



# *H*ACIA UNA MEJOR CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA PERUANA EN EL SIGLO XXI

## TOWARDS A BETTER QUALITY OF EDUCATIONAL PERUVIAN MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY

Fecha de recepción 14/02/2011

Fecha de aceptación 22/03/2011

*Lic. Luz Marina Gómez Gallardo<sup>1</sup>*

*Julio César Macedo Buleje<sup>2</sup>*

### RESUMEN

El presente artículo tiene por finalidad dar a conocer los cambios adecuados que necesita la Gestión Educativa Peruana; esto significa: tener un proyecto que se requiere lograr, que se seleccione a las personas que se considera capaces para realizarlo (directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan. Finalmente, la gestión educativa busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan, en busca del progreso y bienestar nacional.

**Palabras clave:** Gestión educativa, sistema educativo, política educativa, capacitación docente, calidad educativa.

---

1 Profesora Asociada de la Facultad de Educación – UNMSM. E-mail: lgomezg@unmsm.edu.pe

2 Alumno de la Maestría en Educación – UNMSM. E-mail: cesareo247@hotmail.com

## ABSTRACT

This article aims to present the appropriate changes required by the Peruvian Educational Management, which means: have a project that is required to achieve, you select people who are considered able to do it (executives, teachers, and administrators) , which are programmed and executed actions and concrete lro to solve problems that impede this. Finally, educational management seeks to respond to the satisfaction of real needs and be a driver of internal dynamism of the educational units, because the most important capital is constituted by the actions of key education actors to multiply the efforts taking into account relevant aspects influence the daily practices, experiences, recognition of context and issues to those faced in pursuit of national progress and welfare.

**Key words:** Educational management, educational system, educational politics, educational training, educational quality.

## INTRODUCCIÓN

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento, creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje.

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

En resumen, se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

Si entendemos "gestión" como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales, es que en esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil:

- a. **Planificación:** Dentro de ella puntualizamos acciones como diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
- b. **Organización:** Establecemos funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c. **Dirección:** Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.

- d. **Coordinación:** Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones y equipos de trabajo.
- e. **Control:** Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

Por todo esto, la gestión educativa tendría las siguientes condiciones para una adecuada ejecución:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Está demostrado que el éxito de las transformaciones educativas reposa especialmente en el profesor y las reformas institucionales; en especial, en una descentralización de la administración educativa que llegue hasta las escuelas y las aulas, así como en la implantación de mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados que permitan intervenir eficazmente, allí donde estos últimos no son satisfactorios. Toma generaciones y quizá siglos construir burocracias eficientes. El problema es no solo de habilidades sino de voluntad, desarrollada a partir de la presión social efectiva sobre el Estado.

En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores docentes y administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos.

Por otra parte, más de 60 mil centros de enseñanza son la base del sistema. Los públicos están pobremente implementados: el 3% del

presupuesto de educación primaria de la administración intermedia se destina a bienes y servicios, en tanto que, para esas partidas, el presupuesto de la burocracia es 47% del total asignado. Tampoco tienen la autonomía de los centros de educación privada, pues no manejan recursos del presupuesto estatal porque el pago de profesores y los pocos recursos en bienes y servicios que les corresponden son administrados por la administración intermedia. Para sus necesidades de funcionamiento dependen, casi exclusivamente, de las cuotas de la APAFA. Sus directores no deciden con qué profesores y textos escolares trabajar, ni les es fácil adoptar medidas respecto de problemas que le son propios.

La percepción generalizada de una crisis profunda de la escuela pública contribuye a la persistente renuencia a cumplir con compromisos como los establecidos en la Constitución de 1980, de asignar no menos del 20% del presupuesto público a Educación o, recientemente, de incrementar anualmente en 0,25% del PBI la participación del presupuesto de Educación, según lo aprobado por el Acuerdo Nacional. Es parte de las actitudes de desconfianza respecto de lo que la administración educativa puede hacer para mejorar la educación y que lleva a que la inversión por estudiante sea una de las más bajas de América Latina.

Revertir la cadena de sucesivas frustraciones demanda un esfuerzo social mancomunado, perseverante en el largo plazo y sustentado en pactos sociales orientados a construir un proyecto nacional de educación. Se daría continuidad y norte a un sistema que debe hacer frente a metas no cumplidas, que se arrastran del siglo pasado, y a las nuevas que tienen que ver con la inserción exitosa del país y de los peruanos en la globalización, incluida la democratización del uso de las nuevas tecnologías y de una lengua extranjera, así como el reconocimiento internacional y competitivo de instituciones y estudios realizados en el Perú.

