



## GESTIÓN PÚBLICA EDUCATIVA Y EL PROCESO DE TUTORÍA INTEGRAL

EDUCATIONAL PUBLIC MANAGEMENT AND THE COMPREHENSIVE TUTORING PROCESS

**ALICIA YUNCHING LAU LI**  

*UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, LIMA, PERÚ*

**ESTELITA MAURICIO QUINTANA**  

*ONG EDUCA, LIMA, PERÚ*

**PEDRO RAMÍREZ MENDOZA**  

*UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA, CARACAS, VENEZUELA*

Fecha de recepción: 25 junio 2024

Fecha de aceptación: 27 enero 2025

### RESUMEN

La gestión pública educativa (GPE) es vital para garantizar la modernización en los procesos de tutoría integral (PTI). El objetivo del trabajo fue determinar la influencia de la GPE en sus dimensiones estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria en los PTI, en la Red 01 UGEL 07 – Lima, 2023. Se empleó una metodología de tipo básica y la muestra fue de 18 gestores públicos, las variables a consideradas fueron la GPE y los PTI. La recolección de datos fue mediante cuestionarios y su procesamiento fue con SPSS v26; se aplicó el modelo de regresión logística ordinal. Los resultados señalaron una relación significativa entre la GPE y los PTI en la red de instituciones, la mayoría de los gestores presentaron una valoración intermedia, en las categorías empleadas; el conjunto de estas respuestas compromete el cumplimiento con las normas relacionadas, contextualización de los planes estratégicos, desarrollo de capacidades e innovación en la gestión.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión pública educativa; tutoría integral, gestores públicos; planes estratégicos; pedagogía.

### ABSTRACT

Public educational management (GPE) is vital to guarantee modernization in integral tutoring processes (PTI). The objective of the work was to determine the influence of the GPE in its strategic, administrative, pedagogical and community dimensions in the PTI, in the Red 01 UGEL 07 – Lima, 2023. A basic type of methodology was implemented, and the sample was carried out by 18 managers public, the variables considered were the GPE and the PTI. Data collection was done through questionnaires, and processing was done with SPSS v26; the ordinal logistic regression model was applied. The results showed a significant relationship between the GPE and the PTI in the network of institutions, the majority of managers presented an intermediate value, in the employed categories, The set of these responses compromises compliance with related standards, contextualization of strategic plans, development of capabilities and innovation in management.



KEYWORDS: Educational public management; full tutoring, public managers; strategic plans; pedagogy.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde el año 2020, en la pandemia y luego de esta, ocurrió un impacto significativo en toda la dinámica mundial, entre ellas, se replantearon políticas públicas y adoptar medidas de simplificación administrativa y gobierno electrónico (McAleer, 2020; Zhang *et al.*, 2020; Wang *et al.*, 2020). Estos cambios inesperados, impulsaron la educación remota y la educación virtual (UNESCO, 2020; Olivera *et al.*, 2024). Se sugirieron cambios, reflexiones y replanteamiento de estrategias en lo pedagógico y administrativo comprometiendo a los gestores a crear alianzas estratégicas y convenios para mitigar brechas, tales como: falta de una cultura organizacional que afiance los valores corporativos, manejo inadecuado de las habilidades blandas, poca gestión estratégica de los procesos y poca automatización en los procedimientos.

A pesar del aumento del presupuesto en un 16.9% para el 2023 (MINEDU, 2022), los recursos han resultado insuficientes para cubrir las demandas actuales y llevar a cabo cambios innovadores o una reestructuración efectiva de las políticas educativas establecidas en la Ley 29719, los D.S. 010-2012-ED y 004-2018-MINEDU, tal como lo establece el Planeamiento Estratégico Institucional (PEI). En el caso de Perú, esta situación refleja la necesidad urgente de una gestión más eficiente y focalizada que permita maximizar el impacto de los recursos asignados al sector educativo.

Por otro lado, la gestión pública educativa (GPE) y los procesos de tutoría integral (PTI) son fundamentales para una educación de calidad. Las autoridades educativas deben enfocarse en dirigir eficazmente el sistema, garantizando que la tutoría contribuya a saberes complejos y resultados óptimos. Sin embargo, es necesario fortalecer las capacidades gerenciales para cumplir sus funciones sin asignarles responsabilidades que excedan su competencia, como el desarrollo y bienestar general del país. Céspedes (2022) y Huanca (2019) evaluaron la importancia de conocer la gestión, los procesos de tutoría y la comunicación dialógica que permitirían abordar y comprender que las actividades educativas, de manera de posibilitar resultados productivos, reflexión y encaminar el mejoramiento de la tutoría.

Las políticas educativas peruanas se sustentan en tres instrumentos clave: el Proyecto Educativo Nacional al 2036 (PEN-2036), que establece lineamientos para una educación inclusiva, equitativa y de calidad, optimizando los procesos de tutoría integral (MINEDU, 2020); el Plan Estratégico Institucional (PEI), que facilita la planificación educativa, la asignación eficiente de recursos y la articulación de objetivos a corto y mediano plazo (MINEDU, 2023); y la Política Nacional de Educación de Calidad impulsada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2015), que promueve la modernización de la gestión pública educativa, creando espacios de atención emocional y fortaleciendo los vínculos para un retorno seguro a clases. Estas políticas buscan garantizar la equidad, calidad y participación en el sistema educativo. En este marco, la investigación analiza la influencia de la GPE en sus dimensiones estratégica,



administrativa, pedagógica y comunitaria sobre los procesos de tutoría integral en la Red 01 UGEL 07 – Lima, 2023.

