas ISO 9000 no se realiza para toda la organización como otros modelos de evaluación, no se trata de una gestión total, sino que se pretende optimizar las áreas que se desean de la organización. Existen cuatro grupos de normas ISO 9000: conceptos y elementos básicos (ISO 9000), requisitos de un sistema de calidad (ISO 9001), apoyos a la certificación (ISO 9003) y campos de comparación (ISO 9004). Aun así, estas normas han de ser examinadas cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse, por lo que del anterior grupo de normas publicadas en el año 1994 ha nacido una nueva versión publicada el 15 de diciembre del año 2000. Esta revisión ha agrupado a las normas citadas en tres grandes bloques:

- ISO 9000: Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad. Requisitos del sistema para satisfacer las necesidades de los clientes de la organización.
- ISO 9004: Sistemas de gestión de calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

Los principios básicos que, según esta normativa, reflejan unas buenas prácticas de gestión, son:

Organización con enfoque en el cliente: La organización se debe al cliente y, por lo tanto, debe comprender sus necesidades y satisfacer sus requisitos.

Liderazgo: Se promueve que los líderes fijen por objetivo la creación y mantención de un ambiente interno, que involucre a los colaboradores en alcanzar los objetivos de la organización.

Participación del personal: Es decir, el recurso humano como parte esencial de la organización, debe mostrar su total compromiso para que sus capacidades se pongan de manifiesto en beneficio de la misma.

Enfoque basado en procesos: Con base en los resultados a lograr, las actividades y recursos se orientan a la gestión por procesos.

Enfoque de sistemas para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización. Para alcanzar eficiencia y eficacia en la organización, es requisito la identificación, entendimiento y gestión de los procesos en relación unos con otros para el desarrollo del sistema.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Para la toma de decisiones se considera la información proveniente de las medidas de los procesos.

Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: La relación de la organización con los proveedores es provechosa por cuanto se incrementa la capacidad para crear valor entre ambos. Esta interdependencia es importante.

El organismo nacional encargado de aplicar esta serie de normas es la Agencia Española de Normalización y Certificación (AENOR), nombrando a las diferentes normas a través de la codificación UNE-EN ISO 9000. Diseñada para el sector empresarial, esta corriente para la acreditación de la calidad ha ido llegando lentamente al mundo educativo y, más concretamente, al ámbito universitario. Se advierte que su

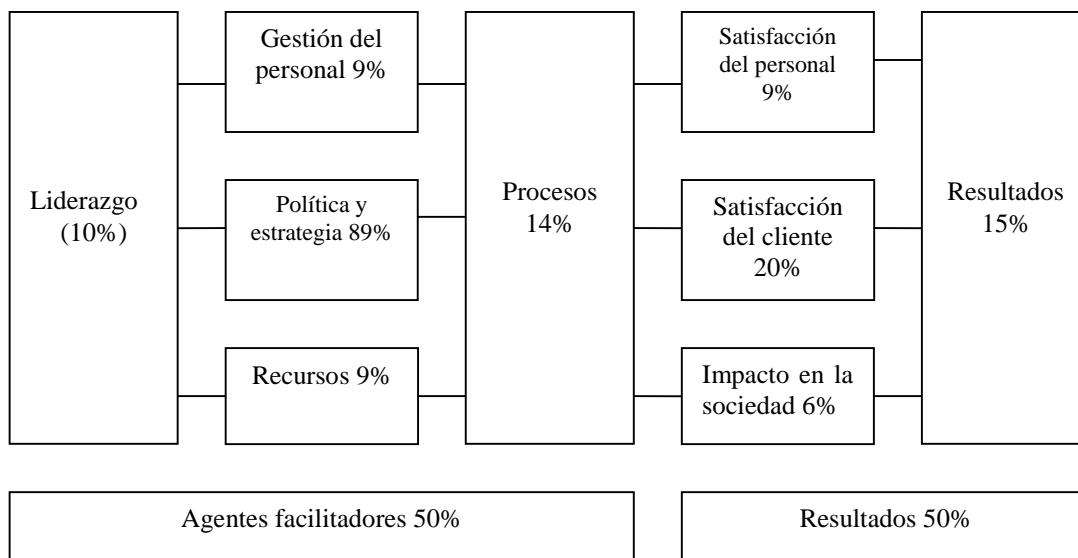
implementación beneficiaría a la propia organización y a cuantos se relacionen con ella: alumnado, profesorado, personal administrativo, gestores y, en suma, a la sociedad.

#### *El Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM)*

El modelo fue creado en 1991 por iniciativa de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management-EFQM) y por el apoyo de la Organización Europea para la Calidad (European Organization for Organization for Quality-EOQ), con el objeto de convertirse en una metodología práctica que permita que las organizaciones puedan implementar un sistema de gestión de calidad total. Este tema surgió inicialmente como una estructura para la concesión de premios como (Centro de Información sobre Calidad, Seguridad y Medio Ambiente de Galicia, 2000c):

- Galardones Europeos a la Calidad: Se otorgan a las empresas que demuestran la excelencia en la gestión de la calidad.
- Premio Europeo a la Calidad: Se entrega anualmente a la mejor empresa entre las galardonadas en el apartado anterior.

El objetivo de estos galardones consiste en elevar el nivel de compromiso de las organizaciones para obtener mayor calidad de vida y competitividad, brindando reconocimiento a aquellas organizaciones que conceden especial atención a la calidad. Por ello, el modelo brinda una estructura sistémica que permite a la organización, por medio de la comparación de sí misma, adquirir el aprendizaje requerido para mejorarse a sí misma, desde la planificación, definiendo estrategias, estableciendo el seguimiento de los programas y realizando la corrección de fallas y deficiencias encontradas.



*Figura 4. Modelo Europeo de Gestión de Calidad (Fuente: Consejo de Universidades, 1998, p. 22).*

Tal y como refleja la figura anterior, este modelo aplica nueve criterios, cinco de los cuales se agrupan bajo el nombre de agentes facilitadores, mientras los otros cuatro, son considerados como resultados. Se busca potenciar la labor que realizan los agentes facilitadores, mediante la innovación y el aprendizaje, proporcionar mejora a los resultados. El significado de cada uno de estos criterios se expone a continuación, gracias a las aportaciones del Ministerio de Educación y Cultura (1997); el Consejo de Universidades (1998) y la European Fundatìon for Quality Management (2017):

**Liderazgo:** Es el comportamiento esperado por parte de los directores de la organización con énfasis en la mejora continua. Se pone de manifiesto cuando el Equipo Directivo y responsables, enfoquen la dirección y supervisión sobre la organización, lográndose obtener los objetivos propuestos de calidad. En resumen, se refiere al grado de compromiso de los gerentes de la organización en crear valores propios de la calidad para dirigir la organización.

**Planificación y Estrategia:** Se refiere al análisis de la organización para la definición y formulación de sus políticas y estrategias, llevándolas a los planes y tareas que confieren a la calidad. Este criterio aduce a la manera en que la estrategia de la organización muestra su concepción sobre la mejora continua y cómo la ejecuta mediante el cumplimiento de sus planes anuales.

**Gestión del personal:** Hace referencia al modo en que la organización utiliza y promueve las capacidades personales y profesionales de sus recursos humanos en la consecución de la mejora continua. Entre los principios señalados para obtener resultados de mejora por el recurso humano de la organización son: participar, comunicar, capacitación constante, trabajar en equipo, incentivos y dedicación a la tarea encomendada.

**Recursos:** Alude al modo en que se realiza la planificación en la organización, planifica cómo utilizar sus recursos para mejorar las acciones actuales y las tareas proyectadas en planes de futuro. Se realiza un análisis bajo el cual se observa si los recursos disponibles se orientan a la consecución de los objetivos de calidad.

**Procesos:** Muestran la forma en que se realiza la identificación, organización y revisión de los procesos para garantizar la mejora continua de todas las tareas organizacionales, considerando por proceso al conjunto de actividades interconectadas que añaden valor a la organización y que facilitan el logro de los resultados proyectados.

**Satisfacción del cliente:** Es el enfoque puesto por la organización en la satisfacción del cliente, dando prioridad a las necesidades y expectativas de quienes reciben el servicio ofrecido.

**Satisfacción del personal:** Se refiere al grado de acierto de la organización a la

hora de satisfacer las necesidades y expectativas razonables de su personal, entendiendo por personal a cualquier persona, sin distinción de cargo o conocimiento, que precisa sus servicios en el centro.

Impacto en la sociedad: Que considera la evaluación de los efectos directos e inmediatos de las tareas realizadas por la organización en favor de la comunidad, del entorno local, regional y nacional.

Resultados: Hace alusión a los logros obtenidos por la organización respecto de sus objetivos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de aquellos que tengan intereses en él, así como a la mejora de su organización. Implica analizar los resultados por cada actividad o tarea de la organización y que son los más significativos como medición de la labor, de la misma forma se busca medir los resultados económicos alcanzados.

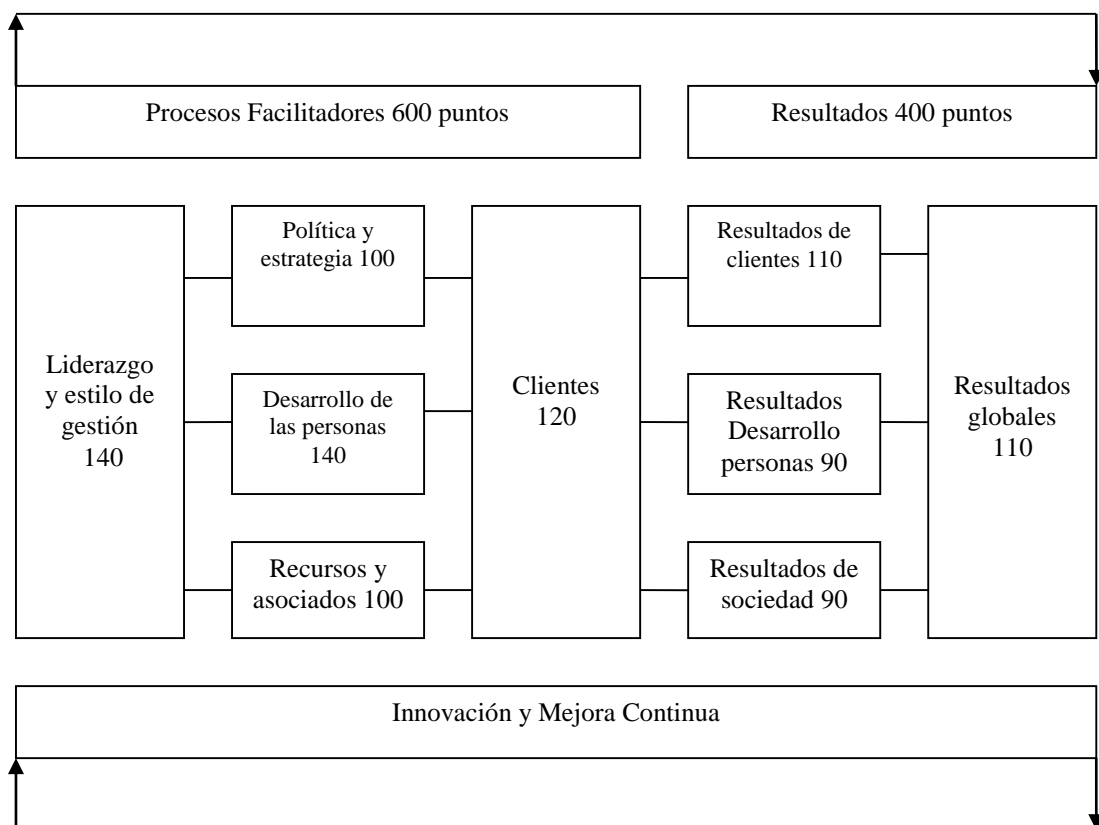
El Modelo Europeo de Gestión de Calidad fue adaptado a diversas instituciones educativas considerando aspectos que se resaltan en el siguiente párrafo:

La satisfacción de los usuarios del servicios público de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y de sus procesos, hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados (Ministerio de Educación y Cultura, 1997:12).

En ese sentido, se promovieron dos programas desde el sector estatal, con el fin de realizar la evaluación de la calidad educativa en las organizaciones educativas públicas de nivel primaria y secundaria, con enfoque en el Plan Anual de Mejora, y para el caso de las instituciones de educación superior el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades.

*Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fundibeq)*

En marzo de 1999, en Cartagena de Indias (Colombia), tuvo lugar la Primera Convención Iberoamericana para la Gestión de la Calidad en la que participaron 80 representantes de 17 países, entre ellos España. Uno de los objetivos logrados fue consensuar, entre otros documentos, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, así como establecer las bases para la concesión de los Premios Iberoamericanos de la Calidad. Este modelo se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos clave o facilitadores y cuatro criterios de resultados (Ver Figura 5). Los primeros cubren todo aquello que una organización hace y forma en que lo hace, mientras que los segundos hacen referencia a todo aquello que una organización consigue y es causa de la gestión realizada.



*Figura 5.* Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

La celebración en Montevideo (Uruguay) de la segunda de las convenciones

organizadas por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad a través de los distintos sectores de actividad. Una adaptación relevante fue la llevada a cabo en el ámbito educativo en el año 2000. Se trató de aplicar criterios señalados sobre la base de un proceso de autoevaluación guiado por los siguientes principios:

- a. Enfoque: Se refiere a la fase de planificación. El enfoque es la etapa en la que se realiza la definición de los objetivos y cómo se dirigirá cada Subcriterio, además de definir y desarrollar procedimientos que logren la eficacia en la consecución de objetivos.
- b. Desarrollo: Denota la puesta en práctica de lo que define en el enfoque. La aplicación de un modo alineado y sistemático, refuerza las políticas y estrategias de la institución educativa en el desarrollo diario de la metodología aplicada en los niveles educativos.
- c. Evaluación y revisión: Hace referencia a los alcances de la realización de las medidas y el control de la orientación sobre las actividades de aprendizaje, cuyos resultados son analizados para la identificación, jerarquización, planificación y puesta en práctica de las mejoras necesarias.
- d. Resultados: Se basa en la medición de la excelencia de la organización con la finalidad de aportar valor a las acciones programadas y denotan la efectividad y eficiencia del centro.

Los logros se miden en función de la percepción que tienen las personas (profesorado, alumnado, personas de administración, familias...) de la consecución de los objetivos y de su comparación con el exterior.

- e. Alcance: Abarca la extensión en que se ven afectadas áreas relevantes. Para la formación de un juicio acerca de tal extensión para los resultados, es preciso adoptar un punto de vista global sobre el centro objeto de evaluación. Por

consiguiente, es importante reconocer las relaciones entre los resultados y los procesos facilitadores.

De allí en adelante, principalmente en el 2015 se fueron revisando los modelos, tanto empresarial como público para responder a las últimas tendencias en gestión organizacional (Fundibeq, 2017).

### *Eficiencia*

“Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2004).

### *Eficacia*

“Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2004).

## Definición conceptual de términos

### *Calidad Educativa*

La calidad educativa, se entiende como consecuencia o resultado de un proceso de formación que adopta la sociedad en su conjunto en base a valores positivos en su cultura. Considerándose cinco dimensiones de la calidad: Filosofía (relevancia), pedagogía (eficacia), cultura (pertinencia), sociedad (equidad), economía (eficiencia) (Valdéz, 2008).

### *Gestión organizacional*

La gestión organizacional es aquel conjunto de estrategias que una institución aplica para integrar el conocimiento y coordinar la producción de sus bienes y servicios, utilizando reglas de juegos particulares y correspondientes a la idiosincrasia de la organización, lo que la hacen competitiva (Orozco, Chavarro y Rivera, 2007, p. 45).

### *Gestión organizativa*

Es la gestión que consiste en mejorar las actividades funcionales y de apoyo en toda organización, vinculadas al diseño, estructura e implementación de procesos y estrategias que se requieren para obtener óptimos resultados respecto de la visión y misión de la organización con enfoque en la innovación y en los grupos a los que se atiende. Asimismo, se toma en cuenta el liderazgo del funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar, en relación al ámbito educativo.

### *Gestión administrativa*

Es el conjunto de acciones que ejerce el gobierno escolar, tales como las estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos y el manejo de la información significativa.

### *Institución Educativa*

Es toda organización encargada de brindar educación o enseñanza. Para esta investigación, principalmente refiere a aquella dedicada a la enseñanza primaria y secundaria.

### *Recursos Financieros*

Los recursos financieros hacen referencia al efectivo y al conjunto de activos financieros que involucran cierto grado de liquidez. Dicho de otra forma, los recursos financieros están constituidos por dinero en efectivo, así también préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras, tenencias de bonos y acciones, tenencias de divisas. En el departamento técnico tendrá en cuenta los criterios de eficiencia técnica, productividad, mejora de la calidad, mejoras medioambientales, así como las mejoras de las condiciones laborales a los que aporta igualmente la inversión realizada.