Siendo la administración uno de los soportes de la transformación educativa, debería someterse a la recreación de sus estructuras, personal, procedimientos y resultados. Hay que olvidarse de reformas parciales, que afectan solo a una de las instancias de gestión, y emprender una verdadera modernización y moralización administrativa que parta del fortalecimiento de la escuela, las aulas y sus líderes –los directores–, de la racionalización normativa legal y de la puesta en

vigencia de las Leyes de Carrera Administrativa Pública y la Ley de Carrera Pública Magisterial, pues ellas incorporan los mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados que requiere el sistema. La administración educativa debería someterse a un observatorio permanente de cumplimiento de metas de incremento de la productividad sectorial. La burocracia podría reducirse a la quinta o sexta parte; y se ganaría en calidad de productos y resultados, si se tercerizan servicios a universidades, escuelas privadas y otras instituciones de probada solvencia profesional y moral, como Fe y Alegría.

Una reforma presupuestaria debería priorizar el servicio educativo y no la burocracia. Siguiendo la experiencia en países vecinos, se requiere un plan de formación continua, en los mejores centros de formación del país y del mundo, asociado a una política de estímulos.

Excepto el cobro de pensiones, la escuela pública tendría que asumir las mismas funciones de la escuela privada. La participación social en la vigilancia del cumplimiento de las políticas es buena, pero sin capacitación de por medio resulta contraproducente.

Una alternativa que está entrando en vigencia en los últimos años es la Municipalización de la Gestión Educativa, entendida como el ejercicio de la dirección y conducción de los servicios educacionales que se brinda en el ámbito jurisdiccional de un distrito, a cargo del órgano de gobierno local más inmediato, la Municipalidad distrital, constituye una experiencia nueva en las actuales condiciones de nuestra vida política.

Desarrollar formas de organización y operación adecuadas a las diferentes características y condiciones y aspiraciones de la población, requerirá de una labor paciente y compartida de búsqueda, creación y adecuación de instrumentos, herramientas y procedimientos eficientes.

El trabajo total demandará experimentar, investigar y revalorar experiencias para construir propuestas diferentes que mantengan la unidad del país, respetando su múltiple diversidad, es así que entonces será posible y aconsejable convertir la experiencia desarrollada, en norma u orientación replicable en otros ámbitos que presenten características y condiciones semejantes.

La elaboración de normas, reglas o leyes anteriores a la experiencia corren el riesgo de ser prematuras y carecer del soporte que les con-

fiere la experiencia y participación de la población en su aplicación a nuestra realidad multicultural.

Se propuso un plan piloto para la Municipalización de la Gestión Educativa que se está elaborando en atención a los lineamientos de política vigentes y busca generar modelos de gestión educativa que estimulen y orienten el accionar de las municipalidades distritales y las instituciones educativas. A partir de ellas y de su actuación cohesionada, se responderá a las necesidades y dificultades de la educación.

Ante esto, se tienen las siguientes exigencias de la Educación Básica en el proceso de la Municipalización de la Gestión Educativa:

- Adecuar las políticas nacionales y regionales y formular las propias en relación con el servicio educativo.
- Conocer y aplicar la normatividad vigente sobre la educación.
- Elaborar el Proyecto Educativo Local (PEL) sobre la base de las propuestas de las Instituciones Educativas.
- Decidir, en acuerdo con las instituciones, los modelos de organización y funcionamiento del servicio.
- Proponer metas y superar los indicadores de eficiencia educativa en su jurisdicción (cobertura, inclusión, retención y calidad)
- Proporcionar los lineamientos para la adecuación del currículo de acuerdo a la realidad local.
- Liderar la erradicación del analfabetismo en su jurisdicción.
- Impulsar el conocimiento y práctica de los que significa comunidad educadora.
- Impulsar la cultura de evaluación de resultados de la educación.
- Normar y orientar los procesos de selección y contratación de personal docente, administrativo y directivo de las Instituciones Educativas.
- Promover y apoyar la conformación del centro de investigación pedagógica y actualización en docencia que será conducido por los docentes de la jurisdicción apoyados por el MED y con soporte de Centros Académicos y de Educación Superior nacionales y extranjeros.