De manera que, la GPE y el PTI son elementos esenciales que garantizan una educación de calidad, equitativa e inclusiva, su evaluación en la Red 01 y sus centros educativos, en Lima, permitiría reconocer su actual articulación como procesos, y debería llevar a elaborar estrategias que lleven a atender las necesidades individuales de todos sus miembros (docentes, administrativos y estudiantes), promover su desarrollo integral, y con ello mejorar su rendimiento académico, esto supone fortalecer el crecimiento de la comunidad educativa. Por tanto, la hipótesis de comprobación fue que una gestión pública educativa eficiente en sus dimensiones estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria influye de manera significativa en los procesos de tutoría integral.

### 1.1. Consideraciones conceptuales

La gestión es cercana a la administración, siempre han estado ligadas en mejorar el servicio y los productos (Flores-Flores, 2021). La gestión es ejecutada por directivos de una corporación o empresa con el fin de redistribuir bienes y servicios óptimos. Hernández (2011) señala que la administración como un proceso de conducir, coordinar y controlar la organización en lograr los objetivos propuestos. En consonancia con Pineda y Tello (2018) definen administración como un arte, ciencia y técnica; ciencia basada en leyes, normas, principios y reglas para el ordenamiento regular de las tareas, técnica orientada al uso de recursos e instrumentos y arte enfatiza la experiencia y habilidad creativa de las personas.

En esta línea Sosa y Rey (2019) sostienen que la gestión en el sector público consiste en administrar los recursos del Estado con eficiencia mediante las entidades públicas para responder a las demandas sociales y promover el desarrollo del país dentro de las normas y principios rectores. Además, significa gestionar actividades administrativas públicas con responsabilidad, rectitud y transparencia para no incurrir en actuaciones antiéticas que conlleve a sanciones. Según Alarcón *et al.* (2020), la efectividad del funcionamiento de la gerencia pública se percibe por los resultados de la gestión (valor público) en beneficio de la sociedad, calidad y bienestar que caracterizan las siguientes dimensiones: a) Gestión estratégica b) Gestión económica c) Gestión operativa, y d) Gestión social.

Pita-Torres (2020) define GPE a la estructura que promueve políticas públicas que acerque al ciudadano en respuesta a las demandas educativas para su solución y desarrollo en la sociedad. El Ministerio de Educación (MINEDU) del Perú, define la GPE como la gestión operativa y pedagógica en busca del desarrollo y bienestar asegurando el ingreso y culminación de la etapa escolar (MINEDU, 2021). En este sentido, la GPE está relacionada con lo técnico y lo político, soluciona problemas administrativas y organización que conlleven al mejoramiento continuo de la praxis pedagógica, la explotación innovadora de todas las posibilidades como proceso metódico, constante y sistemático con herramientas digitales para el éxito al servicio de los ciudadanos (CEPLAN, 2021).

En ese marco, los modelos educativos no sólo deben transferir competencias básicas sino desarrollar habilidades relacionadas al uso de la tecnología para continuar aprendiendo y generar nuevos conocimientos en un proceso continuo durante su vida, así



también el PEDN al 2050 (Plan estratégico de Desarrollo Nacional) propone el bienestar común y estilos de vida plena, cuidado ambiental y lograr sostenibilidad en el tiempo.

El instrumento normativo Decreto Supremo 006-2021 MINEDU es la piedra angular de la GPE basada en cuatro dimensiones: 1) Gestión estratégica 2) Gestión administrativa 3) Gestión pedagógica y 4) Gestión comunitaria. También, y conforme al MINEDU en la Resolución Viceministerial N° 212-2020 (MINEDU, 2020) refiere que la tutoría está relacionada al plan de estudios dentro del marco curricular, se ocupa del acompañamiento cognitivo-socioafectivo de los estudiantes en el ámbito preventivo y formativo con el fin de mejorar su desarrollo. En esta conceptualización Alonso *et al.* (2018) sostienen que tutoría es la orientación preventiva, continua, sistemática y general en la formación integral en la vida del ser humano, en ese marco, la tutoría integral perfecciona la atención de orientación y acompañamiento personalizada y colectiva en el proceso formativo, afectivo-emocional a lo largo de su formación académica con el fin de optimizar la intervención, minimizar tiempo en brindar el soporte dentro de un espacio de confianza, seguridad y aliento.

## 2. METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo básica, ya que su objetivo principal fue generar conocimiento teórico sobre la relación entre la gestión pública educativa (GPE) y los procesos de tutoría integral (PTI), sin pretender intervenir directamente en la realidad estudiada ni aplicar los hallazgos de forma inmediata (Ríos, 2017). Se adoptó un enfoque cuantitativo, al centrarse en la medición y análisis de variables para identificar las causas y efectos de dicha relación. Además, se utilizó un diseño no experimental y de tipo transaccional, lo que significa que los datos se recolectaron en un solo momento y sin manipular las variables (Hernández et al, 2014; Ramírez et al, 2024).

Las variables e indicadores seleccionadas para para la medición (Hernández et al., 2014) se presentan en la Tabla 1. Se consideraron la variable independiente: Gestión pública educativa, con cuatro dimensiones (estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria) y variable dependiente: Procesos de tutoría integral con dos dimensiones de desarrollo (personal y social).