Tabla 4

*Matriz instrumental para la definición conceptual y operacional de las variables.*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Definición instrumental		Definición operacional
			Indicador	Ítems	
Gestión organizacional	La gestión organizacional es aquel conjunto de estrategias que una institución aplica para integrar el conocimiento y coordinar la producción de sus bienes y servicios, utilizando reglas de juegos particulares y correspondientes a la idiosincrasia de la organización, lo que la hacen competitiva (Orozco, Chavarro y Rivera, 2007, p. 45).	Gestión organizativa	Liderazgo efectivo	<b>El director...</b>	Se utilizará la Escala de Gestión Organizacional (2017), que tiene una escala de respuesta de 6 anclajes que va de:  1 = Totalmente en desacuerdo  6 = Totalmente de acuerdo
				1.- promueve que los docentes trabajen en equipo	
				2.- impulsa la participación de profesores y padres de familia en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.	
				3.- desarrolla una visión compartida con la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.	
				4.- logra compromisos necesarios de la comunidad escolar, para mejorar los niveles de aprendizaje.	
				5.- maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela.	
				6.- gestiona permanentemente la obtención de recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible.	
				7.- realiza intercambios de experiencias directivas con otras escuelas.	
				8.- dedica el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los estudiantes.	
			9.- obtiene el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planeados.		
			Clima de confianza	<b>En la escuela/colegio...</b>	
				10.- existe comunicación sincera en la comunidad escolar	
				11.- se promueve la cooperación académica para mejorar el aprendizaje.	
				12.- se realiza intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y, en general, en el equipo escolar.	
			Compromiso de enseñar	<b>En la escuela/colegio...</b>	
				15.- dedicamos tiempo extra para actividades académicas complementarias.	
				16.- se incentiva que los maestros mejoren cotidianamente su práctica pedagógica.	
				17.- se promueve la participación en la mejora continua	
			Decisiones compartidas	<b>En la escuela/colegio...</b>	
				19.- existe un ambiente de libertad para expresar propuestas de profesores y el resto de la comunidad escolar.	
				20.- se establecen procedimientos para tomar acuerdos.	
	21.- se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos establecidos.				
	<b>El plan de Mejora...</b>				

			Planeación institucional	<p>22.-considera la participación de la comunidad escolar para su elaboración.</p> <p>23.-prioriza el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>24.-involucra a los profesores y padres de familia en la coordinación y ejecución de las actividades.</p> <p>25.-considera actividades para el cumplimiento de las metas y los compromisos asumidos para la mejora de la escuela.</p>
			Autoevaluación	<p><b>En la escuela/colegio...</b></p> <p>26.-posee un sistema académico que informa los progresos académicos de los estudiantes.</p> <p>27.-el director se reúne periódicamente con los profesores y con los padres de familia, para analizar los indicadores de la escuela : asistencias (estudiantes y profesores), deserciones de estudiantes, niveles de logro académico de los estudiantes, etc.</p> <p>28.-el director y los profesores analizan las mejoras obtenidas para el aprendizaje de los estudiantes</p> <p>29.-se reconocen las fortalezas y debilidades académicas de la escuela</p>
			Comunicación del desempeño	<p><b>En la escuela/colegio...</b></p> <p>30.-el director informa logros académicos a los padres de familia.</p> <p>31.-los padres de familia están satisfechos con la información que reciben sobre las actividades académicas.</p> <p>32.-la supervisión escolar es convocada para presentar los resultados académicos de los estudiantes.</p>
			Redes escolares	<p><b>En la escuela/colegio...</b></p> <p>33.-se conocen los logros educativos de otras escuelas, para aprender y mejorar sus procesos.</p> <p>34.-se busca apoyo, acompañamiento y asesoría de otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar).</p> <p>35.-los profesores participan en jornadas de reflexión con los de otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) para analizar la forma como han superado los obstáculos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>36.-se usan medios tecnológicos para informar sobre las actividades y resultados de las otras escuelas.</p> <p>37.-se usan medios tecnológicos para mejorar el conocimiento del mundo, de la sociedad y de las ciencias.</p> <p>38.-se realiza un trabajo académico colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.</p>
			Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar	<p><b>La dirección/coordinación académica...</b></p> <p>39.-orienta el trabajo académico de la escuela.</p> <p>40.-expone los problemas que los maestros tienen en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.</p> <p>41.-toma decisiones sobre la base de evaluaciones y seguimiento a los avances.</p> <p>42.-se constituye en un espacio para mejorar la capacitación de los maestros.</p> <p>43.-propicia intercambio de experiencias de maestros que tienen éxito en su enseñanza.</p> <p>44.-da seguimiento a las actividades y resultados del plan de mejora escolar.</p>
		Gestión administrativa	Optimización de recursos	<p><b>La escuela/colegio...</b></p> <p>45.-en esta institución los profesores trabajan las horas de clase establecidas en el calendario escolar.</p> <p>46.-respeta los horarios de trabajo establecidos durante la jornada.</p> <p>47.-utiliza muy bien el tiempo para la enseñanza</p> <p>48.-se cuida y mantiene los edificios y muebles.</p>

				49.-establece estrategias para el aprovechamiento de la papelería y de los insumos didácticos.	
			Control escolar	<b>La escuela/colegio...</b> 50.-posee información estadística organizada y actualizada. 51.-remite a tiempo y en la forma establecida, la información requerida: actas, boletas, trámite de becas, certificados, informes, estadísticas, programa de trabajo y reportes entre otros. 52.-tiene un registro de los avances logrados en su plan de mejora. 53.-posee un control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros.	
			Infraestructura	<b>En la escuela/colegio...</b> 54.-tiene sanitarios, en buenas condiciones, para estudiantes 55.-posee aulas en buenas condiciones para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. 56.-tiene un espacio y equipo que promuevan el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación. 57.-posee espacios que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes. 58.-tiene materiales didácticos e insumos disponibles para los docentes con el propósito de garantizar el logro de los objetivos y las metas planeados.	
Calidad educativa	La calidad educativa, se entiende como consecuencia o resultado de un proceso de formación que adopta la sociedad en su conjunto en base a valores positivos en su cultura. Considerándose cinco dimensiones de la calidad: Filosofía (relevancia), pedagogía (eficacia), cultura (pertinencia), sociedad (equidad), economía (eficiencia) (Valdés, 2008).	Eficiencia	Aprobación	¿Cuál es el número de estudiantes aprobados?	Informe sobre estadísticas educativas, primarias y secundarias.
			Repitencia	¿Cuál es el número de estudiantes repitentes?	
			Deserción	¿Cuál es el número de estudiantes que desertaron?	
			Graduados	¿Cuál es el número de estudiantes graduados?	
			Tiempo de aprendizaje	¿Cuál es el número de horas para el aprendizaje?	
		Inversiones	¿Cuál es el monto de inversiones?		
		Eficacia	Cobertura	¿Cuál es el porcentaje de cobertura?	
Niveles de aprendizaje	¿Cuál es el nivel de aprendizaje (AD, A, B, C)?				

## CAPÍTULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### Tipo de investigación

Por la característica propia de la investigación corresponde a un estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional.

#### Diseño de la investigación

La investigación es de diseño no experimental, pues se orienta a describir y analizar dos o más variables en un momento establecido, permitiendo observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Es cuantitativo, porque pretende medir las variables mediante la aplicación de la estadística descriptiva e inferencial.

#### Delimitación espacial y temporal

La investigación estuvo dirigida al estudio de la gestión organizacional y calidad educativa en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (nivel primario y secundario). Este estudio se realizó tomando información financiera y demográfica de los últimos 6 años (2011-2016) y la encuesta de percepción de la gestión organizacional del último año.

#### Población y muestra

##### *Población*

La población de estudio estuvo constituida por 881 docentes de primaria y secundaria procedentes de las 58 instituciones educativas de la UPS, de los cuales 12 instituciones educativas corresponden a la Asociación Educativa Adventista Central, 8 corresponden a la Asociación Educativa Adventista Andina Central, 13 corresponden a

la Asociación Educativa Adventista Puno, 7 corresponden a la Asociación Educativa Adventista del Oriente Peruano, 9 corresponden a la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, y 9 corresponden a la Asociación Educativa Adventista Sur Oriental. Ver tabla 4 y 5.

Tabla 5

*Distribución del universo de Instituciones Educativas.*

No.	Asociación Educativa	SUB TOTAL IE
01	Asociación Educativa Adventista Central	12
02	Asociación Educativa Adventista Andina Central	8
03	Asociación Educativa Adventista Puno	13
04	Asociación Educativa Adventista del Oriente Peruano	7
05	Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur	9
06	Asociación Educativa Adventista Sur Oriental	9
TOTAL		58

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

Tabla 6

*Distribución de la población de docentes según nivel educativo*

	Docentes
Primaria	474
Secundaria	407
TOTAL	881

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

### *Muestra*

La determinación del tamaño muestral fue de 709 docentes de primaria y secundaria. Estos datos se obtuvieron por muestreo no probabilísticos, habiéndose considerado inicialmente el 100% de la población, pero se obtuvo el consentimiento de parte de 709 docentes.

Tabla 7

*Distribución de la muestra de docentes*

	Docentes	Encuestas	Porcentaje
Primaria	474	354	75%
Secundaria	407	355	87%
TOTAL	881	709	80%

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

Técnicas de la recolección de datos

Para la variable “Gestión Organizacional”, la técnica de recolección de datos fue el cuestionario basados en el concepto de Orozco, Chavarro y Rivera (2007, p. 45). Asimismo, los indicadores utilizados para cada una de las dimensiones de gestión organizacional, dimensión gestión organizativa y gestión administrativa, se basó en Vázquez (2010, pp. 72-75). Para la variable Calidad Educativa, la técnica de recolección de datos fue el análisis documentario, con base en el concepto de Valdés (2008).

*Instrumentos de la recolección de datos*

Un primer instrumento fue el cuestionario denominado “Gestión Organizacional” que consideró las dimensiones de gestión organizativa y gestión administrativa, con 58 ítems, distribuidos de la siguiente manera: (a) gestión organizativa: 44 ítems y (b) gestión administrativa: 14 ítems.

Un segundo instrumento que fue una hoja registro denominado “Informe de estadísticas educativas Primaria” e “Informe de estadísticas educativas Secundaria” que tuvo por dimensiones a eficiencia y eficacia, cada uno con 10 ítems.

### *Escalamiento tipo Likert.*

Se utilizó la escala de Likert para categorizar las respuestas del cuestionario que se ha empleado para recolectar los datos de la variable gestión organizacional. El cuestionario reúne un conjunto de ítems formulados como afirmaciones o juicios, los que fueron respondidos según la percepción de los encuestados. Se utilizó la siguiente escala: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, parcialmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

### *Confiabilidad*

Se utilizó la escala de Likert para categorizar las respuestas del cuestionario que se empleado para recolectar los datos de ambas variables. El cuestionario reúne un conjunto de ítems formulados como afirmaciones o juicios, los que serán respondidos según la percepción de los encuestados. Se utilizó la siguiente escala: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Parcialmente en desacuerdo; (4) Parcialmente de acuerdo; (5) De acuerdo; (6) Totalmente de acuerdo. La confiabilidad se halló mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual es adecuado para una escala de Likert, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 8

#### *Confiabilidad gestión organizacional y sus dimensiones*

Variable y dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems
Gestión organizacional	.977	58
Gestión organizativa	.976	44
Gestión administrativa	.898	14

En la Tabla 8, se obtuvieron los coeficientes de Alfa de Cronbach, para obtener la confiabilidad del instrumento gestión organizacional que consta de 58 ítems, el coeficiente tuvo un resultado de 0.977, el cual es mayor a 0.7, así también para la dimensión gestión organizativa que consta de 44 ítems, se obtuvo un coeficiente de 0.976 y para la gestión administrativa que tiene 14 ítems, se obtuvo un coeficiente de 0.898, lo que demuestra una alta consistencia interna del instrumento y así mismo una fiabilidad muy alta del instrumento para ser aplicado en poblaciones similares.

Tabla 9

*Confiabilidad de los indicadores de gestión organizativa y gestión administrativa*

Dimensión Gestión Organizativa	Alfa de Cronbach	Ítems
Liderazgo efectivo	.934	9
Clima de confianza	.899	5
Compromiso de enseñar	.833	4
Decisiones compartidas	.906	3
Planeación institucional	.891	4
Autoevaluación	.851	4
Comunicación del desempeño	.843	3
Redes escolares	.914	6
Funcionamiento efectivo de la dirección/coordinación académica	.927	6
Dimensión Gestión Administrativa	Alfa de Cronbach	Ítems
Optimización de recursos	.823	5
Control escolar	.862	4
Infraestructura	.859	5

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

De la misma manera, en la tabla 9 se comprobó la fiabilidad de todos los indicadores de la dimensión gestión organizativa y gestión administrativa, con un coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.7, lo que demuestra una alta confiabilidad

de todo el instrumento aplicado.

#### *Análisis de datos*

Para la obtención de los datos, se dirigieron cartas a los directores de las 58 instituciones educativas de la UPS, a la que respondieron positivamente, acordándose las fechas adecuadas para la aplicación de instrumentos. Coordinada la fecha, se realizó la aplicación mediante el director y docentes asignados para este fin. El tiempo de aplicación osciló entre los 30 y 40 minutos. Para el análisis de datos se utilizó el método estadístico SPSS versión 23.0 porque se contrastó la hipótesis general y específica.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### Descripción del lugar de estudio

Las instituciones educativas pertenecen orgánicamente al departamento de Educación de la Asociación General de la IASD, División Sudamericana (DSA) y Unión (UPS). A nivel mundial, se cuenta con cerca de 8000 escuelas y universidades en 165 países, con más de 1 millón ochocientos mil estudiantes y más de 94,000 profesores. En la División Sudamericana tenemos 900 instituciones educativas en todos los niveles académicos con 316,304 estudiantes y 20,287 docentes.

La red de educación adventista en Sudamérica se inició en 1893, con el establecimiento de la primera escuela adventista en la ciudad de Buenos Aires. En el Perú, entre 1902 y 1903, el cacique Manuel Zúñiga Camacho estableció una escuela en su casa de Utawilaya, que se transformó en una escuela adventista en 1911, con la llegada de Fernando y Ana Stahl a Puno. Esa escuela se trasladó a Platería en 1913.

Posteriormente, las escuelas y colegios se crearon dentro de las instalaciones de las iglesias; cada una de ellas era independientes y tenían dificultades legales aunque denominacionalmente eran coordinadas por el departamento de educación de los campos. Es así como en el 27 de diciembre del año 1996 la Iglesia en el Perú toma un voto histórico para crear las Asociaciones educativas:

Que para una mejor administración del sistema educativo adventista y su adecuación a la legislación presente, recomienda la creación de asociaciones instituciones educativas adventistas por regiones, con autonomía y personería jurídica conforme a ley, que comprenda a todas las instituciones educativas adventistas en dichas regiones. Esta propuesta se aprobó por unanimidad del plenario. (Libro de Actas, Iglesia de Adventista del séptimo día – Unión

Peruana)

El periodo de implementación y funcionamiento de esta nueva estructura llevó casi diez años, tiempo en el cual se dio la división de las Uniones en el Perú en dos estructuras y administraciones regionales: (a) Unión Peruana del norte que comprende parte de Lima y las regiones del norte hasta Tumbes; y (b) Unión Peruana del Sur que también comprende parte de Lima, las regiones del sur hasta Tacna, el centro y oriente del país. Actualmente, la Unión Peruana del Norte cuenta con 32 instituciones educativas; de los cuales 31 brindan los servicios de educación inicial, 32 de primaria y 25 de secundaria.

Por su parte, la Unión Peruana del Sur cuenta con 58 instituciones educativas; de los cuales 51 brindan los servicios de educación inicial, 55 de primaria y 45 de secundaria. Al cierre del 2016, se contó con 16,490 estudiantes que fueron atendidos por 1,206 colaboradores.

El servicio académico que se presta en la Unión Peruana del Sur, casi en su totalidad es en el turno de la mañana, teniendo algunos colegios en un plan piloto de jornada completa, las clases se desarrollan en aulas unidocentes, con excepción de algunos colegios al que se les ha dado la denominación de “misioneros” por no sostenerse financieramente y que son multigrado.

Cada escuela o colegio pertenece a una Asociación educativa (AE), en este momento la Unión Peruana del Sur, cuenta con 6 AE, según los campos misioneros que tiene y está próximo a constituirse una nueva AE en Lima. La AE es el ente jurídico y legal de los colegios, encargada de la administración, allí está centralizada la contabilidad y la información académica de cada institución. La Asociación educativa, está bajo la administración directa del Campo Misionero.

Resultados descriptivos

Tabla 10

*Número de docentes*

	Docentes por nivel	Docentes que fueron encuestados	Porcentaje
Primaria	474	354	75%
Secundaria	407	355	87%
TOTAL	881	709	80%

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

Tabla 11

*Número de estudiantes por nivel educativo*

Nivel educativo	Número de estudiantes	Porcentaje
Primaria	8,066	56%
Secundaria	6,237	44%
TOTAL	14,303	100%

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

Tabla 12

*Información demográfica de las instituciones primarias*

Asociación Educativa Nivel primario	Promedio de docentes en el año 2015	Promedio de docentes en el año 2016	Diferencia entre el años 2016 y 2015
AE- MOP	11	11	0
AE- MAC	8	7	-1
AE-APC	15	14	-1
AE-MPS	12	12	0
AE- MLT	9	7	-2
AE- MSOP	13	12	-1

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 12, la información recaudada fue de 55 instituciones de educación primaria que participaron en el trabajo de investigación, se observa el promedio de docentes en el nivel primario por Asociación Educativa en los años 2015 y 2016. Cabe resaltar que la diferencia obtenida en la cantidad promedio de docentes en las escuelas es

negativo, es decir que el número de docentes se redujo de un año al otro. Por lo tanto, no hubo crecimiento en el número de docentes.

