

Revista Internacional de Ciencias Sociales


ISSN 2955-8921 e-ISSN 2955-8778

Vol. 4, No. 3, Setiembre - Diciembre, 2025

Recibido: 13/09/25; Revisado: 20/09/25; Aceptado: 30/10/25; Publicado: 24/11/25

DOI: <https://doi.org/10.57188/RICSO.2025.854>

## Configurando un modelo de gestión institucional desde una cadena de valor educativa

**Mario Ramón Chuquimango Viches\*** 

Universidad Católica de Trujillo, Trujillo, Perú

Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú

**Marcela Liduvina Rodríguez Argomedo** 

Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú

### Resumen

La Gestión Institucional Educativa (GIE) está centrada en el cumplimiento normativo del Ministerio de Educación (MINEDU), presenta limitaciones en su capacidad para asegurar la causalidad de los resultados. Esta investigación propone un Modelo de Gestión Institucional Educativa (MGIE) basado en el Gerenciamiento por y para Resultados (GPxPR), cuyo objetivo es transformar la administración escolar en una función gerencial de efectividad. Mediante una Trayectoria Investigativa Secuencial (TIS), que incluyó la sistematización de prácticas y un estudio cualitativo hermenéutico-interpretativo en 20 centros, se estructuró el Corpus de Lógicas Educativas (CLE), identificando 21 factores asociados y 41 tramos vinculantes que componen la Cadena de Valor Educativa (CVE). El MGIE integra este marco causal con el Instrumental Administrativo Adaptativo (CAA7), el cual permite al director/a diagnosticar el estado exacto de las condicionantes gestionables (en seis niveles: de Nulas a Desarrolladas). Se concluye que el MGIE es complementario al marco normativo vigente, al dotar al Liderazgo Directivo Gerencial de la herramienta necesaria para administrar la causalidad y desplegar medidas adaptativas y pertinentes, asegurando que las Prácticas Pedagógicas, especialmente la Evaluación Formativa y Retroalimentación, se traduzcan directamente en el incremento de los Logros de Aprendizajes (LA).

**Palabras clave:** Modelo de Gestión; Gerenciamiento por Resultados; Cadena de Valor Educativa; Condicionantes Gestionables; Instrumental Adaptativo; Logros de Aprendizaje.

\*Correspondencia: 251103767H@uct.pe

Este artículo es de acceso abierto distribuido bajos los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons Attribution (CC BY)

## Setting up an institutional management model based on an educational value chain

### Abstract

Institutional Educational Management (GIE) focuses on regulatory compliance with the Ministry of Education (MINEDU) and has limitations in its ability to ensure causality of results. This research proposes an Institutional Educational Management Model (MGIE) based on Management for Results (GPxPR), which aims to transform school administration into an effective management function. Through a Sequential Research Trajectory (TIS), which included the systematization of practices and a qualitative hermeneutic-interpretive study in 20 centers, the Corpus of Educational Logics (CLE) was structured, identifying 21 associated factors and 41 linking sections that make up the Educational Value Chain (CVE). The MGIE integrates this causal framework with the Adaptive Administrative Instrument (CAA7), which allows the principal to diagnose the exact status of manageable conditions (on six levels: from Null to Developed). It is concluded that the MGIE complements the current regulatory framework by providing Management Leadership with the necessary tool to manage causality and deploy adaptive and relevant measures, ensuring that Pedagogical Practices, especially Formative Assessment and Feedback, directly translate into increased Learning Achievements (LA).

**Keywords:** Management Model; Results-Based Management; Educational Value Chain; Manageable Constraints; Adaptive Tools; Learning Outcomes.