- Promover la creciente participación de padres de familia y comunidad en general, en la educación de sus hijos y en el mantenimiento y mejoramiento de los servicios educativos.
- Fomentar la política de transparencia en la gestión de las instituciones educativas.
- Conformar la red de bibliotecas escolares de barrios, clubes, centros poblados; coordinadas por la biblioteca municipal y apoyada por la Biblioteca Nacional.
- Dotar, mantener y actualizar permanentemente el mobiliario y equipos.
- Construir, mantener y reparar los locales escolares.
- Supervisar y monitorear el servicio.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para la capacitación de docentes, administrativos y directivos para la aplicación de propuestas innovadoras de la educación.
- Ampliar las fuentes de financiamiento de la educación.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para mejorar la infraestructura, el mobiliario, el equipo, así como para la capacitación de docentes, administrativos y directivos.
- Considerar a los egresados del sistema educativo dentro de los Planes de Desarrollo socioeconómico.

### **Acciones que corresponde a la Institución Educativa:**

- Tomar las decisiones y acciones en materia pedagógica, institucional y administrativa de la educación.
- Organizar la Institución Educativa.
- Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el PEI y el Plan de trabajo.
- Diversificar el currículo básico.
- Organizar los equipos pedagógicos.
- Definir los métodos de enseñanza-aprendizaje.

- Definir los recursos educativos (materiales textos y otros).
- Evaluar su presupuesto.
- Evaluar, conjuntamente con el CONEI, al personal docente y administrativo para su ingreso, ascenso y permanencia en el servicio.
- Rendir cuentas y presentar informes de su gestión a la comunidad distrital.

**Acciones que corresponde a las Municipalidades:**

- Contratar al personal docente.
- Diseñar y ejecutar el Proyecto Educativo Local.
- Promover la diversificación curricular incorporando contenidos de su realidad.
- Construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales escolares de su jurisdicción.
- Apoyar la creación de redes educativas.
- Promover y ejecutar los programas de alfabetización en coordinación con el Gobierno Regional.
- Sostener centros culturales (bibliotecas y talleres de arte), deportivos y recreacionales.
- Implementar sistemas de capacitación docente.
- Impulsar la implementación del Centro de Capacitación Docente.

El éxito de la calidad de este proyecto es responsabilidad de la gerencia. Este debe preocuparse que la CALIDAD TOTAL se internalice en la cultura de la organización y en crear constancia de propósitos para el mejoramiento del producto y del servicio. Alumnos y docentes alcanzan su máximo potencial a través del mejoramiento continuo de sus labores.

Estas son algunas variables a tomar en consideración en nuestra realidad para una buena gestión en la calidad educativa:

- Alumnado heterogéneo, tanto social, cultural hasta étnico.
- Carencia de decisiones locales a nivel de concejos distritales, por ejemplo.

- Identificación oportuna de problemas.
- No tenemos una integración intercultural.
- Escasa identidad con nuestra historia.
- Dificultad para asistir a la escuela (C.E. rurales especialmente).
- Maestros sin formación adecuada.
- Bajos ingresos del magisterio.

**La calidad de la Gestión Educativa exige:**

- Que tenga por finalidad poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de sí mismos puede ser y no como los demás ya fueron.
- Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.
- Que los estudiantes, de todos los niveles incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella y se sientan orgullosos de su identidad nacional.
- Que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.
- Que prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible.
- Que la Institución Educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.
- Que el hombre se eduque integral y permanentemente.
- Que los docentes asuman su rol de educadores y orientadores.

Finalmente, la calidad de la gestión educativa depende de nuestros cambios de actitudes, se soporta en la capacidad de innovación que estemos dispuestos a introducir en nuestras Instituciones Educativas. El dinamismo y la permeabilidad para el cambio aseguran el éxito del Sistema Educativo en nuestro país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ OYARCE, Otoniel (2008). *Cambios en la Gestión Educativa*. Lima: Editorial Arcabas.

DÍAZ DÍAZ, Hugo (2008). *Gestión Educativa: Crisis y Desafíos*. Lima: Consejo Nacional de Educación en Perú.

LINARES PACHECO, Manuel (2006). *Calidad de la Gestión Educativa*. Lima: Editorial Arteidea.

MINAYA ALBARRACÍN, Dante (2008). La Gestión Educativa en el Perú. *Revista Peruana de Investigación Educativa*. Lima.

TÁVARA FERNÁNDEZ, Maritza (2007). *Reformas en la Gestión Educativa Latinoamericana*. Editorial Nuevo Mundo. México.

UNESCO (2006). *Calidad en la Gestión Educativa: Un Análisis del Sistema Educativo*. Madrid.

MINEDU (2008). Proyecto de Municipalización de la Educación. Lima.

## PÁGINAS WEB

Evaluación y Calidad de la Gestión Educativa: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm>

Proyectos de Municipalización de la Gestión Educativa: <http://www.minedu.gob.pe/municipalizacion/>

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE): <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/>