Tabla 13

*Información demográfica de las instituciones secundarias.*

Asociación Educativa Nivel secundario	Promedio de docentes en el año 2015	Promedio de docentes en el año 2016	Diferencia entre el años 2016 y 2015
AE- MOP	12	12	0
AE- MAC	10	10	0
AE-APC	15	14	-1
AE-MPS	16	15	-1
AE- MLT	11	11	0
AE- MSOP	10	11	1

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 13, la información recaudada fue de 45 instituciones de educación secundaria. Cabe resaltar que la diferencia obtenida en la cantidad promedio de docentes en los colegios de las asociaciones educativas. Es decir, que no se observa crecimiento de la institución durante el 2016.

### **Información sobre los docentes de primaria y secundaria**

Tabla 14

*Información de los docentes de primaria y secundaria en el año 2016*

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	252	35.5%
	Femenino	457	64.5%
	Total	709	100.0%
Edad	De 20 a 25 años	61	8.6%
	De 26 a 30 años	123	17.3%
	De 31 a 35 años	152	21.4%
	De 36 años a 40 años	145	20.5%
	De 41 años a 45 años	97	13.7%
	De 46 años a 50 años	69	9.7%
	De 51 años a 55 años	36	5.1%
	Más de 56 años	26	3.7%
Total		709	100.0%

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 14, se observa que la mayoría son mujeres (64.5%), cuyas edades se encuentran entre los rangos de 31 a 40 años, se observa una población docente joven que se pone a disposición de la práctica pedagógica en el aula escolar, aspecto preferente en las aulas escolares, pues se resalta que los profesores jóvenes muestran más entusiasmo e ilusión en sus actividades, motivando y conectando mejor con los estudiantes, siendo de resaltar que entre los 30 y 40 años los docentes se encuentran en la fase de estabilización y compromiso con la vida profesional y personal (Madrid, 2005).

Tabla 15

*Docentes por Asociación Educativa según nivel y género*

Asociación Educativa	Nivel	Género					
		Masculino		Femenino		Total	
AE-MOP	Primaria	7	15.6%	38	84.4%	45	100.0%
	Secundaria	21	46.7%	24	53.3%	45	100.0%
AE-MAC	Primaria	10	23.3%	33	76.7%	43	100.0%
	Secundaria	27	64.3%	15	35.7%	42	100.0%
AE-APC	Primaria	6	10.2%	53	89.8%	59	100.0%
	Secundaria	28	43.8%	36	56.3%	64	100.0%
AE-MPS	Primaria	7	12.5%	49	87.5%	56	100.0%
	Secundaria	37	49.3%	38	50.7%	75	100.0%
AE-MLT	Primaria	18	25.7%	52	74.3%	70	100.0%
	Secundaria	40	60.6%	26	39.4%	66	100.0%
AE-MSOP	Primaria	18	22.2%	63	77.8%	81	100.0%
	Secundaria	33	52.4%	30	47.6%	63	100.0%
Total	Primaria	66	18.6%	288	81.4%	354	100.0%
	Secundaria	186	52.4%	169	47.6%	355	100.0%

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 15, se muestra la cantidad de docentes por asociación educativa según género y nivel. Los resultados estiman que en promedio el 81.4% de docentes de primaria son mujeres y solo un 18.6% son varones. En el nivel secundario la proporción de docentes es casi semejante a las damas representando el 47.6% y los varones el 52.4%. Se muestra así preferencia por profesoras en primaria y por varones en la secundaria. Al

respecto, los estudios señalan que las diferencias de género en la educación repercuten en el crecimiento económico y la inclusión social. En ese sentido, la naturaleza de las desigualdades genera estereotipos, en los cuales el estereotipo del género femenino como minoritario en la enseñanza de ciencias y tecnología se ha reducido en Europa, con un lento avance en Latinoamérica (Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural, 2010).

Tabla 16

*Centro de estudio según asociación educativa y nivel de enseñanza*

Asociación Educativa	Centro de estudio	Nivel				Total	
		Primaria		Secundaria			
AE-MOP	Universidad	29	50.9%	28	49.1%	57	100.0%
	Instituto	13	44.8%	16	55.2%	29	100.0%
	Otro	3	75.0%	1	25.0%	4	100.0%
AE-MAC	Universidad	28	47.5%	31	52.5%	59	100.0%
	Instituto	14	58.3%	10	41.7%	24	100.0%
	Otro	1	50.0%	1	50.0%	2	100.0%
AE-APC	Universidad	48	51.6%	45	48.4%	93	100.0%
	Instituto	11	37.9%	18	62.1%	29	100.0%
	Otro	0	0.0%	1	100.0%	1	100.0%
AE-MPS	Universidad	39	39.8%	59	60.2%	98	100.0%
	Instituto	16	53.3%	14	46.7%	30	100.0%
	Otro	1	33.3%	2	66.7%	3	100.0%
AE-MLT	Universidad	57	51.4%	54	48.6%	111	100.0%
	Instituto	13	52.0%	12	48.0%	25	100.0%
	Otro	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
AE-MSOP	Universidad	43	51.8%	40	48.2%	83	100.0%
	Instituto	34	60.7%	22	39.3%	56	100.0%
	Otro	4	80.0%	1	20.0%	5	100.0%
Total	Universidad	244	48.7%	257	51.3%	501	100.0%
	Instituto	101	52.3%	92	47.7%	193	100.0%
	Otro	9	60.0%	6	40.0%	15	100.0%

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 16, en resumen, los docentes proceden en casi las mismas proporciones de la universidad e institutos. Considerando los retos del presente y futuro, se debe procurar fortalecer y ejecutar los programas de perfeccionamiento y actualización

docente, exigiendo un mayor nivel de horas de capacitación, con el propósito de equilibrar la formación que recibieron los docentes en sus instituciones formadoras. Sin embargo, es de resaltar que en las instituciones formadoras, institutos o universidad, se pone énfasis en la formación del cómo enseñar y no qué enseñar, y la mayoría de formadores de docentes no cuentan con experiencia significativamente superior a la de los profesores en Educación Básica Regular (Díaz, 2015).

Tabla 17

*Tipo de condición laboral según la asociación educativa y el nivel de enseñanza*

Asociación Educativa	Condición laboral	Nivel				Total	Total
		Primaria		Secundaria			
AE-MOP	Contratado	24	3.4%	26	3.7%	50	7.1%
	Empleado	16	2.3%	14	2.0%	30	4.2%
	Misionero	0	0.0%	1	.1%	1	.1%
	Otro	5	.7%	4	.6%	9	1.3%
	Total	45	6.3%	45	6.3%	90	12.7%
AE-MAC	Contratado	27	3.8%	32	4.5%	59	8.3%
	Empleado	10	1.4%	5	.7%	15	2.1%
	Misionero	0	0.0%	1	.1%	1	.1%
	Otro	6	.8%	4	.6%	10	1.4%
	Total	43	6.1%	42	5.9%	85	12.0%
AE-APC	Contratado	10	1.4%	17	2.4%	27	3.8%
	Empleado	48	6.8%	42	5.9%	90	12.7%
	Misionero	1	.1%	4	.6%	5	.7%
	Otro	0	0.0%	1	.1%	1	.1%
	Total	59	8.3%	64	9.0%	123	17.3%
AE-MPS	Contratado	25	3.5%	32	4.5%	57	8.0%
	Empleado	31	4.4%	42	5.9%	73	10.3%
	Misionero	0	0.0%	1	.1%	1	.1%
	Otro	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	56	7.9%	75	10.6%	131	18.5%
AE-MLT	Contratado	49	6.9%	48	6.8%	97	13.7%
	Empleado	13	1.8%	12	1.7%	25	3.5%
	Misionero	1	.1%	1	.1%	2	.3%
	Otro	7	1.0%	5	.7%	12	1.7%
	Total	70	9.9%	66	9.3%	136	19.2%
AE-MSOP	Contratado	56	7.9%	49	6.9%	105	14.8%
	Empleado	20	2.8%	12	1.7%	32	4.5%
	Misionero	1	.1%	1	.1%	2	.3%

	Otro	4	.6%	1	.1%	5	.7%
	Total	81	11.4%	63	8.9%	144	20.3%
Total	Contratado	191	26.9%	204	28.8%	395	55.7%
	Empleado	138	19.5%	127	17.9%	265	37.4%
	Misionero	3	.4%	9	1.3%	12	1.7%
	Otro	22	3.1%	15	2.1%	37	5.2%
	Total	354	49.9%	355	50.1%	709	100.0%

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 17, se observa el tipo de condición laboral según la asociación educativa y el nivel en el que enseñan los profesores. Se analiza el resultado total de la tabla donde se describe que el 55.7% son contratados, el 37.4% son empleados, el 1.7% son misioneros (terminología eclesial para un grupo de empleados de dedicación exclusiva) y el 5.2% tienen otro tipo de contrato en ambos niveles de enseñanza. Esto refleja, que se posee una plana de docentes que podrían estar no comprometidos totalmente en la educación de calidad, una educación que exige mayor dedicación y esfuerzo. Según Díaz (2015) la eficiencia de un docente contratado es mayor que la de un docente nombrado (se usa esta expresión para empleados) en el contexto educativo nacional, y su número ha aumentado, registrándose 90 mil docentes en esta condición. Según lo tipifica la legislación vigente se cuenta con contrato a término indefinido que vincula al empleado sin la determinación de la duración de la relación laboral, con plazo fijo o determinado que cuenta con fecha de inicio y culminación del servicio, así como con tiempo parcial que puede ser por tiempo indefinido o por duración determinada. De esta forma, la condición de contratado muestra un trato desigual producido frente al docente nombrado o empleado, por la menor remuneración a pesar de poseer título pedagógico y realizar las mismas funciones. Asimismo, el Consejo Nacional de Educación (2011) afirma que las capacitaciones deben verse como proceso complementario y no como remedio de la formación inicial recibida. En todo caso, debe buscarse un programa de acompañamiento a docentes noveles.

Tabla 18

*Promedio de años de servicio de los profesores del nivel primario y secundario*

Asociación Educativa	Promedio de años de servicio	
	Primaria	Secundaria
AE-MOP	4	6
AE-MAC	4	4
AE-APC	8	9
AE-MPS	6	7
AE-MLT	5	5
AE-MSOP	4	4
Promedio	5	6

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 18, se muestra el promedio de años de servicio de los docentes, en el nivel primario, sin duda que es muy bajo el promedio de años de servicio, posiblemente se debe a la condición de contratados, lo cual hace que algunos profesionales se encuentren buscando mayor seguridad laboral y un mayor sueldo. Los años de servicio se hallan relacionados con el crecimiento y fortalecimiento de las instituciones educativas, pues los años de servicio reflejan el compromiso existente de los colaboradores con la institución educativa. Suele pensarse que a mayor cantidad de docentes con varios años de servicio, mayor la gestión educativa, sin embargo, las teorías sociales señalan que no depende de los años de experiencia en una sola organización o en varias organizaciones, sino del grado de compromiso y satisfacción que los colaboradores muestran como miembros de la organización educativa. Los retos educativos son distintos por cada año histórico en el que se producen cambios sociales de forma acelerada, por ello se observa que el perfil del maestro actual se modifica permanentemente:

(...) uno de los rasgos más importantes del perfil del maestro actual será su conocimiento de los principios psicológicos generales y los del aprendizaje en particular, en contraposición con la educación tradicional que no se tomó el tiempo necesario para mirar al interior del individuo que aprende (Príncipe, 2004, p. 78)

Asimismo, está demostrado que a mayor cantidad de años de experiencia en un docente, menor satisfacción muestra: “con respecto a los años de experiencia, muestra diferencias significativas entre los docentes que tienen de 0 a 9 años de experiencia contra los que tienen de 1 a 19 años. Se encuentran más satisfechos los que tienen menos tiempo” (Martínez, 2007, p. 259).

Resultado de Gestión organizacional nivel primario

Gestión organizativa

Tabla 19

*Resultados Gestión Organizativa nivel primario*

Gestión Organizativa											
Asociación Educativa	Liderazgo	Clima de Confianza	Compromiso de enseñar	Decisiones compartidas	Planeación Institucional	Autoevaluación	Comunicación del desempeño	Redes escolares	Funcionamiento efectivo	Promedio	Orden
AE-MOP	80.5%	76.7%	82.8%	79.3%	81.8%	83.0%	81.2%	67.0%	80.2%	79.2%	2
AE-MAC	70.8%	69.2%	77.7%	75.8%	76.3%	72.3%	72.2%	61.0%	67.2%	71.3%	6
AE-APC	79.5%	82.0%	85.3%	82.0%	85.2%	81.5%	82.2%	70.0%	81.0%	81.0%	1
AE-MPS	73.8%	70.2%	78.5%	71.8%	76.7%	80.3%	78.5%	64.8%	71.7%	74.0%	5
AE-MLT	77.0%	74.3%	81.3%	77.7%	78.3%	78.5%	76.5%	70.7%	75.3%	76.7%	3
AE-MSOP	77.3%	73.0%	79.7%	76.7%	78.7%	78.0%	78.3%	62.5%	71.7%	75.2%	4
Promedio	76.5%	74.2%	80.9%	77.2%	79.5%	78.9%	78.1%	66.0%	74.5%	76.2%	

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 19, se observa el promedio de los indicadores de la Gestión organizativa a nivel primario, donde se muestra que en primer lugar está la APC con un promedio de 81%, seguido de la MOP con un promedio de 79.2%, luego continua la MLT con un promedio de 76.7%, la MSOP con un promedio de 75.2%, la MPS con un promedio de 74% y, por último, la MAC con un promedio de 71.3%.

Algunas características principales son:

1. La AE-APC se caracteriza por poseer un buen clima de confianza, en donde se realizan las decisiones compartidas. Al respecto, se considera que la generación, conservación y desarrollo de un buen clima de confianza es vital para el crecimiento progresivo de las instituciones educativas adventistas. Al respecto, se asevera que: “En las instituciones de alto rendimiento se caracterizan por poseer una gran confianza recíproca entre sus miembros, es decir, los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada integrante” (Pérez, 2012, p. 22).
2. La AE-MOP se destaca por efectuar una autoevaluación permanente, a fin de corregir actividades y tareas dentro de las funciones educativas. La autoevaluación constituye un factor de importancia para toda organización educativa:

Considerar la autoevaluación como instrumento o vehículo de mejora supone abordarla como instrumento de reflexión y análisis de la práctica así como de desarrollo profesional e institucional. La autoevaluación, por tanto, debe estar orientada a la mejora efectiva de la práctica educativa. (Españeira y Muñoz, 2012, p. 148).

3. La AE-MLT se distingue por el compromiso de enseñar que manifiestan sus docentes en la práctica pedagógica. Este compromiso es de importancia pues permite situaciones educativas en virtud de la razón y la voluntad:

(...) el compromiso del docente se fundamenta en generar en sus estudiantes una conciencia social, fundamentada en el valor de la justicia y equidad (Perdomo y Perdomo, 2012, p. 115).

4. La AE- MSOP también expresa compromiso de enseñar en los docentes que la conforman
5. La AE- MPS se destaca por el ejercicio de la autoevaluación enfocado en los logros académicos.
6. La AE- MAC se caracteriza por mantener su compromiso hacia la enseñanza.

Como se observa, la mayoría se caracteriza por su compromiso de enseñar, y por aplicar evaluaciones. Solo la AE-APC se esfuerza por seguir generando un mayor clima de confianza.