## Configurando um modelo de gestão institucional a partir de uma cadeia de valor educacional

### Resumo

A Gestão Institucional Educativa (GIE) está centrada no cumprimento normativo do Ministério da Educação (MINEDU) e apresenta limitações na sua capacidade de garantir a causalidade dos resultados. Esta investigação propõe um Modelo de Gestão Institucional Educativa (MGIE) baseado na Gestão por e para Resultados (GPxPR), cujo objetivo é transformar a administração escolar numa função gerencial eficaz. Por meio de uma Trajetória Investigativa Sequencial (TIS), que incluiu a sistematização de práticas e um estudo qualitativo hermenêutico-interpretativo em 20 centros, foi estruturado o Corpus de Lógicas Educativas (CLE), identificando 21 fatores associados e 41 trechos vinculantes que compõem a Cadeia de Valor Educativa (CVE). O MGIE integra este quadro causal com o Instrumental Administrativo Adaptativo (CAA7), que permite ao diretor diagnosticar o estado exato das condições gerenciáveis (em seis níveis: de Nulas a Desenvolvidas). Conclui-se que o MGIE é complementar ao quadro normativo vigente, ao dotar a Liderança Gerencial da ferramenta necessária para administrar a causalidade e implementar medidas adaptativas e

pertinentes, garantindo que as Práticas Pedagógicas, especialmente a Avaliação Formativa e o Feedback, se traduzam diretamente no aumento dos Resultados de Aprendizagem (LA).

**Palavras-chave:** Modelo de Gestão; Gestão por Resultados; Cadeia de Valor Educativa; Condicionantes Gerenciáveis; Instrumentos Adaptativos; Conquistas de Aprendizagem.

## 1. Introducción

Desde una revisión sistemática progresiva (RSP), secuenciada en tres momentos, se ha estructurado un corpus de lógicas educativas (CLE), que integra factores asociados a los logros de aprendizaje, tramos vinculantes y condicionantes gestionables, lo cual se presenta en la figura Nro. 1 dentro de los resultados de una trayectoria investigativa secuencial (TIS).

Tras la RSP, se ha desplegado una revisión documental que ha sistematizado la normatividad del Ministerio de Educación (MINEDU) y las principales posturas en educación de los organismos internacionales: UNESCO, OCDE, CEPAL, Banco Mundial y del PNUD, lo cual se ha integrado con una de las cadenas educativas del CLE: gestión institucional educativa – prácticas pedagógicas – logros de aprendizaje, lo cual se presenta en la figura Nro. 2 en los resultados del presente artículo (Torres-Bernal et al., 2024; De-la-Puente-Acosta et al., 2024; Banco Mundial, 2024)."

En la tercera fase de esta TIS, vía una investigación cualitativa hermenéuticamente interpretativa se han estudiado los estilos de gestión institucional en veinte (20) centros educativos del distrito de El Porvenir, en Trujillo, a partir de lo cual se ha recreado el instrumental del ciclo administrativo adaptativo (CAA7) presentado en el último Concurso Nacional de Investigación Económica del Congreso Nacional de Economistas del Perú CONEP 2025<sup>1</sup>.

Sobre estos tres resultados: el corpus de lógicas educativas, la cadena de valor educativa y el instrumental de gestión CAA7, se ha diseñado un modelo de gestión institucional educativa que se pone a consideración en el presente artículo, como un tercer resultado de esta TIS.

En la discusión, se debate sobre la pertinencia e integralidad de los tres resultados para darle consistencia, viabilidad y aplicabilidad al modelo, generándose empirismos aplicativos que se ponen a consideración de la comunidad académica y de las instituciones educativas participantes en el estudio.

### *Objetivo general*

Proponer un modelo de gestión institucional educativa (GIE) basada en el gerenciamiento por y para resultados (GPxPR), vía la administración de condicionantes gestionables desde la cadena de valor educativa (CVE).

---

<sup>1</sup> Economía de Valor Público para Cerrar Brechas Sociales: Marco Conceptual, Enfoque, Modelo, Estrategia, Metodología e Instrumental. Autor: Econ. Mario Chuquimango Viches. Colegiado en el Colegio de Economistas de La Libertad. CELL: 0798

*Objetivos específicos:*

1. Analizar los elementos de un corpus de lógicas educativas que cuenta con factores asociados a los logros de aprendizajes, tramos vinculantes y condicionantes gestionables.
2. Sistematizar las prácticas y estilos de gestión institucional que se dan en 20 centros educativos de El Porvenir en el marco de la normatividad del MINEDU y los principios de organismos internacionales.
3. Diseñar un modelo de gestión institucional educativa que integre la administración de condicionantes gestionables de la cadena de valor público, empirismos aplicativos e instrumental adaptativo.