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Gestión Pública Educativa	Gestión estratégica	Planificación
		Ejecución
		Evaluación
	Gestión administrativa	Recursos humanos
		Recursos y materiales
		Infraestructura
	Gestión Pedagógica	Calidad de enseñanza-aprendizaje



		Metodología
	Gestión comunitaria	Participación y toma de decisiones Rendición de cuentas
Procesos de Tutoría Integral	Desarrollo personal	Potenciación de su proceso de desarrollo
		Autorregulación de emociones.
		Toma decisiones
	Desarrollo social	Interactúa con los demás Convivencia en diferentes escenarios

Fuente: elaboración propia con base en Alarcón et al, 2020 y Alonso et al 2018).

La población considerada fue todos los gestores públicos de la Red 01 descrita en la Tabla 2. Para su selección se usó el muestreo no probabilístico de modo intencional por ser pequeña la población, y por conveniencia al ser accesible para el investigador.

*Tabla 2. Determinación de la población de gestores públicos*

Gestión pública				
MINEDU (1)	DRELM (2)	UGEL 07(3)	Instituciones educativas (4)	Total
03	03	08	04	18

Fuente: Dirección de recursos humanos de las organizaciones públicas del sector educativo.

(1) MINEDU: Ministerio de Educación. Gestores públicos en el sector educación, (2) DRELM: Dirección Regional de Educación Lima Metropolitana. Directores en el sector educativo, (3) UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local. Directores en gestión pública escolar y (4) Directores de instituciones educativas públicas.

Se utilizó un cuestionario estructurado, compuesto por una serie de interrogantes diseñadas para evaluar la GPE y los PTI (Hernández et al., 2014) (Anexos 1 y 2). El cuestionario estuvo conformado por 17 ítems para la GPE y 11 ítems para el PTI, todos presentados en una escala de Likert y con preguntas cerradas que facilitaron la medición de las variables. La aplicación del instrumento tuvo una duración aproximada de 15 minutos y contó con el consentimiento voluntario de los participantes, asegurando el cumplimiento de principios éticos durante el proceso de recolección de datos. Los instrumentos fueron validados por cinco expertos —doctores en metodología y especialidad—, cuya valoración determinó su aplicabilidad. Asimismo, la prueba Omega de McDonald arrojó un resultado de 0,9314 para la GPE y 0,9141 para el PTI, valores que reflejan un alto nivel de confiabilidad en las respuestas obtenidas.

Una vez aprobado el instrumento, basado en su experticia y fiabilidad, se procedió a aplicarlo para la recolección de información en las organizaciones gubernamentales e instituciones educativas mencionadas. Los resultados fueron procesados y sistematizados utilizando el programa estadístico SPSS V26, tanto para el análisis de los datos como para verificar la hipótesis de estudio. Para el análisis de los datos, se emplearon frecuencia absoluta y relativa para posteriormente aplicar un modelo de regresión logística ordinal.





Hipótesis de trabajo: las dimensiones estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria de la gestión pública educativa influyen significativamente en los procesos de tutoría integral en la muestra seleccionada.

### 3. RESULTADOS

En cuanto a la determinación de la influencia de la GPE en la dimensión estratégica en los PTI en la Red 01 UGEL 07 - Lima 2023, en la Tabla 3 presenta la frecuencia de la dimensión estratégica de la variable GPE y variable PTI. La mayoría de las respuestas a las preguntas hechas se agruparon en las categorías Casi nunca a A veces, esto indicó que en algunas ocasiones los gestores públicos orientan la planificación para la incorporación de PTI en el plan estratégico institucional, por lo que no es concluyente por factores diversos: habilidades gerenciales y de formación profesional en que destacan dificultades para motivar el cumplimiento de metas y definición de acciones de mejora en programas y/o proyectos en materia de tutoría integral.

*Tabla 3. Percepción de la Dimensión Estratégica de la Gestión Pública Educativa (GPE) y los Procesos de Tutoría Integral (PTI)*

	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Dimensión Estratégica (X1)	3 (16.7%)	5 (27.8%)	8 (44.4%)	1 (5.6%)	1 (5.6%)
Procesos de Tutoría integral (Y)	1 (5.6%)	7 (38.9%)	8 (44.4%)	2 (11.1%)	0 (0.0%)

Los resultados obtenidos muestran que, en la dimensión estratégica de la GPE, la categoría más alta corresponde a "A veces", con un 44.4% de las respuestas, lo que indica que una proporción significativa de los participantes considera que las acciones de la GPE se realizan de manera ocasional, pero no de forma constante o efectiva. Por otro lado, la categoría más baja es "Siempre", con solo un 5.6%, lo que refleja que un porcentaje reducido percibe que las acciones de la GPE se ejecutan de manera continua y consistente.

En cuanto a los procesos de tutoría integral (PTI), también se observa que la categoría más alta es "A veces", con un 44.4%, lo que sugiere que, al igual que en la dimensión estratégica, los procesos de tutoría integral se desarrollan de manera ocasional, pero no con la frecuencia y continuidad necesarias. La categoría más baja en este caso es "Siempre", con 0.0%, lo que señala que ninguno de los participantes considera que los procesos de tutoría integral se implementen de forma constante y sin interrupciones. Estos resultados destacan la necesidad de mejorar la implementación y la continuidad tanto de las acciones relacionadas con la GPE como con los procesos de tutoría integral, para lograr una gestión más eficaz y un impacto más positivo en las instituciones educativas.