#### Gestión administrativa

Tabla 20

#### *Resultados Gestión Administrativa nivel primario*

Gestión Administrativa					
Asociación Educativa	Optimización de recursos	Control escolar	Infraestructura	Promedio	Orden
AE-MOP	84.7%	81.8%	74.8%	80.4%	1
AE-MAC	82.8%	74.8%	63.3%	73.7%	6
AE-APC	82.5%	82.7%	74.7%	80.0%	2
AE-MPS	81.7%	79.2%	64.8%	75.2%	5
AE-MLT	81.5%	77.3%	70.8%	76.5%	4
AE-MSOP	83.2%	78.5%	68.7%	76.8%	3
Promedio	82.7%	79.1%	69.5%	77.1%	

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

Los resultados de la Tabla 20 muestran los indicadores de la Gestión administrativa del nivel primario, los que presentan promedios muy cercanos entre ellos. En primer lugar está la MOP con un promedio de 80.4%, seguido de la APC con un promedio de 80%, luego continua la MSOP con un promedio de 76.8%, la MLT con un promedio de 76.5%, la MPS con un promedio de 75.2% y, por último, la MAC con un promedio de 73.7%. Observemos algunas características sobresalientes de cada una de las asociaciones educativas:

1. La AE-MOP se caracteriza por mayor optimización de recursos, se presenta buen control escolar y una adecuada infraestructura, lo que refleja una excelente gestión administrativa. La optimización de recursos refiere a las horas de clase que utilizan los docentes según la planificación establecida en el calendario escolar, el uso de este recurso es importante pues implica el tiempo asignado al proceso de enseñanza aprendizaje en el cual se espera el logro educativo en el estudiante, por lo que se espera en el docente el respeto a los horarios de trabajo, la aplicación del

tiempo a la enseñanza, el cuidado del edificio y los muebles, así como la aplicación de estrategias en provecho de materiales como el papel y otros recursos para usos didácticos. También los estudios resaltan la necesaria reflexión del docente sobre su actividad educativa, la toma de decisiones sobre las mejoras pertinentes en la práctica, lo que puede requerir acudir a especialistas para una debida orientación en mejorar el uso del tiempo como de otros recursos, cuando observa que no está funcionando el proceso educativo tal como lo ha planificado (De la Cruz, 2011). Asimismo, el control escolar refiere a la información estadística, de tiempo y procesos administrativos y pedagógicos (boletas, becas, programa de trabajo, entre otros), con un registro de logros y control sobre los recursos que emplea el docente. Según la teoría que ha estudiado el control escolar como proceso pedagógico en aula “presenta una baja valoración por parte de los profesores” (López, 2010, p. 156).

De otra parte, la infraestructura alude a la institución y sus recursos mobiliarios, el uso del espacio y el acondicionamiento que se realiza, el uso de tecnología y materiales didácticos para el desarrollo de competencias en el aula “cuyo objetivo prioritario es contribuir de manera significativa a la consecución, por parte del alumnado, de las competencias previstas y de los objetivos establecidos” (González, Fernández, González, Sánchez y Martínez, 2011, p. 1).

2. En contraste, la AE- MAC también expresa dar mayor importancia a la optimización de recursos, y comparativamente, presta menor atención a la infraestructura.

Resultado de Gestión organizacional nivel secundario

Gestión organizativa

Tabla 21

*Resultados Gestión Organizativa nivel secundario*

Gestión Organizativa											
Asociación Educativa	Liderazgo	Clima de Confianza	Compromiso de enseñar	Decisiones compartidas	Planeación Institucional	Autoevaluación	Comunicación del desempeño	Redes escolares	Funcionamiento efectivo	Media	Orden
AE-MOP	73.8%	74.5%	81.8%	76.5%	79.7%	77.7%	77.0%	63.3%	77.5%	75.8%	2
AE-MAC	71.5%	66.8%	75.0%	72.7%	74.7%	72.2%	73.7%	59.5%	71.0%	70.8%	6
AE-APC	76.3%	78.0%	82.5%	79.3%	79.8%	80.7%	81.7%	66.3%	79.8%	78.3%	1
AE-MPS	72.7%	69.8%	76.3%	73.0%	74.0%	76.3%	75.7%	63.7%	72.3%	72.7%	5
AE-MLT	74.5%	71.3%	76.3%	74.3%	75.5%	74.7%	73.2%	66.5%	72.7%	73.3%	4
AE-MSOP	75.2%	73.7%	76.8%	77.3%	77.3%	78.2%	76.3%	61.2%	74.8%	74.5%	3
Media	74.0%	72.4%	78.1%	75.5%	76.8%	76.6%	76.3%	63.4%	74.7%	74.3%	

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 21, se observa el promedio de los indicadores de la Gestión organizativa a nivel secundario, donde se muestra que en primer lugar está la APC con un promedio de 78.3%, seguido de la MOP con un promedio de 75.8%, luego continua la MSOP con un promedio de 74.5%, la MLT con un promedio de 73.3%, la MPS con un promedio de 72.7% y, por último, la MAC con un promedio de 70.8%. La AE-APC se caracteriza por su compromiso con la enseñanza. La AE-MOP, asimismo, resalta el compromiso de enseñar en la ejecución de sus funciones organizativas. La AE- MSOP resalta por la autoevaluación realizada en el entorno procurando las mejoras a nivel organizacional. La AE-MLT evidencia una mayor preocupación por la planeación institucional.

La AE- MPS se destaca por compromiso a enseñar y la autoevaluación de fortalezas y debilidades para mejorar las decisiones organizacionales. La AE- MAC muestra compromiso a la enseñanza.

### Gestión administrativa

Tabla 22

*Resultados Gestión Administrativa nivel secundario*

Gestión Administrativa					
	Optimización de recursos	Control escolar	Infraestructura	Media	Orden
AE-MOP	82.8%	77.2%	69.3%	76.4%	3
AE-MAC	79.7%	72.7%	63.2%	71.9%	6
AE-APC	83.5%	79.2%	73.0%	78.6%	1
AE-MPS	78.7%	75.3%	67.5%	73.8%	5
AE-MLT	78.5%	75.0%	67.8%	73.8%	4
AE-MSOP	82.0%	77.3%	70.7%	76.7%	2
Media	80.9%	76.1%	68.6%	75.2%	

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

Los resultados de la Tabla 22 muestran los indicadores de la gestión administrativa a nivel secundario, los cuales tienen un promedio muy cercano entre ellos, sin embargo, en primer lugar, está la APC, seguido de la MSOP, luego está la MOP, la MLT, la MPS y, finalmente, la MAC. En la AE-APC, se observa una mayor optimización de los recursos, buen control escolar y una infraestructura adecuada, lo que refleja una excelente gestión administrativa. La importancia de la optimización de recursos, principalmente en el recurso tiempo, es tal que en el mundo se le da prioridad con legislación específica, caracterizándose por otorgar a los docentes capacitación para optimizar el uso del tiempo pedagógico en la planificación anual con hoja de ruta incluida para organizar la enseñanza. Particularmente, en educación secundaria se concede importancia a la evaluación en todas las materias (Buenos Aires Educación, 2014). De otra parte, el control

escolar es importante en la autoevaluación de la práctica pedagógica, pero como éste es difícil de realizar, existen lineamientos normativos que son elaborados y ejecutados por la institución educativa como encargada de cumplir con asesoría técnica pedagógica a sus docentes para el cabal cumplimiento de sus funciones (Ministerio de Educación, 2015). Asimismo, en cuanto a infraestructura existen también criterios normativos que son de necesario cumplimiento y que responde al Reglamento Nacional de Edificaciones y que son de cuidado por parte de la institución educativa, pero que debe ser una labor compartida por el personal administrativo y docente, para brindar un servicio de calidad (Ministerio de Educación, 2006).

#### Resultados de la calidad educativa

#### Calidad educativa nivel primario

Tabla 23

*Resultados de la Eficiencia según la asociación educativa nivel primario en los últimos cinco años*

Asociación Educativa - Primaria	Eficiencia					Inversión por alumno (Últimos 5 años, expresado en soles)
	% de desaprobados $\Sigma$ (Total de desaprobado / Total de matriculados)	% de repitentes $\Sigma$ (Total de repitentes / Total de matriculados)	% de retirados $\Sigma$ (Total de retirados / Total de matriculados)	% de graduados $\Sigma$ (Total de graduados / Total de matriculados)	Tiempo de aprendizaje (horas)	
AE- MOP	6%	0%	1%	12%	1276	243.08
AE- MAC	10%	1%	6%	16%	1251	166.97
AE-APC	2%	0%	2%	17%	1431	174.26
AE-MPS	7%	0%	5%	15%	1447	168.26
AE- MLT	2%	0%	1%	21%	1300	167.98
AE- MSOP	5%	0%	3%	14%	1271	285.92
Promedio	5%	0%	3%	16%	1329	201.08

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 23, se observa los resultados de la dimensión eficiencia y sus

indicadores, los cuales son la tasa de desaprobados, repitentes, retirados, graduados, el tiempo de aprendizaje y la inversión por estudiantes (los últimos cinco años). La tasa de desaprobados es no significativa. De igual modo, la tasa de repitentes es no significativa. En cuanto a la tasa de retirados, en primer lugar está el MAC, seguido de la MPS. Sobre el indicador graduado, con respecto al número de matriculados, la MLT va en primer lugar, seguido de la APC y la MAC.

En cuanto al tiempo de aprendizaje, éste lo propone cada Asociación Educativa. Sin embargo, la MPS tiene mayor número de horas (1,447 horas), seguido de APC (1,431 horas) y la MLT (1,300 horas).

El tiempo de aprendizaje es establecido por el Ministerio de Educación quedando determinado en horas lectivas anuales, para educación primaria 1,100 horas y para educación secundaria 1,200 horas. Por lo tanto, estas horas son el mínimo a cumplirse por ley (Ministerio de Educación, 2017). En ese sentido, la mayor cantidad de horas asignadas por las Asociaciones Educativas responde a la exigencia académica en matemáticas, sin embargo no se ha obtenido logros significativos que evidencien que a mayor cantidad de horas, mejores resultados.

Se ha demostrado que un aumento cuantitativo en el número de horas no basta para mejorar la calidad de los resultados. En efecto, cualquier innovación en los tiempos escolares debe ir acompañada de cambios en las prácticas pedagógicas y en los recursos disponibles para el profesor (Martinic, 2015, p. 495).

Con respecto a la inversión por estudiante, la MSOP tiene una inversión de S/. 285.92 soles por alumno, seguido de la MOP con S/.243.08 soles por estudiante. Estos montos no los fija una norma internacional ni nacional, son fijados por cada organización educativa cuando su condición es privada y no pública. En ese sentido, los colegios privados se encuentran autorizados a cobrar por el derecho de ingreso, matrículas y pensiones mensuales (Indecopi, 2016).

Al respecto, cabe anotar que la institución educativa en estudio realiza planificación académica y financiera cada año en atención a las orientaciones brindadas por el departamento de Educación de la Unión Peruana del Sur (Iglesia Adventista del séptimo día), que determinan los ejes y objetivos estratégicos para la dirección correspondiente de la organización educativa. En ese sentido, se cuenta con una comisión de presupuestos por escuela o colegio conformado por el tesorero de campo, departamental de educación, gerente financiero, director de colegio, asistente financiero, pastor de colegio, director académico y psicólogo, quienes en conjunto evalúan la planilla de sueldos, la capacidad instalada, los gastos generales para la atención, los proyectos de inversión, la meta máxima de morosidad (actualmente 3%), la meta máxima de descuentos y becas (actualmente 10%), variables económicas como crecimiento país, inflación proyectada, costos referenciales de la competencia, entre otros, con la finalidad de realizar las simulaciones del presupuesto que permiten la determinación del punto de equilibrio económico necesario para mantener a flote a la organización educativa.

Tabla 24

*Resultados de la Eficacia según la asociación educativa nivel primario en los últimos cinco años*

Asociación Educativa	Eficacia	
	Cobertura (Total de adventistas estudiando / miembros de iglesia en edad escolar)	$(\sum_i^5 \frac{\text{Niveles de aprendizaje Estudiantes con calificación A y AD}}{\text{Total de estudiantes matriculados en los últimos cinco años}})$
AE- MOP	13.76%	81%
AE- MAC	27.80%	74%
AE-APC	44.32%	88%
AE-MPS	63.25%	89%
AE- MLT	36.86%	86%
AE- MSOP	27.13%	85%

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 24, se muestran los resultados de la eficacia, que es medido a través de los indicadores cobertura y niveles de aprendizaje. En cuanto a la cobertura, es el porcentaje de adventistas en edad escolar que estudian en una escuela adventista, datos obtenido de los libros de feligresía de la iglesia, pudiéndose observar que en la MPS es de 63.25%, en la APC es del 44.32% que son las mayores, y la menor es en la MOP con un 13.76%. Esto significa que las asociaciones que muestran mayor porcentaje están bien y, por el contrario, las que muestran bajo porcentaje preocupan pues hay muy pocos adventistas estudiando en escuelas y colegios adventistas. El ideal es que el 100% de adventistas en edad escolar asistan a escuelas o colegios adventistas, esto no ocurre así por diversas razones, entre las que se encuentran: No existe una escuela o colegio cerca al lugar donde viven los adventistas en edad escolar, no tienen los recursos financieros necesarios para pagar las mensualidades de las escuelas o colegios, algunos no están convencidos de tomar un servicio educativo cristiano y prefieren otros colegios privados por el nombre o prestigio. El desafío es crear condiciones para que todos los adventistas en edad escolar estudien en una escuela o colegio adventista, por ello el Departamento de Educación de la Iglesia promueve ayudas y becas para que más estudiantes o adventistas puedan acudir a las escuelas o colegios.

1. Es responsabilidad de la iglesia velar para que sus jóvenes reciban una educación cristiana, incluyendo una preparación para el servicio y la obra misionera. Esto implica proveerles subsidios estudiantiles. (...) Las iglesias debieran considerar un privilegio el contribuir a costear los gastos de tales personas.
2. Hay varias formas de proveer ayuda a los estudiantes:
  - a. En algunos casos, las iglesias deben sufragar parte o todos los gastos de estudiantes promisorios, a quienes pueden seleccionar para enviar a una institución de enseñanza.
  - b. Debe animarse a los estudiantes a vender libros publicados por la iglesia para obtener un beneficio y cubrir parte de sus gastos.
  - c. Cada asociación debiera crear un fondo para dar préstamos a los estudiantes meritorios pobres, quienes podrán devolverlos de sus

ganancias después de que finalicen sus estudios (Cadwallader, 2011, pp. 472-473).

En cuanto al nivel de aprendizaje, es decir notas con AD y A, son el 89% en la MPS, el 88% en la APC, 86% en la MLT y el menor nivel de aprendizaje ideal lo tiene la MAC con un 74%. En ese sentido, el nivel de aprendizaje con nota A refiere al logro del aprendizaje previsto y AD es el logro destacado, por lo que es adecuado que la mayoría de estudiantes presenta buen nivel de aprendizaje. Sin embargo, casi un 10% se encontraría en niveles con nota B (está en proceso de aprender) y nota C (que está empezando el proceso de aprendizaje).

#### Calidad educativa nivel secundario

Tabla 25

*Resultados de la Eficiencia según la asociación educativa nivel secundario en los últimos cinco años*

Asociación Educativa - Secundaria	% de desaprobados $\frac{\sum(\text{Total de desaprobado})}{\text{Total de matriculados}}$	% de repitentes $\frac{\sum(\text{Total de repitentes})}{\text{Total de matriculados}}$	% de retirados $\frac{\sum(\text{Total de retirados})}{\text{Total de matriculados}}$	% de graduados $\frac{\sum(\text{Total de graduados})}{\text{Total de matriculados}}$	Tiempo de aprendizaje (horas)	Inversión por alumno (Últimos 5 años, expresado en soles)
AE- MOP	27%	1%	3%	12%	1573	277.69
AE- MAC	16%	2%	8%	17%	1412	166.97
AE-APC	8%	0%	2%	15%	1456	134.31
AE-MPS	9%	0%	3%	16%	1637	168.26
AE- MLT	7%	0%	2%	17%	1456	155.16
AE-MSOP	13%	0%	2%	11%	1315	154.91
Media	13%	1%	3%	15%	1474	176.22

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 25, se observa los resultados de la dimensión eficiencia y sus indicadores los cuales son la tasa de desaprobados, repitentes, retirados, graduados, el tiempo de aprendizaje y la inversión por alumnos (los últimos cinco años).

La mayor tasa de desaprobados está en la MOP, seguido de la MAC, lo que

comparativamente con primaria, a nivel secundaria la tasa de desaprobados es más alta. Con respecto a la tasa de repitentes, se encontró en la MAC y luego en la MOP. En cuanto a la tasa de retirados, en primer lugar está al MAC, seguido de la MPS y la MOP. Con respecto a los graduados respecto al número de estudiantes matriculados, la MAC y la MLT comparten el primer puesto, seguido de la MPS, y la APC. El tiempo de aprendizaje lo propone cada AE, sin embargo la MPS tiene mayor número de horas seguido de MOP y en tercer lugar la APC y la MLT.

Con respecto a la inversión por alumno, la MOP tiene una inversión de S/. 277.69 soles por alumno, seguido de la MPS con S/. 168.26 soles por alumno. Estos montos son variables debido a diversos aspectos que condicionaron el origen de la asociación educativa (AE).

Dentro de los factores que impiden mayor inversión en la educación adventista, se encuentran los siguientes: (a) Cada año la AE hace la planificación para inversiones para cada escuela o colegio, es decir, se prevén las actividades a partir de los presupuestos que se fijan anualmente. (b) La AE está compuesta por escuelas y colegios, de los cuales no todas alcanzan los logros previstos, no pudiendo sustentarse financieramente. (c) Se crearon muchas escuelas y colegios con mucha motivación y entusiasmo sin estudio técnico económico, lo que ha generado que al buscar regularización, se observen inversiones altas para lograrlo. (d) Se cuenta con colegios misioneros que prácticamente son sostenidos por la AE. (e) Las inversiones fueron orientadas en mayor grado a las escuelas y colegios con mayor número de estudiantes y que muestran resultados, y en menor grado a las demás instituciones educativas. (f) La mayoría de colegios no tienen la cantidad suficiente de estudiantes y las mensualidades apenas cubren las operaciones de la IE. (g) La mayor cantidad de recursos está orientado al salario del personal, frente a la competencia del Estado y colegios privados, por lo que es necesario cuidar del recurso humano.