*Hipótesis general:*

Un modelo de gestión institucional educativa (GIE) basada en el gerenciamiento por y para resultados (GPxPR), vía la administración de condicionantes gestionables desde la cadena de valor educativa (CVE, permite alcanzar mayores y mejores logros de aprendizajes.

*Hipótesis específicas:*

1. Los elementos de un corpus de lógicas educativas que cuenta con factores asociados a los logros de aprendizajes, tramos vinculantes y condicionantes gestionables permiten definir y contar con cadenas de valor educativas que hacen posible el gerenciamiento de las condicionantes que se encuentran entre sus tramos vinculantes.
2. Las prácticas y estilos de gestión institucional que se dan actualmente en centros educativos hacen viable y posible de que un modelo de gestión no sea alternativo, sino complementario que la GIE, en el alcance de logros de aprendizaje.
3. El modelo de gestión institucional educativa propuesto integra la administración de condicionantes gestionables de la cadena de valor público, empirismos aplicativos e instrumental, para que un director o directora pueda de manera voluntaria, gradual y progresiva ir incorporándolo desde una condicionante.

**2. Metodología**

El abordaje metodológico de esta TIS, ha tenido tres fases: a. revisión sistemática de factores asociados a los logros de aprendizajes, b. revisión documental de posturas institucionales sobre resultados educativos, y c. estudio cualitativo hermenéutico interpretativo de estilos de gestión educativa.

La revisión sistemática progresiva (RSP), ha estado también secuenciada en tres momentos, en los tres se ha seguido las exigencias PRISMA, con cribados de más de 200 publicaciones y la revisión bibliográfica acumulativa de 84, 104 y 120 artículos indexados en revistas de Scopus y Science.

Para la revisión documental, de igual manera se han preparado fichas técnicas de recojo de información, particular atención y consideración a la Guía de Gestión Escolar del MINEDU, siendo esta la base para el análisis comparativo, la

contrastación e integración con la CVE: gestión institucional educativa – prácticas pedagógicas – logros de aprendizaje en el marco de la propuesta ganadora sobre economía de valor del CONEP 2025.

En la investigación cualitativa hermenéutica e interpretativa se ha sistematizado la data llevándolo a un nivel de información de dos maneras: según Spradley se han trabajado dominios, categorías, sub temas y tema central, y de acuerdo al ciclo hermenéutico: descripción, comprensión, síntesis e interpretación. No se han utilizado softwares informáticos que automatizan la generación de elementos investigativos, se ha recurrido directamente al apoyo de la inteligencia artificial (IA), que hace lo mismo que Nvivos o Atlas.Ti, y de manera más directa, contrastándolo con la producción de Grok, Gemini, chatGPT y notebookKLM.

La información generada ha sido ordenada, clasificada, analizada e integrada y con ello se ha estructurado y generado los resultados a nivel de modelo de gestión institucional basado en una cadena de valor educativa, los empirismos aplicativos propuestos a partir de ello, y el instrumental con lo cual se puede iniciar esta propuesta de gestión.

Para la generación de empirismos metodológicos, metodológicamente se ha tenido en cuenta uno de los 12 Criterios para Identificar Problemas propuestos en la obra: *Metodología integral innovadora para planes y tesis* (Caballero Romero, 2014), allí, se presentan 11 criterios explícitos para identificar problemas en una realidad dada, junto con un duodécimo criterio sugerido en una nota complementaria. Estos criterios se basan en fórmulas lógicas que comparan un "debería ser" (como planteamientos teóricos, normas u objetivos) con el "es" (la realidad), destacando diferencias negativas que indican problemas. Se ha tomado el criterio de empirismos aplicativos:

Tabla 01. Diseño Conceptual de Empirismos Aplicativos

Fórmula y Pregunta Operativa	Definición y Concepto (Reproducido del Libro)	Ejemplo (Reproducido o Adaptado del Libro)
Fórmula: ¿P.T. $\neq$ ~ R? Pregunta: Dado un planteamiento teórico, ¿en la realidad se cumple?	"Identificamos este tipo de problema cuando el logro de un objetivo se dificulta por fallas o errores al hacer lo necesario para lograrlo." (Caballero Romero, 2014, p. 127). Este criterio detecta discrepancias entre teoría y realidad.	Si un planteamiento teórico indica que algo debe hacerse de cierta manera, pero en la realidad no se cumple, hay un problema de empirismos aplicativos.

### 3. Resultados

Desde el corpus de lógicas educativas, la cadena de valor educativa y el instrumental de gestión adaptativa, se ha diseñado el modelo de gestión institucional educativa, y a partir de este, los empirismos aplicativos, y nuevamente se han recreado los instrumentos de gestión adaptativo, ya para fines de presentación del presente artículo, se presentan en el siguiente orden:

- El Corpus de Lógicas Educativas (CLE)
- La Cadena de Valor Educativa (CVE)
- El Modelo de Gestión Institucional Educativa (MGIE)
- Los Empirismos Aplicativos
- Instrumental Administrativo Adaptativo:

Veamos, cada uno de los resultados:

#### i. El Corpus de Lógicas Educativas (CLE)

El CLE es un conjunto de secuenciamiento lógicos de factores asociados entre la gestión institucional educativa (GIE y los logros de aprendizajes (LA), está conformado por 10 lógicas, que se pueden ver tanto en el gráfico siguiente como en el inicio de los anexos. A su vez, este corpus cuenta con 21 factores asociados y 41 tramos vinculantes (ver anexos), y dentro de ellos es de encontrarse las condicionantes gestionables como se muestra en el modelo, de la CVE, abordada.