*Tabla 4. Dimensión Administrativa de la Gestión Pública Educativa (GPE) y su Relación con los Procesos de Tutoría Integral (PTI)*

	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
--	-------	------------	---------	--------------	---------



Dimensión					
Administrativa (X2)	3 (16.7%)	4 (22.2%)	9 (50.0%)	1 (5.6%)	1 (5.6%)
Procesos de Tutoría integral (Y)	1 (5.6%)	7 (38.9%)	8 (44.4%)	2 (11.1%)	0 (0.0%)

Según los resultados de la Tabla 4, la mayoría de los gestores públicos se ubicaron en las categorías más bajas de la escala Likert, con un 50% de las respuestas en "A Veces", lo que indica que las funciones administrativas no se ejecutaban de manera eficiente. Esto refleja una clara falta de claridad en las actividades organizativas y en el seguimiento de la gestión educativa, lo que dificultaba la implementación de mejoras en las instituciones. Además, la ausencia de criterios e indicadores para evaluar la gestión empeoró la situación.

En cuanto a la Tabla 5, los resultados de la dimensión de gestión pedagógica también mostraron una tendencia similar, con la mayoría de respuestas en "A Veces" (44.4%), lo que sugiere que los modelos de enseñanza y el uso de tecnologías en la tutoría integral eran limitados. Esto refleja la ineficiencia en la aplicación de métodos innovadores que son necesarios para mejorar los procesos pedagógicos y la planificación estratégica de la tutoría integral.

*Tabla 5. Relación entre la Dimensión Pedagógica de la Gestión Pública Educativa (GPE) y el Proceso de Tutoría Integral (PTI)*

	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Dimensión Pedagógica (X3)	4 (22.2%)	2 (11.1%)	8 (44.4%)	4 (22.2%)	0 (0.0%)
Procesos de Tutoría integral (Y)	1 (5.6%)	7 (38.9%)	8 (44.4%)	2 (11.1%)	0 (0.0%)

Según los resultados observados en la Tabla 5, la mayoría de los gestores en las instituciones educativas se ubicaron en las categorías "A veces" (44.4%) y "Casi nunca" (22.2%) de la escala Likert. Esto indica que, a pesar de los esfuerzos propuestos por el Proyecto Educativo Nacional (PEN 2036), los resultados no brindan suficiente fortaleza a los procesos de Tutoría Integral (PTI). Estos procesos son esenciales para optimizar la prevención, orientación, intervención, acompañamiento sociocognitivo y el soporte emocional oportuno a los tutorados y sus familias. La falta de claridad y consistencia en la aplicación de estos procesos limita su efectividad.

En relación con la influencia de la dimensión comunitaria de la GPE en los PTI, los datos de la Tabla 6 revelan que las acciones de los gestores no fueron concluyentes, decisivas ni efectivas en la participación con organizaciones intergubernamentales y entidades públicas. Además, no se observó una comunicación efectiva para lograr coordinaciones consensuadas con agrupaciones privadas y civiles. Los resultados, que predominan en las categorías "Casi nunca" (38.9%) y "A veces" (44.4%), evidencian la



debilidad de las acciones en este ámbito, lo cual dificulta el éxito de los procesos de Tutoría Integral.

*Tabla 6. Relación entre la Dimensión Comunitaria de la Gestión de la Política Educativa (GPE) y los Procesos de Tutoría Integral (PTI)*

	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Dimensión Comunitaria (X4)	3 (16.7%)	8 (44.4%)	3 (16.7%)	2 (11.1%)	2 (11.1%)
Procesos de Tutoría integral (Y)	1 (5.6%)	7 (38.9%)	8 (44.4%)	2 (11.1%)	0 (0.0%)

A fin de comprobar la influencia de las dimensiones de la GPE en los valores de la PTI, se desarrolló un modelo; tomando en cuenta la naturaleza de las variables de estudio, se decidió utilizar la técnica de la regresión logística ordinal (RLO). Se midió la bondad de ajuste del modelo RLO a través de una prueba de chi cuadrado cuyos resultados se muestran en la Tabla 7; se observa que la significancia del modelo desarrollado es menor al umbral preestablecido ( $p < 0.05$ ), razón por la cual puede afirmarse que las dimensiones estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria de la gestión de la política educativa influyen de manera significativa sobre la variable dependiente del modelo (procesos de tutoría integral).

*Tabla 7. Resultados de la Regresión Logística Ordinal entre las dimensiones de la Gestión de la Política Educativa (GPE) y los Procesos de Tutoría Integral (PTI)*

Modelo	Log-2 de verosimilitud	Chi Cuadrado	Grados Libertad	p-valor
Intersección	48.2005			
Final	3.2441	44.9564	16	1.41E-4

A fin de determinar la cantidad de incertidumbre que puede medir el modelo, se calculó el Pseudo- $R^2$ , cuyos valores se reportan en la Tabla 8.

*Tabla 8. Valores de Pseudo-R cuadrado para el modelo*

Coefficiente	Valor
Cox y Snell	0.9362
Nagelkerke	0.9699
McFadden	0.9418

Se observa que el coeficiente de Nagelkerke tiene un valor de 0.9699; esto significa que las dimensiones estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria de la gestión de la política educativa influyen probabilísticamente para explicar el 96.99% de la variación en los puntajes referidos a los procesos de tutoría integral en la muestra seleccionada.