Tabla 26

*Resultados de la Eficacia según la asociación educativa nivel secundario en los últimos cinco años*

Asociación Educativa - Secundaria	Eficacia	
	Cobertura (Total de adventistas estudiando / miembros de iglesia en edad escolar)	Niveles de aprendizaje $(\sum_i^5 \frac{\text{Estudiantes con calificación A y AD}}{\text{Total de estudiantes matriculados}})$ en los últimos cinco años
AE- MOP	13.76%	44%
AE- MAC	27.80%	36%
AE-APC	44.32%	50%
AE-MPS	63.25%	76%
AE- MLT	36.86%	73%
AE- MSOP	27.13%	70%

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 26, se muestran los resultados de la eficacia, que es medido a través de los indicadores cobertura y niveles de aprendizaje. La cobertura es el porcentaje de adventistas en edad escolar que estudian en una escuelas adventistas, en la MPS es de 63.25%, en la APC es del 44.32% que son las mayores, y la menor es en la MOP con un 13.76%. En comparación con el nivel Primaria, el nivel Secundaria presenta los mismos porcentajes de cobertura.

En cuanto al nivel de aprendizaje, es decir notas con AD y A, son el 76% en la MPS, el 73% en la MLT, 70% en la MSOP y el menor nivel de aprendizaje lo tiene la MAC con un 36%.

#### Resultados de la prueba de hipótesis

Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la gestión organizacional y la calidad educativa

en la Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur en el año 2016.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión organizacional y la calidad educativa en la Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur en el año 2016.

Regla de decisión

Si p valor es mayor a 0.05 se acepta la hipótesis nula.

Si p valor es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 27

*Relación entre la gestión organizacional y la calidad educativa en la Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur en el año 2016*

	Calidad Educativa		
	r de Pearson	p valor	N
Gestión Organizacional	0.32*	0.049	709

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la Tabla 27, se halló el resultado del coeficiente de correlación r de Pearson entre la Gestión Organizacional y la Calidad educativa, el resultado fue de 0.32 lo cual demuestra una relación positiva, directa y significativa entre dichas variables, p valor es igual a 0.049 ( $p < 0.05$ ), por lo tanto, concluimos que esta relación es significativa, y que, si la gestión organizacional se desarrolla positivamente, la calidad educativa mejora.

En ese sentido, considerando que la gestión organizacional es aquel conjunto de estrategias que una institución aplica para integrar el conocimiento y coordinar la producción de sus bienes y servicios, utilizando reglas de juegos particulares y correspondientes a la forma de pensar de la organización, haciéndola competitiva

(Orozco, Chavarro y Rivera, 2007) y que la calidad educativa es consecuencia o resultado de un proceso de formación que adopta la sociedad en su conjunto en base a valores positivos en su cultura (Valdés, 2008). Por ello, la calidad se ha considerado en términos de eficiencia y eficacia en este estudio, siendo eficaz cuando se alcanzan las finalidades especificadas en los planes de estudio, y eficiente en cuanto al buen empleo de los recursos para el logro de esos fines.

La correlación encontrada coincide con el estudio de Porras (2013) en la tesis doctoral titulada “Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del Municipio de Villavicencio. (Colombia). Estudio de casos múltiples” en la que se destacó el acompañamiento sistemático, cualificado y oportuno en las instituciones educativas, puesto de manifiesto por los propios docentes y directivos, y cuyos resultados fueron conocidos y discutidos por los distintos actores educativos, habiendo generado incidencia en las decisiones administrativas. Asimismo, se complementa con la investigación de Coromoto (2011) en la tesis doctoral “Calidad de las escuelas Bolivarianas en Venezuela” concluye que la sociedad reclama una educación de calidad en todos los atributos del proceso educativo, pese a que ella misma desconoce las cualidades prioritarias necesarias de evaluación de la calidad. En ese sentido, la calidad ciertamente no es un concepto estático y varía de acuerdo al enfoque que cada uno de los involucrados les quiera dar en un momento histórico determinando. Así también, de forma complementaria, Vallejo (2010) en la investigación “Gestión de la Calidad en los Procesos de Enseñanza-Aprendizaje” concluyó que el concepto de calidad sea modificado en el tiempo en cuatro grandes enfoques: inspección, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. Con el aseguramiento de la calidad el objetivo principal es la coordinación de todos los departamentos, que actúan frente a la calidad, como un problema a resolver, aunque activamente, se da énfasis a todo el sistema propio de la cadena del servicio, incluyendo las actividades I + D y las áreas de apoyo. La gestión de la calidad total implica un cambio de filosofía y del modo de funcionamiento de las empresas, afrontado por

la dirección general, que deberá asegurar la transmisión vertical de dichos cambios. El objetivo principal es la utilización de la calidad como principal dimensión estratégica de la empresa, capaz de generar ventajas competitivas destacables y duraderas, la calidad ya no es un problema a resolver, se erige como una oportunidad a aprovechar.

Tabla 28

*Relación entre gestión organizacional y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia*

Calidad Educativa	Gestión organizacional	
	r de Pearson	p valor
Desaprobados	-.184	.728
Repitentes	-.633*	.047
Retirados	-.834*	.039
Graduados	.128	.809
Tiempo de aprendizaje	.461*	.048
Inversión por alumno (Últimos 5 años)	.214	.684
Cobertura	.082	.878
Niveles de aprendizaje	.554*	.047

Fuente: Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur (2017).

En la Tabla 28, se observa las relaciones entre los indicadores de la calidad educativa y la gestión organizacional, de este modo se observa que existe una relación significativa e inversa entre gestión organizacional y los repitentes ( $r = -0.633^*$ ,  $p=0.047$ ), lo cual indica a que a mayor gestión organizacional menos será el número de repitentes, así también se observa con el indicador retirados ( $r=-0.834^*$ ,  $p =0.39$ ), indicando que a mayor gestión organizacional menos estudiantes retirados se tendrá.

Asimismo, se presenta una relación significativa y directa entre gestión organizacional y tiempo de aprendizaje ( $r = 0.461^*$ ,  $p=0.048$ ), lo cual indica a que a mayor gestión organizacional mayor será el tiempo de aprendizaje. Así también se observa con los niveles de aprendizaje ( $r=0.554^*$ ,  $p =0.47$ ), señalando que a mayor gestión organizacional, mayor serán los niveles de aprendizaje.

### Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre la gestión organizativa en términos de: Liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares, funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión organizativa en términos de: Liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares, funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia.

Regla de decisión

Si p valor es mayor a 0.05 se acepta la hipótesis nula.

Si p valor es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 29

*Relación entre la gestión organizativa y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia*

Gestión organizativa	Desaprobados		Repitentes		Retirados		Graduados		Tiempo de aprendizaje		Inversión por alumno		Cobertura		Niveles de aprendizaje	
	r de Pearson	p	r de Pearson	p	r de Pearson	p	r de Pearson	p	r de Pearson	p	r de Pearson	p	r de Pearson	P	r de Pearson	P
Liderazgo	-.528	.078	-.644*	.024	-.680*	.015	.110	.734	.311*	.043	.297*	.043	.188	.558	.461*	.043
Clima de Confianza	-.301	.342	-.558	.060	-.700*	.011	.133	.680	.057	.861	.117	.717	.113	.727	.240	.453
Compromiso de enseñar	-.241	.451	-.405	.191	-.519	.084	.061	.852	.088	.785	.297	.348	.161	.617	.238	.456
Decisiones compartidas	-.295	.352	-.393	.206	-.597*	.040	.097	.764	.320*	.043	.135	.676	.348*	.042	.178	.581
Planeación Institucional	-.250	.434	-.355	.258	-.465	.128	.181	.574	.206	.521	.306*	.033	.267*	.048	.251	.431
Autoevaluación	-.371	.235	-.697*	.012	-.634*	.027	.273	.391	.041	.898	.192	.551	.096	.768	.424*	.049
Comunicación del desempeño	-.322	.308	-.526	.079	-.476	.118	.274	.389	.017	.958	.199	.536	.089	.784	.239	.454
Redes escolares	-.583*	.046	-.644*	.024	-.661*	.019	.448*	.044	.027	.934	.123	.704	.233	.465	.498*	.049
Funcionamiento efectivo	-.087	.787	-.407	.189	-.663*	.019	.221	.490	.145	.652	.121	.707	.161	.617	.020	.950

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

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la Tabla 29, se observa la relación entre la Gestión organizativa, la eficiencia y eficacia; estos resultados se obtuvieron mediante el análisis estadístico de correlaciones, por lo cual se analizó cada indicador de gestión organizativa con los indicadores de eficiencia y eficacia, por lo que se observa a gran escala es que si los indicadores de gestión decaen o disminuyen, el indicador respectivo aumentará o disminuirá según sea el caso.

En términos de eficiencia (retirados, graduados, tiempo de aprendizaje e inversión por alumno) se cuenta con los siguientes resultados:

Sobre el número de desaprobados crecerá, sobre todo con el indicador de redes escolares ( $r=-0.583^*$ ,  $p=0.46$ ), es decir, a mayor número de redes escolares menor será el número de desaprobados en la institución educativa.

De manera muy similar ocurre con el indicador repitentes donde la relación es inversa entre la gestión organizativa y el indicador repitentes, es decir que si la gestión organizativa empeora, mayor será el número de repitentes sobre todo con los indicadores liderazgo ( $r=-0.644^*$ ,  $p=0.24$ ), autoevaluación ( $r=-0.697^*$ ,  $p=0.12$ ) y redes escolares ( $r=-0.644^*$ ,  $p=0.24$ ).

Con el indicador retirados sucede de manera similar, donde los indicadores de gestión organizativa que se relacionan con más fuerza e inversamente son: liderazgo ( $r=-0.680^*$ ,  $p=0.15$ ), clima de confianza ( $r=-0.700^*$ ,  $p=0.11$ ), decisiones compartidas ( $r=-0.597^*$ ,  $p=0.40$ ), autoevaluación ( $r=-0.634^*$ ,  $p=0.27$ ), redes escolares ( $r=-0.661^*$ ,  $p=0.19$ ) y funcionamiento efectivo ( $r=-0.663^*$ ,  $p=0.19$ ). Mientras que, para el indicador graduado, se relaciona significativamente con los indicadores de gestión organizativa, y el que se relaciona significativamente es el de redes escolares ( $r=0.448^*$ ,  $p=0.44$ ).

En el indicador tiempo de aprendizaje los indicadores que tienen mayor influencia fueron el liderazgo ( $r=0.311^*$ ,  $p =0.43$ ) y las decisiones compartidas ( $r=0.320^*$ ,  $p =0.43$ ). Así también en el indicador inversión por alumno, los indicadores que mayor fuerza dan a este indicador son el liderazgo ( $r=0.297^*$ ,  $p =0.43$ ) y la planeación institucional ( $r=0.306^*$ ,  $p =0.33$ ).

En referencia a los términos de eficacia que involucra a los indicadores cobertura y niveles de aprendizaje, se tienen los siguientes resultados:

Para el indicador cobertura, los indicadores de gestión que mayor relación tienen son las decisiones compartidas ( $r=0.348^*$ ,  $p =0.42$ ) y la planeación institucional ( $r=0.267^*$ ,  $p =0.48$ ).

Finalmente, en el indicador niveles de aprendizaje, los indicadores que mayor relación demostraron fueron el liderazgo ( $r=0.461^*$ ,  $p =0.43$ ), la autoevaluación ( $r=0.424^*$ ,  $p =0.49$ ) y las redes escolares ( $r=0.498^*$ ,  $p =0.49$ ).

Los hallazgos se confirman con Montero y Rodríguez (2014) en la investigación “Comunicación interna y gestión organizacional en la institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013”, quienes concluyen que la comunicación interna se relaciona directamente con la gestión organizacional. Asimismo, se contrapone con Muro (2013) en la investigación “Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano norteamericano-Chiclayo”, quien concluye que según el diagnóstico efectuado existe duplicidad de esfuerzos y escasos procedimientos, por lo que la propuesta consideró mapa de procesos y documentación para ejecución de las responsabilidades de forma eficaz.

## Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre la gestión administrativa en términos de: optimización de recursos, control escolar, infraestructura y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión administrativa en términos de: optimización de recursos, control escolar, infraestructura y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia.

## Regla de decisión

Si  $p$  valor es mayor a 0.05 se acepta la hipótesis nula.

Si  $p$  valor es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 30

*Relación entre la gestión administrativa y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia*

Gestión administrativa	Desaprobados		Repitentes		Retirados		Graduados		Tiempo de aprendizaje		Inversión por alumno		Cobertura		Niveles de aprendizaje	
	r de Pearson	P	r de Pearson	P	r de Pearson	P	r de Pearson	P	r de Pearson	P	r de Pearson	P	r de Pearson	P	r de Pearson	P
Optimización de recursos	-.045	.889	-.186	.563	-.218	.497	.461*	.043	.507*	.042	.451*	.041	.478*	.046	.110	.734
Control escolar	-.435*	.048	-.633*	.027	-.541	.069	.262	.411	.176	.585	.251	.431	.011	.973	.508*	.049
Infraestructura	-.318	.313	-.631*	.028	-.825**	.001	.184	.566	.070	.828	.143	.658	.175	.586	.239	.455

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

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 30, se observa que la gestión administrativa en términos de: optimización de recursos, control escolar, infraestructura y la calidad educativa. En términos de eficiencia (retirados, graduados, tiempo de aprendizaje e inversión por alumno) se obtuvieron los siguientes resultados:

Con el indicador desaprobados se tuvo una relación negativa, inversa y significativa, principalmente con control escolar ( $r=-0.435^*$ ,  $p =0.048$ ), la cual se interpreta que mayor serán los desaprobados si el control escolar es deficiente.

De similar manera es con el indicador repitentes donde el número de repitentes será mayor si se da el bajo control escolar ( $r=-0.633^*$ ,  $p =0.027$ ) y una inadecuada infraestructura ( $r=-0.631^*$ ,  $p =0.028$ ), esto lleva a pensar y comprobar que tanto el control escolar como la infraestructura como dimensiones de la gestión administrativa afectan a los estudiantes de la institución educativa.

Los retirados se relacionan con la infraestructura ( $r=-0.825^*$ ,  $p =0.001$ ), es decir, a mayor infraestructura menor será el número de retirados de la institución educativa. Ello permite aseverar que se debe cuidar la infraestructura de la organización educativa que refiere a los espacios físicos y materiales didácticos que se disponen y que pudieran no satisfacer lo suficiente a los usuarios del servicio.

Por otro lado, los graduados se relacionan con la optimización de recursos ( $r=0.461^*$ ,  $p =0.043$ ), lo que significa que a mayor optimización de recursos, mayor será el número de graduados.

El tiempo de aprendizaje como indicador se relaciona también con la optimización de recursos ( $r=0.507^*$ ,  $p =0.042$ ), lo que infiere que a mayor optimización de recursos,

mejor aprovechamiento se dará al tiempo de aprendizaje empleado en la organización educativa. Así también, el indicador inversión por alumno, también se relaciona con la optimización de recursos, ( $r=0.451^*$ ,  $p=0.041$ ), indicando así que a mayor optimización de recursos, mejor inversión por alumno se aplicará en la institución educativa.

En términos de eficacia (cobertura y niveles de aprendizaje) se alcanzaron los siguientes resultados:

La cobertura que puede llegar a abarcar se relaciona como la optimización de recursos ( $r=0.478^*$ ,  $p=0.046$ ), señalando que a mayor optimización de recursos, mayor será la cobertura.

Finalmente, el nivel de aprendizaje se relaciona directamente con el control escolar ( $r=0.508^*$ ,  $p=0.049$ ), es decir, a mayor control escolar, mayor será el nivel de aprendizaje.

Como contraste a los resultados, se tiene a Snedy (2006) en la investigación “El Mejoramiento de la Gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de deserción en el Colegio La Enseñanza Cardenal Luque, Compañía de María en Bogotá”, cuyos resultados fueron óptimos en términos de la consolidación y fortalecimiento de la gestión educativa desde el plano administrativo a través de procesos de calidad y la apropiación de todo un proceso que tiene como objetivo final disminuir los índices de deserción. Hubo logros importantes reflejados en un plan de acciones para realizar a corto y mediano plazo. Entre las propuestas de trabajo se definió y se llevó a cabo una nueva experiencia de sensibilización y apropiación del proyecto de mejoramiento institucional con los profesores. Este proceso contribuyó a una mayor profundización sobre las implicaciones que tiene el plan de mejoramiento e

implementación de la calidad en la labor de cada uno de los docentes y a un mayor compromiso por parte de ellos en su gestión, al comprender la importancia de las acciones individuales en el crecimiento institucional.

Asimismo, concuerda con Gluyas (2010) en la investigación “Gestión de la calidad de la enseñanza artística a través de la certificación de competencias docentes” desde un enfoque de preocupación por los docentes, habiendo obtenido en cuatro años bajo la metodología de investigación-acción, sensibilizar a los docentes de los cursos y talleres artísticos del Tecnológico de Monterrey sobre la importancia de profesionalizar su labor como docentes, y reconocer las competencias para dicha función de manera formal a través de un proceso de certificación. Los estudiantes que cursaron un taller artístico con profesores certificados en el MEHDCI, expresaron y dieron muestra de impacto positivo en el desarrollo de las competencias institucionales a través del taller.