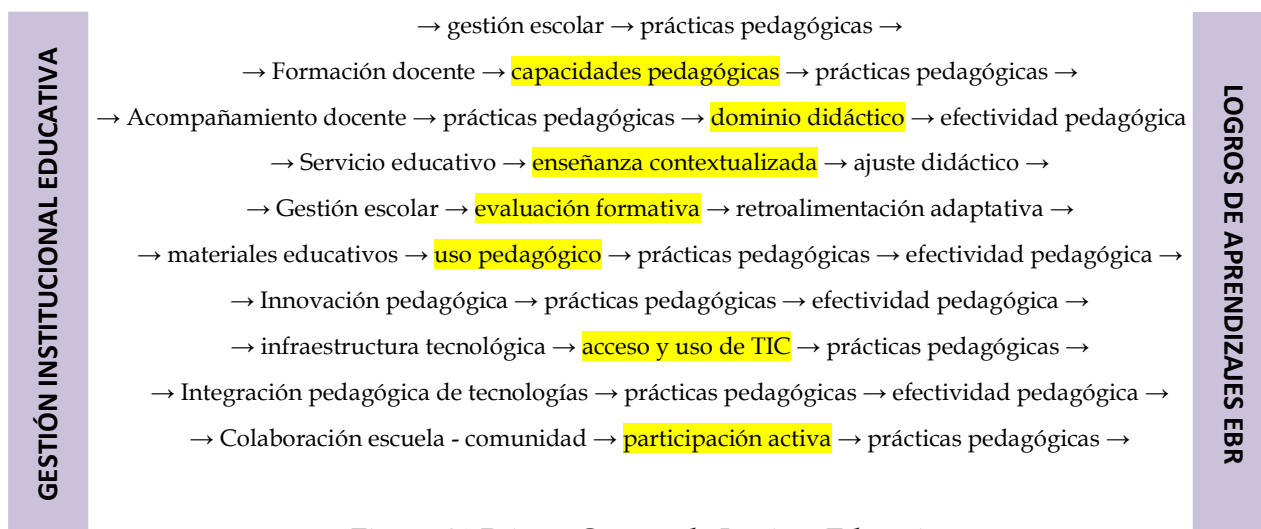


Figura 01. Primer Corpus de Lógicas Educativas

El siguiente gráfico (2) visualiza la distribución de las lógicas educativas, proporcionando una herramienta clara para identificar prioridades en la investigación sobre logros de aprendizaje en EBR. Las frecuencias se derivan del énfasis en el resumen de cada artículo indexado revisado, donde L3 (prácticas pedagógicas → logros) y L10 (gerencia institucional para equidad) son las más mencionadas, seguidas por L5, L1, L2, L7, L8, y con menor frecuencia L4, L6, L9.

\*Correspondencia: 251103767H@uct.pe

Este artículo es de acceso abierto distribuido bajos los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons Attribution (CC BY)

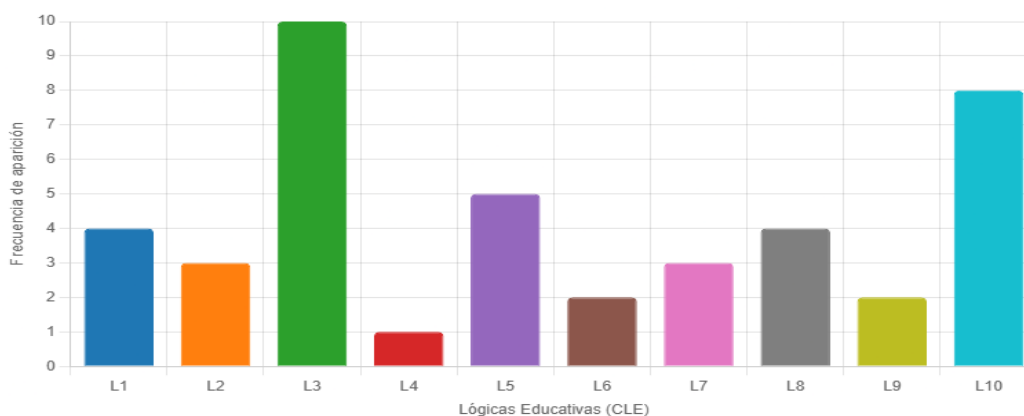


Figura 02: Frecuencia de Lógicas Educativas en Artículos Indexados

El gráfico 2 muestra que L3 y L10 son las lógicas más estudiadas, reflejando un enfoque en prácticas pedagógicas, equidad y logros de aprendizajes. L4, L6 y L9 tienen menor presencia, sugiriendo áreas menos exploradas, sin embargo en la actualizada y en proyección prospectiva son muy necesarias como la enseñanza contextualizada, materiales educativos, y las TIC, que se ven como algo normal o regular.

ii. La Cadena de Valor Educativa (CVE)

La cadena de valor educativa (CVE) es un secuenciamiento lógico de factores asociados a los resultados educativos, que presentan tramos vinculantes entre ellos, en los que se encuentran condicionantes gestionables en distintos estados y varían entre una institución educativa y otra. Esto es la esencia del presente modelo, administrarlas, gerenciarlas, desde el estado en que se encuentren: nulas o inexistentes, básicas, precarias, deficientes, en desarrollo, desarrolladas, se han identificado seis estados en que se puedan encontrar, de lo cual depende la pertinencia de la medida, esto explica porque otro estilo de gestión, siempre será parcial (Velásquez Salazar et al., 2024; Tenorio Polo, 2025; UNESCO, 2024).

La conceptualización de la CVE, surge del modelo de economía de valor público propuesto y aceptado en el concurso nacional de investigación del Congreso Nacional de Economistas del Perú CONEP 2025, cuya presentación gráfica, se refleja en el siguiente marco conceptual.