#### 4. DISCUSIÓN

El principal resultado obtenido determina la existencia de una relación significativa entre GPE y PTI en todas sus dimensiones con respecto en la dimensión estratégica, se halló que ocasionalmente los gestores públicos orientaron la planificación para la incorporación de PTI en el plan estratégico institucional.

Al respecto Mota y da Mota Darós (2020) señalan que en la acción emprendida por los directivos, que la mayoría de los consultados, son conscientes de la autonomía de su gestión, percibiendo de un lineamiento gubernamental como positivo el PEI, sin embargo, en la evaluación no consideraron los avances de la tecnología, productividad, descentralización mediante la rendición de cuentas, control y participación entre las entidades de su entorno y corporaciones privadas que fortalezca el funcionamiento y prevea coyunturas que se presenten, de manera que coincidiendo en los resultados encontrados en este trabajo en cuanto a la frecuencia.

Así también, Sosa y Rey (2019) indican ante la posición no firme de gestión de los directivos en sus acciones, que los gestores públicos deben dirigir, ejecutar, gestionar con ética profesional, para ello se requiere que las personas que ocupen cargos públicos operen con rectitud, responsabilidad, honestidad y actúen con transparencia, humanismo y eficacia, no obstante, los gestores no toman en cuenta las competencias y habilidades gerenciales, como también principios y valores para conducir las instituciones públicas con eficiencia y actuar con ética. Además, Cárdenas et. al (2022) indican que dirigir la gestión escolar representan procesos administrativos, organizativos dentro y fuera de la institución y ampliar la intervención con los aliados para transformar, por medio de estos lineamientos estratégicos, las prácticas de gestión, institucional y pedagógica.

Igualmente, se verificó la relación entre la dimensión administrativa de GPE y PTI. El resultado obtenido indica que las actividades operativas y organizativas en los recursos para su ejecución no son óptimas. Bajo este contexto se coincide con lo expuesto por Sosa y Rey (2019) quienes señalan que la práctica de la gestión administrativa pública requiere que el gestor se desempeñe de manera integral, desarrollando un conjunto de habilidades, competencias actitudinales y aptitudinales demostrando transparencia en su profesión.

Estos resultados subrayan el significado en los gestores cuenten con competencias gerenciales para abordar de manera efectiva los desafíos en el contexto de la educación. También, Huanca (2019) y Rengifo (2021) coinciden en la relevancia de conocer la gestión y comprender los procesos de tutoría que permiten la comunicación y posibiliten resultados productivos, reflexión y encaminar la tutoría para su mejoramiento.

Por otra parte, los resultados confirman la relación entre la GPE en la dimensión pedagógica y PTI. Se aprecia ineficiencia en las prácticas de gestión en la aplicación de herramientas digitales y métodos innovadores para lograr procesos de tutoría integral, en el planeamiento estratégico institucional, según las políticas educativas establecidas. Sobre esta situación en la formación, Mota y da Mota Darós (2020) indican que el 99.3% de los gestores directivos encuestados, en su investigación, afirmaron que el PEI, como herramienta de gestión, contribuye al seguimiento y control de los aprendizajes, pero no



consideran el acompañamiento y soporte emocional en los PTI, al enfocarse en los aprendizajes, situación análoga observada en la evaluación de la Red01 UGEL 07.

En este contexto García (2021) identifica preocupantes brechas en esta dimensión, el 58.6% de los gestores públicos tienen un nivel deficiente, que se expresan en la falta de tipos de controles de desempeño en los docentes tutores, de modelo educativo apropiado al contexto real, cuadro de necesidades de aprendizaje y gestión de mejoras.

En cuanto a la asociación entre la dimensión comunitaria de la GPE en los PTI se estima que existe significativa relación entre ambos factores. No es concluyente, ni efectiva la participación de la comunidad educativa y aliados, como también con las organizaciones intergubernamentales limitando acciones de mejora, desarrollo, descentralización en diversos espacios comprometidos en busca de niveles óptimos y eficientes de funcionamiento como producto de la acción de los gestores en la interacción. Con respecto a eso Romero y Santa María (2021) indican que la dimensión comunitaria es limitante en la gestión educativa, porque los gestores no usan estrategias para establecer y fortalecer relaciones con el entorno y organizaciones; así también afirman que todas las dimensiones de la GPE tienen igual peso para lograr un impacto deseado en los acompañamientos e interventorías de la tutoría.

En síntesis, los resultados muestran una relación significativa en cuanto a la influencia de la GPE en los PTI. Sin embargo, la mayoría de los gestores encuestados manifestaron una valoración intermedia, lo que sugiere que no cuestionaron, discutieron ni definieron acciones de mejora para integrar los PTI de manera efectiva, basadas en políticas, metas y objetivos claros. Esta falta de acción en la implementación de los PTI tiene consecuencias directas en el desempeño y los resultados académicos, lo que podría indicar que la influencia de la GPE en los PTI no fue lo suficientemente fuerte o positiva como para generar cambios significativos en la gestión y el rendimiento institucional.

## 5. CONCLUSIONES

Se constató la fragilidad de los gestores públicos del sector educativo en orientar y dirigir el plan estratégico institucional para impulsar la incorporación e implementación de los procesos de tutoría fundamentada en políticas, objetivos y metas. Dado que la dimensión estratégica se relaciona significativamente con los PTI se puede afirmar que una de las maneras de impulsarlos es por medio de la implementación de políticas que optimicen la ejecución de acompañamiento e interventoría.