Se complementa asimismo con Campos (2012) en la investigación “Autoevaluación de una Institución Educativa de la Región Callao”, que concluyó que son calificadas como buenas las dimensiones de liderazgo, planificación, procesos y responsabilidad social con un cumplimiento mayor al 60% en la institución educativa. Los docentes señalan que el nivel de calidad es bueno en la dimensión procesos y responsabilidad social con un cumplimiento mayor al 60%. En términos generales, el nivel de calidad educativa es regular en el análisis de las ocho dimensiones logrando un 55%.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

De acuerdo con los objetivos formulados en la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

La relación que existe entre la gestión organizacional y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur es significativa ( $r = 0.32^*$ ,  $p < 0.05$ ). Es decir, a mayor gestión organizacional mayor calidad educativa. Así también se determinó que las relaciones más fuertes de la gestión organizacional y la calidad educativa fueron con el indicador repitentes ( $r = -0.633^*$ ,  $p = 0.047$ ), indicador retirados ( $r = -0.834^*$ ,  $p = 0.039$ ), los cuales tienen una relación inversa; mientras que el indicador tiempo de aprendizaje ( $r = 0.461^*$ ,  $p = 0.048$ ) y niveles de aprendizaje ( $r = 0.554^*$ ,  $p = 0.047$ ) se relacionan de manera directa.

La gestión organizativa en términos de Liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares, funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar, se relacionaron significativamente con la calidad educativa en términos de eficiencia (retirados, graduados, tiempo de aprendizaje e inversión por alumno) y eficacia (cobertura y niveles de aprendizaje). Se concluye que se hallaron relaciones significativas entre las dimensiones de gestión organizativa y los indicadores de la calidad educativa, las más representativas en referencia a eficiencia fueron: número de desaprobados y redes escolares ( $r = 0.583$ ,  $p = 0.046$ ), número de repitentes con

liderazgo ( $r=-0.644^*$ ,  $p =0.024$ ), autoevaluación ( $r=-0.697^*$ ,  $p =0.012$ ) y redes escolares ( $r=-0.644^*$ ,  $p =0.024$ ), el indicador número de retirados con liderazgo ( $r=-0.680^*$ ,  $p =0.015$ ), clima de confianza ( $r=-0.700^*$ ,  $p =0.011$ ), decisiones compartidas ( $r=-0.597^*$ ,  $p =0.040$ ), autoevaluación ( $r=-0.634^*$ ,  $p =0.027$ ), redes escolares ( $r=-0.661^*$ ,  $p =0.019$ ) y funcionamiento efectivo ( $r=-0.663^*$ ,  $p =0.019$ ) todas estas relacionadas de manera inversa, por otro lado con respecto al indicador graduados se halló relación directa con las redes escolares ( $r=0.448^*$ ,  $p =0.44$ ), con el indicador tiempo de aprendizaje la relación significativa fue con liderazgo ( $r=0.311^*$ ,  $p =0.043$ ) y las decisiones compartidas ( $r=0.320^*$ ,  $p =0.043$ ), y con el indicador inversión por alumno se halló las siguientes relaciones significativas con liderazgo ( $r=0.297^*$ ,  $p =0.43$ ) y la planeación institucional ( $r=0.306^*$ ,  $p =0.33$ ). Finalmente, en referencia a los indicadores de eficacia, cobertura se relacionó con las decisiones compartidas ( $r=0.348^*$ ,  $p =0.42$ ) y la planeación institucional ( $r=0.267^*$ ,  $p =0.48$ ) y niveles de aprendizaje se relacionó con liderazgo ( $r=0.461^*$ ,  $p =0.43$ ), la autoevaluación ( $r=0.424^*$ ,  $p =0.49$ ) y las redes escolares ( $r=0.498^*$ ,  $p =0.49$ ).

La gestión administrativa en términos de optimización de recursos, control escolar, infraestructura se relacionaron significativamente con la calidad educativa en términos de eficiencia (retirados, graduados, tiempo de aprendizaje e inversión por alumno) y eficacia (cobertura y niveles de aprendizaje). Las relaciones más significativas fueron: en términos de eficiencia, el indicador desaprobados con el control escolar ( $r=-0.435^*$ ,  $p =0.048$ ) de forma inversa, y el indicador número de repitentes se relacionó significativamente con control escolar ( $r=-0.633^*$ ,  $p =0.027$ ) y una inadecuada infraestructura ( $r=-0.631^*$ ,  $p =0.028$ ), ambas de manera inversa, el indicador retirados se relacionó de manera inversa con infraestructura ( $r=-0.825^*$ ,  $p =0.001$ ); por otro lado, los graduados se relacionaron directamente con la optimización de recursos ( $r=0.461^*$ ,  $p =0.043$ ), el tiempo de aprendizaje se relacionó con la optimización de recursos ( $r=0.507^*$ ,  $p =0.042$ ), y el indicador inversión por alumno se relacionó con la

optimización de recursos, ( $r=0.451^*$ ,  $p=0.041$ ). En términos de eficacia la cobertura se relacionó con la optimización de recursos ( $r=0.478^*$ ,  $p=0.046$ ), y finalmente, el nivel de aprendizaje se relacionó con el control escolar ( $r=0.508^*$ ,  $p=0.049$ ).

## Recomendaciones

Considerando los resultados obtenidos de la investigación, se recomienda:

A las instituciones educativas, según la relación encontrada entre la gestión organizacional y la calidad educativa, se recomienda estandarizar la cantidad de alumnos por docente, permitiendo una mejor atención y además, según criterio pedagógico, promover las estrategias que tuvieron éxito tanto en gestión organizativa y gestión administrativa en los colegios y compartirlos con los otros colegios de la red; establecer un sistema de evaluación formativa del servicio de los docentes en el aula; y establecer convenios para comunicarse mediante las redes escolares y optimizar la enseñanza.

A la Universidad Peruana Unión, promover una adecuada gestión organizativa en las instituciones educativas de educación básica, dado que se cuenta con un 30% de docentes quienes no posee formación universitaria; se sugiere hacer un plan de complementación que les permita acceder a una titulación universitaria; así también se dispone de un 70% de docentes con formación universitaria, en su mayoría solo con título profesional para quienes se requiere hacer un plan de carrera, aquí también es posible analizar la procedencia académica que permitiría un plan denominacional para quienes no egresaron de una universidad adventista. Asimismo, para los docentes con los que se cuenta, crear el criterio de especializar a los docentes (femenino) para los primeros años de primaria y el personal masculino para los últimos grados.

A las instituciones educativas, a fin de fortalecer la gestión administrativa en ellas, se recomienda desarrollar la cultura de autoevaluación desde el primer año escolar, considerando las sesiones de clase; crear condiciones que permita tener estabilidad laboral a los docentes, ya que el 61% tiene contrato temporal, lo cual causa incertidumbre al

terminar el año escolar o la búsqueda de otras oportunidades laborales. Asimismo, siendo que el liderazgo es importante para el desarrollo institucional, se hace prioritario que los directores tengan un nuevo perfil y estén altamente capacitados y actualizados en las nuevas tendencias educativas, esto se puede lograr a través de cursos o programas de especialización y eventos académicos sobre mejora institucional.

## REFERENCIAS

- Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (2010). *Diferencias de género en los resultados educativos: medidas adoptadas y situación actual en Europa*. Recuperado de [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/120ES.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/120ES.pdf)
- Alarcón, S. Z. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*. [Tesis de maestría]. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Buenos Aires Educación (2014). Estrategias para la optimización del tiempo de enseñanza. *Documento de trabajo Educación secundaria*. Recuperado de [http://www.formadores.org/default\\_archivos/comunicados2014optimizacionsecundaria.pdf](http://www.formadores.org/default_archivos/comunicados2014optimizacionsecundaria.pdf)
- Cadwallader, E. M. (2011). *Principios de la Educación Adventista en el pensamiento de Elena de White. Filosofía, objetivos, métodos y misión*. Lima: Adventus.
- Camacho, O. M. (2010). *La integración de la fe en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el currículo formal de las universidades adventistas de México*. [Tesis de doctorado]. México: Universidad de Montemorelos. Recuperado de: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/232/1/Tesis%20Oscar%20Camacho%20Solano.pdf>
- Campos, L. A. (2012). *Autoevaluación de una Institución Educativa de la Región Callao*. [Tesis de maestría]. Callao: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cardoso, E. (2006). *Evaluación de la organización académico-administrativa de tres*

*programas de posgrado en educación con relación a los parámetros del CONACYT.* [Tesis doctoral]. México, D. F.: Instituto Politécnico Nacional.

Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas, Gestión Total de Calidad, Análisis de un caso.* [Tesis de maestría]. Concepción del Uruguay: Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional.

Conde, R. (2014). *Gestión administrativa y la calidad educativa en las instituciones educativas públicas de la Ugel 09-Huaura 2013.* [Tesis de maestría]. Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Consejo de Universidades (1998). *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Guía de evaluación.* Madrid: Consejo de Universidades.

Consejo Nacional de Educación (2011). *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente.* Lima: Consejo Nacional de Educación  
[http://www.cne.gob.pe/images/stories/cne-publicaciones/propuestapreliminar\\_FSM.pdf](http://www.cne.gob.pe/images/stories/cne-publicaciones/propuestapreliminar_FSM.pdf)

Coromoto, N. (2011). *Calidad de las escuelas bolivarianas en Venezuela.* [Tesis doctoral]. Venezuela. Universidad de León.

Datum (2017). *Crece preferencia por los colegios privados, pero cae satisfacción por su calidad.* En *Gestión.pe* (2017, 07 de febrero). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/crece-preferencia-colegios-privados-cae-satisfaccion-su-calidad-2181522>

De la Cruz, D. (2011). *Optimización de los tiempos en el aula y la escuela.* Recuperado de [http://www.upch.edu.pe/faedu/images/publicaciones/documentos/Optimizacin\\_de](http://www.upch.edu.pe/faedu/images/publicaciones/documentos/Optimizacin_de)

\_los\_tiempos\_en\_el\_aula\_y\_la\_escuela\_VER15MAY2012.pdf

Deloitte (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016. La nueva organización:*

*un diseño diferente.* Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human->

[capital/2016\\_PA\\_CapitalHumanoTrends\\_Esp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf)

Díaz, H. (2015). *Formación docente en el Perú. Realidades y tendencias.* Lima:

Fundación Santillana.

Douglas, H. E. (2000). *Mensajera del Señor. El Ministerio Profético de Elena G. de*

*White.* Ontario: Pacific Press Publishin Association.

Espiñeira, E. M. y Muñoz, J. M. (2012). La autoevaluación y el diseño de planes de

mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en

Educación Infantil y Primaria. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación*

*del Profesorado*, 15 (1), 145-155.

European Fundation for Quality Management (2017). *EFQM Excellence Model.*

Recuperado de <http://www.efqm.org/>

Fundibeq, Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2017). *Modelo*

*iberoamericano de excelencia en la gestión.* Recuperado de

<http://www.fundibeq.org/modelo-excelencia>

Galgano, A. (1993). *Calidad Total.* Madrid: Díaz de Santos.

García, J. R. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en*

*instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California.*

México: Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo.

Gento, S. (1996). *Instituciones educativas para la Calidad total.* Madrid. La Muralla.

Gluyas, R. I. (2010). *Gestión de la calidad de la enseñanza artística a través de la*

*certificación de competencias docentes*. [Tesis doctoral]. España.

González, C.; Gilar, R.; Fernández, F.; González, M.; Sánchez, B. y Martínez, S. (2011).

*La optimización de diferentes recursos materiales para la adquisición de las competencias psicoeducativas*. Disponible en <https://web.ua.es/es/ice/jornadas-redes-2012/documentos/posters/245155.pdf>

Guerrero, G. M. (2012). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en educación básica primaria*. [Tesis de Maestría]. Ciudad de Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Indecopi (15 de febrero, 2016). El Indecopi precisa que los colegios privados solo están autorizados a cobrar por el derecho de ingreso, matrículas y pensiones mensuales.

Recuperado de [https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset\\_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-precisa-que-los-colegios-privados-solo-estan-autorizados-a-cobrar-por-el-derecho-de-ingreso-matriculas-y-pensiones-mensuales?inheritRedirect=false](https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-precisa-que-los-colegios-privados-solo-estan-autorizados-a-cobrar-por-el-derecho-de-ingreso-matriculas-y-pensiones-mensuales?inheritRedirect=false)

Iglesia Adventista del Séptimo Día (2017). *Reglamentos Eclesiástico- Administrativos*. Lima: División Sudamericana, Asociación Casa Editora Sudamericana.

Iglesia Adventista del Séptimo Día (2015, 28 de agosto). Colegio adventista crece en grupos pequeños para cumplir la misión. Recuperado de <http://noticias.adventistas.org/es/noticia/educacion/colegio-adventista-crece-en-grupos-pequenos-para-cumplir-la-mision/>

Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

- López, F. J. (2008). Antecedentes históricos de la gestión por procesos. Recuperado de:  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05\\_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos XXXVI* (1), 147-158.
- Lozado, L. (2013). *Liderazgo y clima institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*. [Tesis de Maestría]. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.
- Madrid, D. (2005). La edad del profesorado en los procesos de enseñanza y aprendizaje de la lengua extranjera. En: Martínez, J. L; Pérez, C.; McLaren, N. y Quereda, L. (2005). *Towards and understanding of the English Language: Past, Present and Future*. Granada: Editorial Universidad de Granada, 519-530.
- Martínez, O. E. (2007). *El desarrollo profesional de los docentes de secundaria: incidencia de algunas variables personales y de actuación profesional*. [Tesis de doctorado]. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Martinić, S. (2015). El tiempo y el aprendizaje escolar, la experiencia de la extensión de la jornada escolar en Chile. *Revista Brasileira de Educação*, 20 (61), abril-junio, 479-499.
- Ministerio de Educación (2017). *Resolución Directoral Regional N° 2639-2017-DREC*. Recuperado de [http://www.drec.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/resolu2639\\_17abril\\_25mayo2017.pdf](http://www.drec.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/resolu2639_17abril_25mayo2017.pdf)
- Ministerio de Educación (2015). *Manual de Gestión Escolar. Directivos construyendo escuela*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/manual-de-gestion-escolar-2015\\_10marzo\\_alta.pdf](http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/manual-de-gestion-escolar-2015_10marzo_alta.pdf)

- Ministerio de Educación (2006). *Normas Técnicas para el Diseño de Locales Escolares de Primaria y Secundaria*. Lima: Viceministerio de Gestión Institucional.
- Ministerio de Educación y Cultura (1997). *Modelo Europeo de Gestión de Calidad. Guía para la Autoevaluación*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.
- Montero, M. y Rodríguez, D. C. (2014) *Comunicación interna y gestión organizacional en la institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. [Tesis de maestría]. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Municio, P. (2000). *Herramientas para la evaluación de la calidad*. Barcelona. Cisspraxis.
- Muro, M. F. (2013). *Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano norteamericano-Chiclayo*. [Tesis de licenciatura]. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Narváez, M. (2015). Factores condicionantes para el desarrollo empresarial competitivo: Estudio empírico de la Pyme en Venezuela. *CICAG*, 13 (1). Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/3092/5095>
- Orozco, L. A.; Chavarro, D. A. y Rivera, H. A. (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. *Universidad Empresa, Bogotá*, 6 (13), julio-diciembre, 37-58.
- Pardo, C. E. y Porras, J. A. (2011). *La gestión del talento humano ante el desafío de las organizaciones competitivas*. *Gestión Social*, julio-diciembre, 4 (2), 167-183. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/280/214>
- Paucar, W. F. (2010). *Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público Huaraz*. [Tesis de Doctorado]. Lima: Universidad

Nacional Mayor de San Marcos

- Perdomo, Y. y Perdomo, G. J. (2012). Compromiso docente para una acción escolar eficaz y solución en la mejora de la equidad educativa. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 12 (23), 106-117.
- Pérez, Y. M. (2012). *Desempeño docente en instituciones educativas de la Red N° 1 Pachacutec, Ventanilla*. [Tesis de maestría]. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Porras, E. (2013). *Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples*. [Tesis doctoral]. Colombia: UNED.
- Príncipe, A. (2004). Importancia de la psicología educativa en la formación del Profesional en Educación. *Revista de Investigación Educativa*, 8 (14), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 77-79.
- Rodríguez, D. (2006). Sociedad y organización. En *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*, 17-30. México: Alfaomega.
- Ruíz, C. F. (2016). *Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local-Provincia de Ascope, 2014*. [Tesis doctoral]. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Salinas, E. V. (2014). *La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Policía Nacional del Perú "Juan Linares Rojas", Oquendo, Callao-2013*. [Tesis de maestría]. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Snedey, L. (2006). *El mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de deserción en el colegio de la enseñanza cardenal*

*Compañía de María en Bogotá.* [Tesis doctoral]. Granada.

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Barranquilla.

*Psicología desde el Caribe*, 12, julio-diciembre, 115-133.