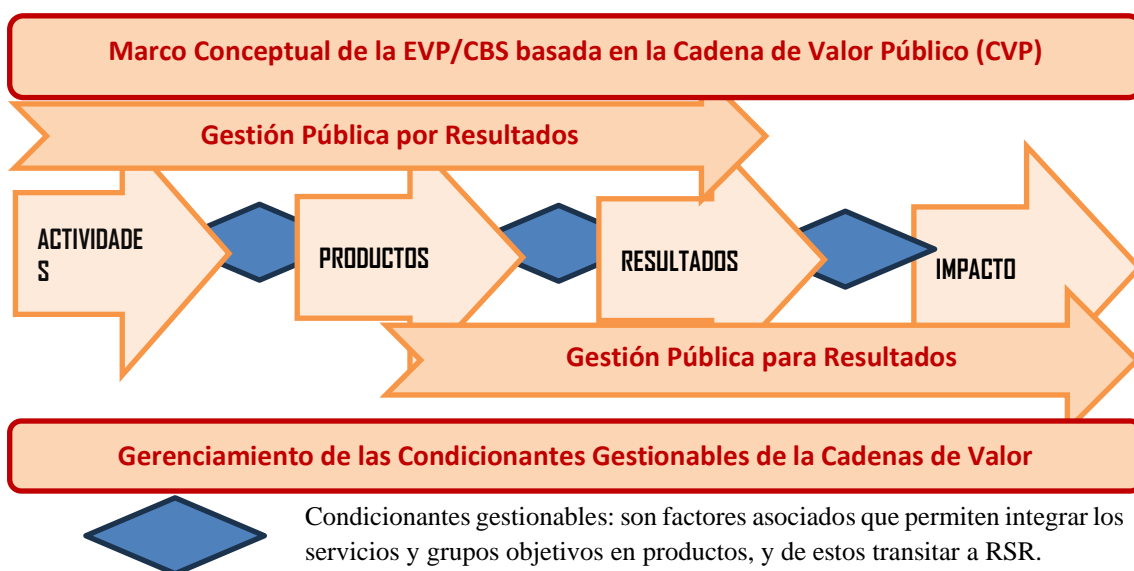


Figura 03: Diseño Gráfico del Marco Conceptual de la EVP/CBS

Una de las cadenas de valor educativa (CVE) se puede ver en el modelo, el cual se trabaja con la CVE: GIE – PP- LA.

### iii. El Modelo de Gestión Institucional Educativa (MGIE)

La propuesta del modelo se basa en la cadena de valor educativa, toma como referencia la GIE, las PP y entre los resultados educativos los logros de aprendizajes, producto de la sistematización de las prácticas y los estilos de gestión, el modelo presenta siete (7) consideraciones que todo director o directora debe considerar en su día a día, en su estilo de gestión, entre su práctica: su perspectiva estratégica, su gestión de equipos, el trabajo colaborativo, su toma de decisiones, el desarrollo profesional docente, la cultura de expectativas y no descuidar su vinculación con los actores de la comunidad educativa.



Figura 4: Modelo de Gestión Institucional del Valor Educativo

En el modelo, se resalta una octava línea de trabajo: el autodesarrollo del liderazgo directivo, no es tanto el liderazgo del director o directora, tampoco el tipo de liderazgo individual, o que el liderazgo tenga un calificativo de participativo, transformador o democrático, si bien esto sirve en la GIE, lo más importante es que este liderazgo directivo administre las condicionantes de la cadena de valor, que no son las condiciones operativas que plantea el MINEDU, y que los deben seguir haciendo, porque son necesarias, sino que se refieren a los factores asociados, a los tramos vinculantes, y el modelo, también plantea las condicionantes gestionables que se deben de tener en cuenta para pasar de la GIE a las PP, y de estas a los logros de aprendizajes como resultados esperados (Rojas et al., 2023; Cuenca et al., 2024; OCDE, 2023).