La dimensión administrativa se vincula con la planificación de actividades y la gestión de recursos necesarios para llevar a cabo actividades contraídas con el planeamiento estratégico institucional. La evaluación lleva a concluir la falta de fortaleza en la previsión y condiciones necesarias en la gestión de recursos tecnológicos, tiempo y espacios en materia de tutoría integral, demandadas por los ciudadanos, ello afecta las necesidades para asegurar su cumplimiento, ya que son aspectos fundamentales para lograr una gestión pública eficiente y efectiva en el ámbito educativo.

Se tiene en la dimensión pedagógica escasa aplicación de modelos pedagógicos en materia de tutoría necesarios para la obtención de procesos, métodos y ciertos



aprendizajes Estos resultados resaltan la necesidad de fortalecer la gestión en el ámbito pedagógico y superar las brechas existentes para mejorar la efectividad de la Tutoría Integral en el contexto educativo.

Se detectó en la dimensión comunitaria que las relaciones con los aliados estratégicos y las agrupaciones de interés son limitadas. Para promover la convivencia y la participación, es necesario crear una red de apoyo que incremente las interacciones coordinadas y facilite la solución de conflictos, protegiendo y fortalecer la seguridad de los ciudadanos vulnerables, como los estudiantes en riesgo.

Es importante destacar la relevancia de este estudio, que busca contribuir a mejorar la GPE mediante la implementación de PTI. Los gestores públicos requieren cambios en sus competencias de gestión organizacional, gerencial, operativa y administrativa para encarar los desafíos de un entorno cada vez más exigente y desigual.

#### REFERENCIAS

- Alarcón, R., Salvador, Y. & Pérez, M. (2020). Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales, Aplicación en un caso de estudio. *Revista Universidad y sociedad* 12(6), 411-420. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-411.pdf>
- Alonso, G., Rodríguez, G., y Cáceres, R. (2018) Análisis de la acción tutorial y su incidencia en el desarrollo integral del alumnado. El caso de la Universidad de Castilla La Mancha, España, *Form. Univ.*, 11(3) 63-72. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000300063>
- Cárdenas, M., Callinapa, E., Canaza, C., Cateriano, A., Cayllahua, J. & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista revoluciones* 4(9). 102-134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- CEPLAN (2015). *La educación del futuro y el futuro de la educación*. [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/la-educacion-del-futuro-y-el-futuro-de-la-educacion/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/la-educacion-del-futuro-y-el-futuro-de-la-educacion/)
- CEPLAN (2021), Informe de análisis prospectivo 2021- 2050 (primer semestre). <https://n9.cl/235w3>
- Céspedes, M. (2022). *Modelo de convivencia para generar valor público en tutoría y orientación en instituciones educativas, Mórrope - Lambayeque*. [Tesis doctoral. Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78144>
- Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos educación, política y valores*. 9(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- García, H. (2021) Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. *Revista Educación*, 45(2), 117-131 <http://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>



- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios* 9(1), 38-51. <https://n9.cl/r2k2l>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. del P (2014) *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill.
- Huanca, A. (2019). *Nivel de conocimiento del sistema de tutoría escolar en la Institución Educativa San Roque Ugel Castilla Arequipa 2018*. [Tesis doctoral. Universidad San Pedro] <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2682383>
- McAleer, M. (2020). Prevention is better than the cure: Risk Management of COVID-19. *Journal of Risk and Financial Management*, 13, 46. <https://doi.org/10.3390/jrfm13030046>
- MINEDU (2023). *Planeamiento Estratégico Institucional*. <https://n9.cl/qj52pq>
- MINEDU (2021). DS N° 006-2021-MINEDU. *Lineamientos para la gestión escolar de instituciones educativas públicas de Educación básica*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/2138236-006-2021-minedu>
- MINEDU (2020) RV N° 212-2020 MINEDU aprueba la normativa “Lineamientos de Tutoría y Orientación Educativa para la Educación Básica. <https://n9.cl/cx5alo>
- Mota, J., y da Mota Darós, C. (2020). La autonomía de los centros educativos brasileños en el contexto de transición de la nueva gestión pública a la post nueva gestión pública (PNGP). *Journal of Supranational Policies of Education*, (11), 68–86. <https://doi.org/10.15366/jospoe2020.11.004>
- Olivera, C., Ynga, E., y Ramirez, P. (2024). La evaluación de las competencias digitales en el rendimiento académico en las clases de arte. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(34), 1458–1470. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.810>
- Pineda, E., y Tello, C. (2018). ¿Ciencia, técnica y arte?: análisis crítico sobre algunas posturas del problema del estatus epistemológico de la administración. *Revista Logos, Ciencia y Tecnología*, 10(4). <https://www.redalyc.org/journal/5177/517764491016/517764491016.pdf>
- Pita-Torres, B. (2020). Políticas Públicas y Gestión Educativa: entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139–152. <https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/2020.2a09>
- Ramírez, P; Vargas, G; Leal, A; Moreno, L. (2024). *Redacción científica y publicación en revista indexadas*. Editorial Eureka. Amazon. <https://n9.cl/z60t8>
- Rengifo, E. (2021). *Modelo de gestión educativa en el fortalecimiento de la calidad de la tutoría del colegio Francisco Izquierdo Ríos, Morales - 2020*. [Tesis doctoral Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/63118?show=full>
- Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Eumed.net. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2017/1662/index.html>



- Romero, S. y Santa María, H. (2021) Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela* 21(58), 77-85. <https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/110/255> .
- Sosa, J. y Rey, N. (2019). Principios y valores en la Gestión y en la Administración Pública. *Administración & Desarrollo*, 49(1), 85-99. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8121581>
- UNESCO (2020). *Informe CEPAL, OREALC y UNESCO: La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. <https://n9.cl/oc77>
- Wang, C., Cheng, Z., Yue, Z. y McAleer, M. (2020). Risk Management of COVID-19 by Universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), 36. <https://doi.org/10.3390/jrfm13020036>
- Zhang, W., Wang, Y., Yang, L., Wang, C. (2020). Suspending classes without stopping learning: China's Education Emergency Management Policy in the COVID19 Outbreak. *Revista de Gestión Financiera y de Riesgos*. 13 (3), 55. <https://www.mdpi.com/1911-8074/13/3/55>.