Valdés, H. (2008). *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe.* Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación de la UNEXCO para América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001776/177648S.pdf>

Valenzuela, J. R.; Ramírez, M. S. y Alfaro, J. A. (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2 (2), 59-81.

Vallejo, J. E. (2010). *Gestión de la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje.* [Tesis doctoral]. España.

Vázquez, E. (2010). *Programa Escuelas de Calidad. Alianza por la Calidad de la Educación. Módulo I. Modelo de Gestión Educativa Estratégica.* México: Secretaría de Educación Pública.

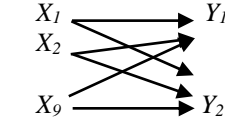
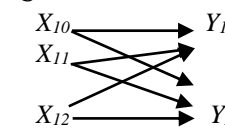
White, E. (1979). *Cada día con Dios.* Miami: Publicaciones Interamericanas.

White, E. (2011). *La Educación Cristiana.* Recuperado de <http://www.iglesiaadventistaagape.org/Documents/La%20Educacion%20Cristiana.pdf>

White, E. (s.f.). Recibiréis poder. Persona, presencia y obra del espíritu santo. <http://www.iglesiaadventistaagape.org/Documents/Recibireis%20Poder.pdf>

# ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título	Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Tipo y diseño	Conceptos centrales
<p>Gestión Organizacional y Calidad Educativa, en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2016.</p>	<p><b>General</b> ¿Existe relación significativa entre la gestión organizacional y la calidad educativa, en las Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur?</p>	<p><b>General</b> Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión organizacional y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur</p>	<p><b>General</b> Si existe relación significativa entre la gestión organizacional y la calidad educativa, entonces aumentará la calidad educativa en las Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur.</p>	<p><b>Tipos</b> Cuantitativo y cualitativo Descriptivo, analítico, correlacional, transeccional o transversal</p> <p><b>Diseño</b></p> <p>A <math>X \longrightarrow Y</math></p> <p>B</p>  <p>C</p> 	<p><b>Gestión organizacional</b></p> <p>Organizativa</p> <p>Administrativa</p> <p><b>Calidad educativa</b></p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>
	<p><b>Específicas</b> 1.- ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa en términos de: Liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares, funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar y la calidad educativa y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia? 2-- ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa en términos de: optimización de recursos, control escolar, infraestructura y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia?</p>	<p><b>Específicos</b> 1.- Identificar la relación entre la gestión organizativa en términos de: Liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares, funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia. 2.- Identificar la relación entre la gestión administrativa en términos de: optimización de recursos, control escolar, infraestructura y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia.</p>	<p><b>Específicas</b> 1. Existe relación significativa entre la gestión organizativa en términos de: Liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares, funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia. 2.- Existe relación significativamente entre la gestión administrativa en términos de: optimización de recursos, control escolar, infraestructura y la calidad educativa en términos de eficiencia y eficacia</p>		

### Anexo 2: Matriz instrumental

Título	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Instrumento
<b>Gestión Organizacional y Calidad Educativa, en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2016.</b>	<b>Gestión organizacional</b>	Gestión organizativa	Liderazgo efectivo	Docentes de las IEA-UPS	Cuestionario
			Clima de confianza		
			Compromiso de enseñar		
			Decisiones compartidas		
			Planeación institucional		
			Autoevaluación		
			Comunicación del desempeño		
			Redes escolares		
			Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar		
	Gestión administrativa	Optimización de recursos	Docentes de las IEA-UPS	<i>Cuestionario</i>	
		Control escolar			
		Infraestructura			
	<b>Calidad educativa</b>	Eficiencia	Aprobación	Directores de las IEA - UPS	<i>Análisis de documentos</i>
			Repitencia		
			Deserción		
Graduados					
Tiempo de aprendizaje					
Inversiones					
Eficacia	Cobertura	Directores de las IEA - UPS	<i>Análisis de documentos</i>		
	Niveles de aprendizaje				

## Anexo 3: Instrumento de investigación



**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN**  
**CUESTIONARIO**

**GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

### FINALIDAD

Estimado Profesor (a) :

El instrumento tiene la finalidad de conocer su percepción sobre la Gestión Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.

### INSTRUCCIONES

A continuación encontrará algunas preguntas sobre su institución educativa (IE), le pedimos que responda con la mayor sinceridad.

No hay respuestas correctas o incorrectas, no se trata de una evaluación de sus conocimientos, sino de dar opinión anónima sobre su institución educativa (IE) para que pueda mejorar.

Es muy importante que el instrumento se complete en forma individual. Por favor, marque "X" donde corresponda y responder donde se requiera.

Muchas gracias por su colaboración

### I. INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICO

Es de nuestro interés conocer sus datos personales, a fin de conocer su opinión respecto de ésta y futuras actividades.

#### 1.- Género

Masculino (1)

Femenino (2)

#### 2.- Edad

De 20 a 25 años (1)

de 41 a 45 años (5)

De 26 a 30 años (2)

de 46 a 50 años (6)

De 31 a 35 años (3)

de 51 a 55 años (7)

De 36 a 40 años (4)

más de 56 años (8)

#### 3.- Asociación Educativa donde labora.

AE- MOP. (1)

AE- MPS. (4)

AE- MAC. (2)

AE- MLT. (5)

AE- APC. (3)

AE- MSOP (6)

#### 4.- Nivel.

Primaria (1)

Secundaria (2)

5.- Nombre de su institución.....

6.- Donde realizó sus estudios profesionales.

Universidad (1)

Instituto (2)

Otro (3)

7.- Formación académica mayor lograda.

Título Pedagógico (1)

Bachiller (2)

Titulado Profes. (3)

Magister (4)

Doctor (5)

8.- Condición de trabajo.

Contratado (1)

Empleado (2)

Misionero (3)

9.- Tiempo de servicio en esta institución: años..... meses.....

**II. GESTIÓN ORGANIZATIVA**

**ESCALA DE VALORACIÓN**

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Parcialmente en desacuerdo	3
Parcialmente de acuerdo	4
De acuerdo	5
Totalmente de acuerdo	6

<b>Liderazgo efectivo</b>	1	2	3	4	5	6
<b>El director...</b>						
1.- promueve que los docentes trabajen en equipo						
2.- impulsa la participación de profesores y padres de familia en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.						
3.- desarrolla una visión compartida con la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.						
4.- logra compromisos necesarios de la comunidad escolar, para mejorar los niveles de aprendizaje.						
5.- maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela.						
6.- gestiona permanentemente la obtención de recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible.						
7.- realiza intercambios de experiencias directivas con otras escuelas.						
8.- dedica el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los estudiantes.						
9.- obtiene el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planeados.						

<b>Clima de confianza</b>	1	2	3	4	5	6

<b>En la escuela/colegio...</b>						
10.-existe comunicación sincera en la comunidad escolar						
11.-se promueve la cooperación académica para mejorar el aprendizaje.						
12.-se realiza intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y, en general, en el equipo escolar.						
13.-se realiza la integración de la comunidad escolar para el logro de objetivos del aprendizaje.						
14.-se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua: el respeto; la tolerancia y la confianza.						

<b>Compromiso de enseñar</b>						
<b>En la escuela/colegio...</b>	1	2	3	4	5	6
15.-dedicamos tiempo extra para actividades académicas complementarias.						
16.-se incentiva que los maestros mejoren cotidianamente su práctica pedagógica.						
17.-se promueve la participación en la mejora continua						
18.-los profesores se comprometen a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los estudiantes						

<b>Decisiones compartidas</b>						
<b>En la escuela/colegio...</b>	1	2	3	4	5	6
19.-existe un ambiente de libertad para expresar propuestas de profesores y el resto de la comunidad escolar.						
20.-se establecen procedimientos para tomar acuerdos.						
21.-se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos establecidos.						

<b>Planeación institucional</b>						
<b>El plan de Mejora...</b>	1	2	3	4	5	6
22.-considera la participación de la comunidad escolar para su elaboración.						
23.-prioriza el aprendizaje de los estudiantes.						
24.-involucra a los profesores y padres de familia en la coordinación y ejecución de las actividades.						
25.-considera actividades para el cumplimiento de las metas y los compromisos asumidos para la mejora de la escuela.						

<b>Autoevaluación</b>						
<b>En la escuela/colegio...</b>	1	2	3	4	5	6
26.-posee un sistema académico que informa los progresos académicos de los estudiantes.						
27.-el director se reúne periódicamente con los profesores y con los padres de familia, para analizar los indicadores de la escuela : asistencias (estudiantes y profesores), deserciones de estudiantes, niveles de logro académico de los estudiantes, etc.						
28.-el director y los profesores analizan las mejoras obtenidas para el aprendizaje de los estudiantes						
29.-se reconocen las fortalezas y debilidades académicas de la escuela						

<b>Comunicación del desempeño</b>						
<b>En la escuela/colegio...</b>	1	2	3	4	5	6
30.-el director informa logros académicos a los padres de familia.						
31.-los padres de familia están satisfechos con la información que reciben sobre las actividades académicas.						
32.-la supervisión escolar es convocada para presentar los resultados académicos de los estudiantes.						

<b>Redes escolares</b>						
<b>En la escuela/colegio...</b>	1	2	3	4	5	6
33.-se conocen los logros educativos de otras escuelas, para aprender y mejorar sus procesos.						
34.-se busca apoyo, acompañamiento y asesoría de otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar).						
35.-los profesores participan en jornadas de reflexión con los de otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) para analizar la forma como han superado los obstáculos de enseñanza y aprendizaje.						
36.-se usan medios tecnológicos para informar sobre las actividades y resultados de las otras escuelas.						
37.-se usan medios tecnológicos para mejorar el conocimiento del mundo, de la sociedad y de las ciencias.						
38.-se realiza un trabajo académico colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.						

<b>Funcionamiento efectivo de la dirección/coordinación académica</b>	1	2	3	4	5	6
<b>La dirección/coordinación académica...</b>						
39.-orienta el trabajo académico de la escuela.						
40.-expone los problemas que los maestros tienen en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.						
41.-toma decisiones sobre la base de evaluaciones y seguimiento a los avances.						
42.-se constituye en un espacio para mejorar la capacitación de los maestros.						
43.-propicia intercambio de experiencias de maestros que tienen éxito en su enseñanza.						
44.-da seguimiento a las actividades y resultados del plan de mejora escolar.						

<b>III. GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>
------------------------------------

**ESCALA DE VALORACIÓN**

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| Totalmente en desacuerdo   | 1 |
| En desacuerdo              | 2 |
| Parcialmente en desacuerdo | 3 |
| Parcialmente de acuerdo    | 4 |
| De acuerdo                 | 5 |
| Totalmente de acuerdo      | 6 |

<b>Optimización de Recursos</b>	1	2	3	4	5	6
<b>La escuela/colegio...</b>						
45.-en esta institución los profesores trabajan las horas de clase establecidas en el calendario escolar.						
46.-respeto los horarios de trabajo establecidos durante la jornada.						
47.-utiliza muy bien el tiempo para la enseñanza						
48.-se cuidada y mantiene los edificios y muebles.						
49.-establece estrategias para el aprovechamiento de la papelería y de los insumos didácticos.						

<b>Control escolar</b>	1	2	3	4	5	6
<b>La escuela/colegio...</b>						
50.-posee información estadística organizada y actualizada.						
51.-remite a tiempo y en la forma establecida, la información requerida: actas, boletas, trámite de becas, certificados, informes, estadísticas, programa de trabajo y reportes entre otros.						

52.-tiene un registro de los avances logrados en su plan de mejora.						
53.-posee un control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros.						

<b>Infraestructura</b>						
<b>En la escuela/colegio...</b>	1	2	3	4	5	6
54.-tiene sanitarios, en buenas condiciones, para estudiantes						
55.-posee aulas en buenas condiciones para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.						
56.-tiene un espacio y equipo que promuevan el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.						
57.-posee espacios que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.						
58.-tiene materiales didácticos e insumos disponibles para los docentes con el propósito de garantizar el logro de los objetivos y las metas planeados.						



8.- Datos sobre los docentes

AÑO	TOTAL DOCENTES	DOCENTES CON GRADO BACHILLER	DOCENTES CON TITULO	DOCENTES CON POSGRADO
2016				
2015				
2014				
2013				
2012				
2011				

9.- Inversiones

AÑO	INVERSION EN INFRAESTRUCTURA	INVERSION EN PUBLICIDAD	INVERSION EN CAPACITACION Y ATENCION AL PERSONAL
2015			
2014			
2013			
2012			
2011			

10.- Niveles de aprendizaje durante el 2015

GRADO	C 0-10 En inicio	B 11-14 En proceso	A 15-17 Logrado	AD 18-20 Logro destacado
1ro.				
2do.				
3ro.				
4to.				
5to.				
6to.				



8.- Datos sobre los docentes

AÑO	TOTAL DOCENTES	DOCENTES CON GRADO BACHILLER	DOCENTES CON TITULO	DOCENTES CON POSGRADO
2016				
2015				
2014				
2013				
2012				
2011				

9.- Inversiones

AÑO	INVERSION EN INFRAESTRUCTURA	INVERSION EN PUBLICIDAD	INVERSION EN CAPACITACION Y ATENCIÓN AL PERSONAL
2015			
2014			
2013			
2012			
2011			

10.- Niveles de aprendizaje durante el 2015

GRADO	C 0-10 En inicio	B 11-14 En proceso	A 15-17 Logrado	AD 18-20 Logro destacado
1ro.				
2do.				
3ro.				
4to.				
5to.				
6to.				

## Anexo 4: Base de datos

### Resultados descriptivos específicos

#### Información sociodemográfica

		Resultados	Frecuencia	Porcentaje
AE-MOP	Género	Masculino	28	31.1%
		Femenino	62	68.9%
		Total	90	100.0%
	Edad	De 20 a 25 años	8	8.9%
		De 26 a 30 años	14	15.6%
		De 31 a 35 años	24	26.7%
		De 36 años a 40 años	20	22.2%
		De 41 años a 45 años	8	8.9%
		De 46 años a 50 años	7	7.8%
		De 51 años a 55 años	5	5.6%
	más de 56 años	4	4.4%	
	Total	90	100.0%	
AE-MAC	Género	Masculino	37	43.5%
		Femenino	48	56.5%
		Total	85	100.0%
	Edad	De 20 a 25 años	16	18.8%
		De 26 a 30 años	6	7.1%
		De 31 a 35 años	16	18.8%
		De 36 años a 40 años	18	21.2%
		De 41 años a 45 años	13	15.3%
		De 46 años a 50 años	9	10.6%
		De 51 años a 55 años	4	4.7%
	más de 56 años	3	3.5%	
	Total	85	100.0%	
AE-APC	Género	Masculino	34	27.6%
		Femenino	89	72.4%
		Total	123	100.0%
	Edad	De 20 a 25 años	3	2.4%
		De 26 a 30 años	14	11.4%
		De 31 a 35 años	21	17.1%
		De 36 años a 40 años	24	19.5%
		De 41 años a 45 años	24	19.5%
		De 46 años a 50 años	20	16.3%
		De 51 años a 55 años	11	8.9%
	más de 56 años	6	4.9%	
	Total	123	100.0%	
AE-MPS	Género	Masculino	44	33.6%

		Femenino	87	66.4%
		Total	131	100.0%
		De 20 a 25 años	5	3.8%
		De 26 a 30 años	23	17.6%
		De 31 a 35 años	30	22.9%
		De 36 años a 40 años	26	19.8%
	Edad	De 41 años a 45 años	22	16.8%
		De 46 años a 50 años	13	9.9%
		De 51 años a 55 años	9	6.9%
		más de 56 años	3	2.3%
		Total	131	100.0%
		Masculino	58	42.6%
	Género	Femenino	78	57.4%
		Total	136	100.0%
		De 20 a 25 años	15	11.0%
		De 26 a 30 años	34	25.0%
		De 31 a 35 años	27	19.9%
		De 36 años a 40 años	24	17.6%
	Edad	De 41 años a 45 años	14	10.3%
		De 46 años a 50 años	15	11.0%
		De 51 años a 55 años	4	2.9%
		más de 56 años	3	2.2%
		Total	136	100.0%
		Masculino	51	35.4%
	Género	Femenino	93	64.6%
		Total	144	100.0%
		De 20 a 25 años	14	9.7%
		De 26 a 30 años	32	22.2%
		De 31 a 35 años	34	23.6%
		De 36 años a 40 años	33	22.9%
	Edad	De 41 años a 45 años	16	11.1%
		De 46 años a 50 años	5	3.5%
		De 51 años a 55 años	3	2.1%
		más de 56 años	7	4.9%
		Total	144	100.0%
		Masculino	252	35.5%
	Género	Femenino	457	64.5%
		Total	709	100.0%
		De 20 a 25 años	61	8.6%
		De 26 a 30 años	123	17.3%
		De 31 a 35 años	152	21.4%
	Edad	De 36 años a 40 años	145	20.5%
		De 41 años a 45 años	97	13.7%
		De 46 años a 50 años	69	9.7%
		De 51 años a 55 años	36	5.1%

más de 56 años	26	3.7%
Total	709	100.0%

N°	Institución Educativa Adventista Primaria	Años como director	Cantidad de docentes 2015			Cantidad de docentes 2016		
			Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total
1	IEA 28 de Julio	1	4	21	25	4	19	23
2	IEA Amazonas	1	4	11	15	5	12	17
3	IEA Americana	4	3	9	12	3	11	14
4	IEA Ayaviri	3	0	6	6	1	5	6
5	IEA Azangaro	3	1	5	6	3	5	8
6	IEA Belén	2	4	6	10	0	6	6
7	IEA Brandeen	1	4	10	14	3	11	14
8	IEA Brasil	8	1	7	8	2	6	8
9	IEA Buen Maestro	2	0	7	7	1	6	7
10	IEA Buena Esperanza	2	2	6	8	2	6	8
11	IEA Desaguadero	1	1	6	7	1	6	7
12	IEA Edén	2	1	5	6	1	5	6
13	IEA El Faro	1	2	15	17	3	12	15
14	IEA El Redentor	2	2	8	10	3	11	14
15	IEA Espinar	2	4	7	11	3	8	11
16	IEA Fernando Sthal - Moquegua	1	0	6	6	0	7	7
17	IEA Fernando Sthal - Perene	1	4	4	8	4	5	9
18	IEA Fernando Sthal - Plateria	4	2	2	4	2	2	4
19	IEA Fernando Sthal - Tocache	1	3	3	6	1	6	7
20	IEA Forga	1	3	9	12	3	10	13
21	IEA Huancayo	2	1	5	6	1	5	6
22	IEA Huepetue	2	0	6	6	2	7	9
23	IEA Ilave	1	0	6	6	0	6	6
24	IEA Jaime White	1	7	21	28	6	22	28
25	IEA Jose Pardo	1	6	14	20	6	12	18
26	IEA Los Andes - Huancane	2	1	5	6	1	5	6
27	IEA Los Angeles - San Anton	2	0	6	6	0	6	6
28	IEA Los Portales del Saber	2	0	7	7	0	8	8
29	IEA Manuel Callo Zevallos	2	1	8	9	1	6	7
30	IEA Maranatha	3	0	10	10	0	10	10
31	IEA Marankiari	1	7	4	11	6	5	11
32	IEA Mazamari	3	2	4	6	1	6	7
33	IEA Mi buen Jesus	3	1	8	9	1	8	9
34	IEA Mirave	1	1	4	5	1	4	5
35	IEA Nuevo Horizonte	1	0	6	6	0	6	6

36	IEA Pangoa	3	1	5	6	2	4	6
37	IEA Pedro Kalbermater -Abancay	1	1	5	6	1	5	6
38	IEA Pichanaki	2	3	6	9	0	6	6
39	IEA Puno	2	1	11	12	2	10	12
40	IEA Salvador	1	8	15	23	3	18	21
41	IEA San Martín	1	0	6	6	0	6	6
42	IEA Satipo	2	2	4	6	3	3	6
43	IEA Tercer Milenio	2	3	11	14	4	11	15
44	IEA Tingo Maria	1	1	9	10	4	8	12
45	IEA Ucayali	2	0	7	7	0	7	7
46	IEA Unión Americana	1	4	6	10	4	6	10
47	IEA Unión Miraflores	1	5	35	40	3	33	36
48	IEA Yunguyo	1	3	3	6	2	4	6

N°	Institución Educativa Adventista Secundaria	Años como director	Cantidad de docentes 2015			Cantidad de docentes 2016		
			Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total
1	IEA 28 de Julio	1	14	8	22	14	6	20
2	IEA Amazonas	1	9	1	10	9	2	11
3	IEA Americana	4	12	7	19	10	9	19
4	IEA Ayaviri	3	3	4	7	3	4	7
5	IEA Azangaro	3	6	6	12	5	4	9
6	IEA Belen	2	4	7	11	3	10	13
7	IEA Brasil	8	7	2	9	6	3	9
8	IEA Buen Maestro	1	7	3	10	5	5	10
9	IEA Desaguadero	1	7	2	9	7	2	9
10	IEA El Faro	1	6	11	17	5	11	16
11	IEA El Redentor	2	5	4	9	6	4	10
12	IEA Espinar	2	5	4	9	6	4	10
13	IEA Fernando Sthal - Moquegua	1	9	2	11	7	3	10
14	IEA Fernando Sthal - Perene	1	11	1	12	11	1	12
15	IEA Fernando Sthal - Plateria	4	4	3	7	4	4	8
16	IEA Fernando Sthal - Tocache	1	6	3	9	6	3	9
17	IEA Forga	1	11	8	19	11	10	21
18	IEA Huancayo	2	8	5	13	9	5	14
19	IEA Huepetue	2	5	2	7	5	2	7
20	IEA Ilave	1	5	4	9	6	2	8
21	IEA Jaime White	1	8	5	13	8	6	14
22	IEA Jose Pardo	1	7	12	19	6	13	19
23	IEA Los Andes	2	5	1	6	6	2	8
24	IEA Los Angeles	2	8	7	15	9	7	16

25	IEA Los Portales del Saber	2	4	5	9	3	4	7
26	IEA Marankiari	1	7	4	11	6	5	11
27	IEA Mazamari	3	4	2	6	8	0	8
28	IEA Mirave	1	5	2	7	5	2	7
29	IEA Nuevo Horizonte	1	4	5	9	4	5	9
30	IEA Pangoa	3	6	2	8	6	4	10
31	IEA Pedro Kalbermater - Abancay	1	5	2	7	7	2	9
32	IEA Pichanaki	2	1	9	10	0	9	9
33	IEA Puno	2	11	6	17	10	6	16
34	IEA Salvador	1	8	10	18	8	10	18
35	IEA San Martín	1	7	8	15	8	7	15
36	IEA Satipo	2	6	3	9	3	3	6
37	IEA Tingo Maria	1	6	5	11	4	8	12
38	IEA Ucayali	2	11	7	18	10	5	15
39	IEA Unión Americana	1	8	4	12	8	6	14
40	IEA Unión Miraflores	1	15	14	29	12	14	26
41	IEA Velille	3	6	3	9	6	3	9
42	IEA Yunguyo	1	3	4	7	4	4	8

---

## Anexo 5: Promedios y porcentajes acumulados de los instrumentos

<b>GESTIÓN ORGANIZATIVA</b>		
<b>Liderazgo efectivo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
1.- promueve que los docentes trabajen en equipo.	4.66	77.6%
2.- impulsa la participación de profesores y padres de familia en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.	4.55	75.9%
3.- desarrolla una visión compartida con la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.	4.61	76.9%
4.- logra compromisos necesarios de la comunidad escolar, para mejorar los niveles de aprendizaje.	4.62	77.0%
5.- maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela.	4.60	76.7%
6.- gestiona permanentemente la obtención de recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible.	4.61	76.9%
7.- realiza intercambios de experiencias directivas con otras escuelas.	4.00	66.6%
8.- dedica el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los estudiantes.	4.59	76.4%
9.- obtiene el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planeados.	4.45	74.1%
<b>Clima de confianza</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
10.- existe comunicación sincera en la comunidad escolar.	4.24	70.7%
11.- se promueve la cooperación académica para mejorar el aprendizaje.	4.50	74.9%
12.- se realiza intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y, en general, en el equipo escolar.	4.24	70.7%
13.- se realiza la integración de la comunidad escolar para el logro de objetivos del aprendizaje.	4.47	74.5%
14.- se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua: el respeto; la tolerancia y la confianza.	4.61	76.9%
<b>Compromiso de enseñar</b>		0.0%
15.- dedicamos tiempo extra para actividades académicas complementarias.	4.98	83.0%
16.- se incentiva que los maestros mejoren cotidianamente su práctica pedagógica.	4.69	78.2%
17.- se promueve la participación en la mejora continua.	4.66	77.6%
18.- los profesores se comprometen a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los estudiantes.	4.75	79.2%
<b>Decisiones compartidas</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
19.- existe un ambiente de libertad para expresar propuestas de profesores y el resto de la comunidad escolar.	4.63	77.1%
20.- se establecen procedimientos para tomar acuerdos.	4.60	76.7%
21.- se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos establecidos.	4.56	76.0%
<b>Planeación institucional</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
22.- considera la participación de la comunidad escolar para su elaboración.	4.40	73.4%
23.- prioriza el aprendizaje de los estudiantes.	4.89	81.5%

24.-involucra a los profesores y padres de familia en la coordinación y ejecución de las actividades.	4.67	77.9%
25.-considera actividades para el cumplimiento de las metas y los compromisos asumidos para la mejora de la escuela.	4.77	79.5%
<b>Autoevaluación</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
26.-posee un sistema académico que informa los progresos académicos de los estudiantes.	4.81	80.1%
27.-el director se reúne periódicamente con los profesores y con los padres de familia, para analizar los indicadores de la escuela	4.57	76.1%
28.-el director y los profesores analizan las mejoras obtenidas para el aprendizaje de los estudiantes.	4.67	77.8%
29.-se reconocen las fortalezas y debilidades académicas de la escuela.	4.67	77.9%
<b>Comunicación del desempeño</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
30.-el director informa logros académicos a los padres de familia.	4.82	80.4%
31.-los padres de familia están satisfechos con la información que reciben sobre las actividades académicas.	4.51	75.2%
32.-la supervisión escolar es convocada para presentar los resultados académicos de los estudiantes.	4.57	76.2%
<b>Redes escolares</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
33.-se conocen los logros educativos de otras escuelas para aprender y mejorar sus procesos.	4.06	67.7%
34.-se busca apoyo, acompañamiento y asesoría de otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar).	3.79	63.1%
35.-los profesores participan en jornadas de reflexión con los de otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) para analizar la forma como han superado los obstáculos de enseñanza y aprendizaje.	3.89	64.8%
36.-se usan medios tecnológicos para informar sobre las actividades y resultados de las otras escuelas.	3.94	65.7%
37.-se usan medios tecnológicos para mejorar el conocimiento del mundo, de la sociedad y de las ciencias.	4.08	68.0%
38.-se realiza un trabajo académico colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.	3.64	60.7%
<b>Funcionamiento efectivo de la dirección/coordiación académica</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
39.-orienta el trabajo académico de la escuela.	4.63	77.1%
40.-expone los problemas que los maestros tienen en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.	4.50	75.0%
41.-toma decisiones sobre la base de evaluaciones y seguimiento a los avances.	4.61	76.8%
42.-se constituye en un espacio para mejorar la capacitación de los maestros.	4.40	73.4%
43.-propicia intercambio de experiencias de maestros que tienen éxito en su enseñanza.	4.21	70.2%
44.-da seguimiento a las actividades y resultados del plan de mejora escolar.	4.52	75.4%
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>		0.0%
<b>Optimización de recursos</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
45.-en esta institución los profesores trabajan las horas de clase establecidas en el calendario escolar.	5.22	87.0%

46.-respeta los horarios de trabajo establecidos durante la jornada.	5.06	84.3%
47.-utiliza muy bien el tiempo para la enseñanza.	4.99	83.2%
48.-se cuidada y mantiene los edificios y muebles.	4.72	78.7%
49.-establece estrategias para el aprovechamiento de la papelería y de los insumos didácticos.	4.52	75.4%
<b>Control escolar</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
50.-posee información estadística organizada y actualizada.	4.53	75.5%
51.-remite a tiempo y en la forma establecida la información requerida: actas, boletas, trámite de becas, certificados, informes, estadísticas, programa de trabajo y reportes entre otros.	4.76	79.4%
52.-tiene un registro de los avances logrados en su plan de mejora.	4.62	77.1%
53.-posee un control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros.	4.73	78.9%
<b>Infraestructura</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
54.-tiene sanitarios, en buenas condiciones, para estudiantes	4.29	71.6%
55.-posee aulas en buenas condiciones para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.	4.35	72.4%
56.-tiene un espacio y equipo que promuevan el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	4.08	68.0%
57.-posee espacios que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.	4.21	70.2%
58.-tiene materiales didácticos e insumos disponibles para los docentes con el propósito de garantizar el logro de los objetivos y las metas planeados.	3.75	62.5%

## Anexo 6: Resultado de los promedios de la gestión organizativa y gestión administrativa

### Resultados promedio de la Gestión Organizativa

Gestión Organizativa											
Asociación Educativa	Liderazgo	Clima de Confianza	Compromiso de enseñar	Decisiones compartidas	Planeación Institucional	Autoevaluación	Comunicación del desempeño	Redes escolares	Funcionamiento efectivo	Media	Orden
AE-MOP	4.83	4.6	4.97	4.76	4.91	4.98	4.87	4.02	4.81	4.75	2
AE-MAC	4.25	4.15	4.66	4.55	4.58	4.34	4.33	3.66	4.03	4.28	6
AE-APC	4.77	4.92	5.12	4.92	5.11	4.89	4.93	4.2	4.86	4.86	1
AE-MPS	4.43	4.21	4.71	4.31	4.6	4.82	4.71	3.89	4.3	4.44	5
AE-MLT	4.62	4.46	4.88	4.66	4.7	4.71	4.59	4.24	4.52	4.6	3
AE-MSOP	4.64	4.38	4.78	4.6	4.72	4.68	4.7	3.75	4.3	4.51	4
Media	4.59	4.45	4.85	4.63	4.77	4.74	4.69	3.96	4.47	4.57	

Gestión Administrativa						
Asociación Educativa	Optimización de recursos	Control escolar	Infraestructura	Media	Orden	
AE-MOP	5.08	4.91	4.49	4.8252	1	
AE-MAC	4.97	4.49	3.8	4.419	6	
AE-APC	4.95	4.96	4.48	4.7988	2	
AE-MPS	4.9	4.75	3.89	4.5142	5	
AE-MLT	4.89	4.64	4.25	4.59	4	
AE-MSOP	4.99	4.71	4.12	4.6092	3	
Promedio	4.96	4.74	4.17	4.63		

Gestión Organizativa											
Asociación Educativa	Liderazgo	Clima de Confianza	Compromiso de enseñar	Decisiones compartidas	Planeación Institucional	Autoevaluación	Comunicación del desempeño	Redes escolares	Funcionamiento efectivo	Media	Orden
AE-MOP	4.43	4.47	4.91	4.59	4.78	4.66	4.62	3.8	4.65	4.55	2
AE-MAC	4.29	4.01	4.5	4.36	4.48	4.33	4.42	3.57	4.26	4.25	6
AE-APC	4.58	4.68	4.95	4.76	4.79	4.84	4.9	3.98	4.79	4.7	1
AE-MPS	4.36	4.19	4.58	4.38	4.44	4.58	4.54	3.82	4.34	4.36	5
AE-MLT	4.47	4.28	4.58	4.46	4.53	4.48	4.39	3.99	4.36	4.4	4
AE-MSOP	4.51	4.42	4.61	4.64	4.64	4.69	4.58	3.67	4.49	4.47	3
Media	4.44	4.34	4.69	4.53	4.61	4.60	4.58	3.81	4.48	4.46	

Gestión Administrativa						
	Optimización de recursos		Control escolar	Infraestructura	Media	Orden
AE-MOP		4.97	4.63	4.16	4.586	3
AE-MAC		4.78	4.36	3.79	4.3111	6
AE-APC		5.01	4.75	4.38	4.7133	1
AE-MPS		4.72	4.52	4.05	4.4285	5
AE-MLT		4.71	4.5	4.07	4.4292	4
AE-MSOP		4.92	4.64	4.24	4.6022	2
Media		4.85	4.57	4.12	4.51	

Asociación Educativa - Secundaria	Desaprobados $\sum$ (Total de desaprobado / Total de matriculados)	Repitentes $\sum$ (Total de repitentes / Total de matriculados)	Retirados $\sum$ (Total de retirados / Total de matriculados)	Graduados $\sum$ (Total de graduados / Total de matriculados)	Tiempo de aprendizaje (horas)	Inversión por alumno (Últimos 5 años, expresado en soles)
AE- MOP	0.27	0.01	0.03	0.12	1573	277.69
AE- MAC	0.16	0.02	0.08	0.17	1412	166.97
AE-APC	0.08	0	0.02	0.15	1456	134.31
AE-MPS	0.09	0	0.03	0.16	1637	168.26
AE- MLT	0.07	0	0.02	0.17	1456	155.16
AE- MSOP	0.13	0	0.02	0.11	1315	154.91
Media	0.133	0.005	0.033	0.147	1474.833	176.217

Eficiencia						
Asociación Educativa - Primaria	Desaprobados $\Sigma$ (Total de desaprobado / Total de matriculados)	Repitentes $\Sigma$ (Total de repitentes / Total de matriculados)	Retirados $\Sigma$ (Total de retirados / Total de matriculados)	Graduados $\Sigma$ (Total de graduados / Total de matriculados)	Tiempo de aprendizaje (horas)	Inversión por alumno (Últimos 5 años, expresado en soles)
AE- MOP	0.06	0	0.01	0.12	1276	243.08
AE- MAC	0.1	0.01	0.06	0.16	1251	166.97
AE-APC	0.02	0	0.02	0.17	1431	174.26
AE-MPS	0.07	0	0.05	0.15	1447	168.26
AE- MLT	0.02	0	0.01	0.21	1300	167.98
AE- MSOP	0.05	0	0.03	0.14	1271	285.92
Media	0.053	0.002	0.030	0.158	1329.333	201.078