**Alicia Yunching Lau Li.** Profesora en Artes Plásticas por la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú, Bachiller en Educación (USMP) y Magíster en Ciencias de la Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa (UNE). Egresada de la Maestría en Psicología con mención en Problemas de Aprendizaje (URP) y del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad (UCV). Ha sido capacitadora en PLANCAD-EDUCA, supervisora del Programa de Formación Continua (IPAE) y especialista en Gestión Pedagógica en UGEL N° 07 – San Borja, además de coordinadora de proyectos y tutoría educativa.

**Estelita Mauricio Quintana.** Licenciada en Educación con estudios de Maestría en Biología y Educación, es Jefe de Laboratorio en la I.E. “Los Educadores” (UGEL 07). Ha sido asesora pedagógica en ciencia y tecnología, capacitadora en programas como Escuelas Limpias y Saludables (ONG EDUCA) y PRONAFCAP-Minedu en La Molina y UNMSM. Asesora en UGEL 06 y UGEL 02, ganó proyectos de Innovación Pedagógica (Minedu) y Aula Invertida STEAM (FONDEP). Reconocida como Docente Bicentenario (Minedu), destaca por su escucha activa y liderazgo en la comunidad de aprendizaje EPPA de UGEL 07.

**Pedro Ramírez Mendoza.** Licenciado en Geografía (2006), con estudios de Maestría en Análisis Espacial y Gestión del Territorio (2014), Candidato Doctor en Urbanismo. Docente en la UBV en la Carrera de Gestión Ambiental en: Calidad ambiental, Técnicas espaciales y Proyecto de Tesis. Especialista en Residuos Sólidos. Actualmente se desempeña como CEO de Eureka Consultores y experto internacional en el área de metodología de investigación y redacción de artículos científicos. Escritor del libro Redacción de artículos científicos y publicación en revista científicas



*Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación*  
Vol. 11, N° 22, 39-56, julio – diciembre, 2025. ISSN: 2443 – 4566  
<https://doi.org/10.55560/arete.2025.22.11.3>



Todos los contenidos de esta revista se distribuyen bajo una licencia de uso y distribución “**Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional**”. Puede consultar desde aquí la [versión informativa](#) y el [texto legal](#) de la licencia. Esta circunstancia ha de hacerse constar expresamente de esta forma cuando sea necesario.





## ANEXO 1. CUESTIONARIO 1. GESTIÓN PÚBLICA EDUCATIVA

Estimado participante:

El presente cuestionario pretende recoger información sobre la Gestión pública educativa en los procesos de Tutoría integral en la Red 01 UGEL 07 - Lima 2022.

La participación es estrictamente voluntaria. Se le pedirá responder preguntas La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea esta investigación.

Acepto voluntariamente participar en este estudio. Acepto ( ) No acepto ( ).

Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas. Agradecemos su participación.

Es importante que tenga conocimiento que no existe respuestas correctas, es por ello, que se pide su respuesta dependiendo su apreciación, considerando las escalas.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	GESTIÓN ESTRATÉGICA					
<b>Planificación</b>						
1	¿El Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Lima y Unidad de Gestión Educativa Local 07 planifica en el diseño del plan estratégico institucional, que las instituciones educativas incorporen la tutoría integral acorde a las normativas y leyes de política educativa vigentes?					
2	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 establece estrategias de monitoreo y seguimiento de los procesos de tutoría integral en las instituciones educativas alineadas a la política del sector?					
3	¿El Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Lima y Unidad de Gestión Educativa Local 07 determina que las instituciones educativas públicas desarrollen los procesos de tutoría integral para satisfacer las necesidades de desarrollo conforme a la actual política públicas?					
<b>Ejecución</b>						
4	¿El Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Lima y Unidad de Gestión Educativa Local 07 responsabiliza a los directores el cumplimiento del desarrollo del Plan estratégico educativo institucional que ha incorporado los procesos de tutoría integral conforme a lo estipulado en la política educativa vigente?					
5	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 realizan el monitoreo y seguimiento del Plan estratégico educativo institucional en materia de tutoría integral de acuerdo a las políticas educativas del sector?					
6	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 verifican el cumplimiento del seguimiento de los procesos de tutoría integral para satisfacer las necesidades de desarrollo según las políticas públicas educativas actuales?					
<b>Evaluación</b>						
7	¿El Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Lima y Unidad de Gestión Educativa Local 07 evalúan la planificación y ejecución del Plan estratégico en las instituciones educativas conforme a las normativas y leyes de política educativa en materia de tutoría integral?					
8	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 evalúa la ejecución del monitoreo y seguimiento al Plan estratégico institucional acorde a la política educativa del sector en materia tutoría integral?					



9	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 evalúa la aplicación de los procesos de tutoría integral encaminados en satisfacer las necesidades de desarrollo a lo estipulado en las políticas públicas en materia de tutoría integral?					
<b>Gestión Administrativa</b>						
<b>Recursos humanos</b>						
10	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 garantizan la designación del personal en las instituciones educativas regidos a las normas y procedimientos de contratación alineado a las políticas públicas educativas en materia de tutoría?					
<b>Materiales</b>						
11	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 optimizan la distribución oportuna de los materiales, recursos didácticos y tecnológicos para la ejecución del Plan estratégico institucional en materia de tutoría integral de acuerdo con las políticas públicas del sector?					
<b>Infraestructura</b>						
12	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 implementan de manera oportuna los ambientes, aulas y espacios en las instituciones educativas para la ejecución del plan estratégico institucional de acuerdo con las normativas y leyes de política educativa en materia de tutoría integral?					
<b>Gestión Pedagógica</b>						
<b>Calidad de Enseñanza-Aprendizaje.</b>						
13	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 garantizan la calidad de los logros de los procesos de tutoría integral según las políticas educativas establecidas?					
14	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 planifican el cronograma de monitoreo y acompañamiento en las instituciones educativas y propone mejoras en materia de tutoría integral?					
<b>Metodología</b>						
15	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 implementan metodología innovadora con materiales didácticos y recursos tecnológicos para optimizar el desarrollo del plan estratégico institucional en materia de tutoría integral en las Instituciones educativas?					
<b>Gestión Comunitaria</b>						
<b>Participación y Toma de decisiones</b>						
16	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 promueve la participación efectiva para plantear convenios entre las instituciones educativas, gobierno local y empresas privadas en mejora del plan estratégico en materia de tutoría integral en beneficio de la institución?					
<b>Rendición de cuentas</b>						
17	¿El MINEDU, la DRELM y UGEL 07 rinde cuentas a la ciudadanía los resultados o aportes de políticas educativas desarrolladas en el Plan estratégico institucional en materia de tutoría integral durante su gestión?					



## ANEXO 2. CUESTIONARIO 2. PROCESOS DE TUTORÍA INTEGRAL DIRIGIDA A GESTORES PÚBLICOS

Estimado participante:

El presente cuestionario pretende recoger información sobre la Gestión pública educativa en los procesos de Tutoría integral en la Red 01 UGEL 07 - Lima 2022.

La participación es estrictamente voluntaria. Se le pedirá responder preguntas La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea esta investigación.

Acepto voluntariamente participar en este estudio. Acepto ( ) No acepto ( ).

Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas. Agradecemos su participación.

Es importante que tenga conocimiento que no existe respuestas correctas, es por ello, que se pide su respuesta dependiendo su apreciación, considerando las escalas.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

**INSTRUCCIONES:** Responda marcando con una X en la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes niveles de valoración:

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	Dimensión Personal					
<b>Potencia su proceso de desarrollo</b>						
1	Siendo gestor público del MINEDU, DRELM y UGEL 07 oriento y planteo políticas que me ayudan a orientar a los directivos y servidores públicos en la formulación del Plan estratégico educativo institucional en materia de tutoría integral de acuerdo con las normativas y políticas educativas.					
2	Como director en el MINEDU, DRELM y UGEL 07 empleo estrategias que posibilite mi desarrollo personal en el ejercicio de mis funciones.					
3	Como gestor público del MINEDU, DRELM y UGEL 07 acepto y respeto la opinión de los demás en el trabajo colaborativo que me permite tomar decisiones.					
4	Siendo gestor público en el MINEDU, DRELM y UGEL 07 soy tolerante durante el diálogo con los miembros de la entidad y fuera de la organización.					
<b>Autorregula sus emociones</b>						
5	Como administrador y gestor público del MINEDU, DRELM y UGEL 07 reconozco mis fortalezas y virtudes que me permite buscar estrategias de autorregulación y control de emociones para orientar las necesidades afectivas emocionales de los directivos de las instituciones educativas.					
<b>Toma decisiones con autonomía y responsabilidad</b>						
6	Siendo gestor público en el MINEDU, DRELM y UGEL 07 tomo decisiones autónomas para el desarrollo de diversos programas, estrategias y actividades que se dan en el plan estratégico institucional en materia de tutoría integral.					
7	Como gestor público del MINEDU, DRELM y UGEL 07 considero el acompañamiento y soporte emocional en espacios que me facilita mejorar, reparar o corregir prácticas de gestión y procesos de tutoría integral.					
8	Siendo gestor del MINEDU, DRELM, UGEL 07 propongo procesos didácticos en el plan estratégico institucional en materia de tutoría integral que favorezca al ciudadano bienestar.					



<b>Dimensión Social</b>						
<b>Interactúa con los demás</b>						
9	Siendo gestor público del MINEDU, DRELM y UGEL 07 interrelaciono e interactúo con los funcionarios, empresas, corporaciones y entidades para lograr la multidisciplinariedad en materia de tutoría integral.					
10	Como gestor público del MINEDU, DRELM y UGEL 07 practico habilidades blandas y habilidades sociocognitivas que me facilita lograr el diálogo y empatizar con los demás.					
<b>Convive en diferentes espacios</b>						
11	Siendo director del MINEDU, DRELM y UGEL 07 promuevo la convivencia armoniosa y un clima de buen trato en diversos ambientes dentro y fuera de la entidad.					