Entre el tramo GIE – PP se ha identificado y plantea: la gestión del currículo, el clima institucional, la convivencia escolar, la gestión de los recursos escolares, el monitoreo y la evaluación (desde la GIE), y recién un poquito de articulación externa (más hacia el siguiente eslabón). Las prácticas pedagógicas en sí, también tienen sus propias condicionantes (lo cual, no ha sido objeto de la presente investigación). Y entre el tramo vinculante de las PP a los LA, se han identificado seis (6) condicionantes: la planificación curricular, el uso de estrategias pedagógicas, la evaluación formativa y su retroalimentación, la gestión del clima y cultura en el aula, la gestión del tiempo neto de



enseñanza, y la capacidad docente reflexiva y aplicativa, muy importante para pasar de la enseñanza a los logros de aprendizajes (Ovalle-Saldarriaga & Lino-Ovalle, 2024; Armas-Rebaza, 2024; Banco Interamericano de Desarrollo & Banco Mundial, 2024).

En resumen se trata de un modelo que consta de tres factores asociados, dos tramos vinculantes y 20 condicionantes gestionables, todos desde la gestión institucional educativa, sin considerar aún los elementos propios de las prácticas pedagógicas y los condicionantes resultantes de las otras nueve (9) cadenas de valor educativa que integran la propuesta del CLE.

iv. Los Empirismos Aplicativos:

Teniendo en cuenta la definición dada anteriormente, en la parte metodológica, se ha generado los siguientes empirismos aplicativos:

- Complementar la gestión basada en comités y compromisos escolares.
- Esquematizar las líneas de trabajo en gestión institucional educativa.
- El gerenciamiento de las condicionantes, no se puede delegar.
- Determinar el estado de cada una de las condicionantes gestionables.
- Desplegar medidas específicas de acuerdo al ciclo administrativo adaptativo.

v. Instrumental Administrativo Adaptativo:

Se propone un ciclo administrativo de siete pasos: diseño, planificación, gestión, implementación, monitoreo y seguimiento, valoración y sistematización, y la retroalimentación adaptativa.

- Diseño
- Planificación
- Gestión
- Implementación
- Monitoreo y Seguimiento
- Valoración y Sistematización
- Retroalimentación Adaptativa

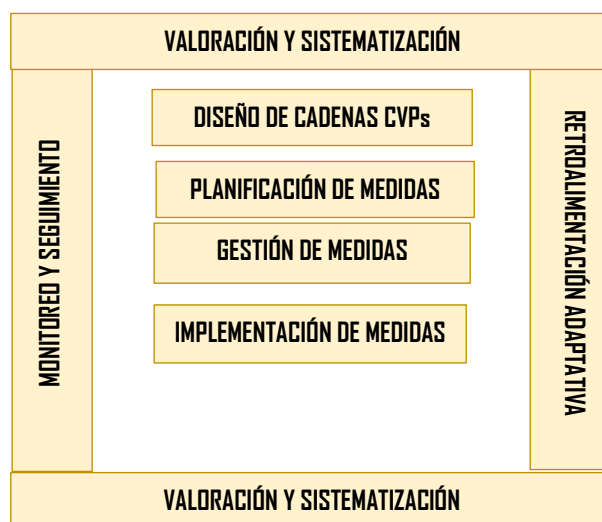


Figura 05: Ciclo de Administración Adaptativa (CAA7) del Valor Público

Llámesese ciclo administrativo adaptativo y denominado como CAA7, es un secuenciamiento distintivo de la GPxPR, orientador de este estilo gerencial desde el diseño de CVP, considera la planificación, gestión e implementación de medidas orientadas a propiciar el tránsito entre los eslabones de la cadena: de actividades a productos como integraciones del o de los servicios con el grupo objetivo específico, y de los productos a los resultados esperados y de estos al impacto previsto. Este es el propósito del CAA7: propiciar el tránsito entre los eslabones de la CVP, y es el gerenciamiento de las condicionantes de la CVP, lo que nos permite alcanzar mayores y mejores resultados e impacto (Benavides et al., 2023; Ramos & Torres, 2024; CEPAL et al., 2024)."

Dentro de los instrumentos, se presenta el siguiente instrumental:

Técnicas de Diseño de CVPs:

Una CVP es una secuencia lógica de intervención hacia un grupo objetivo específico, del cual se espera cambios, para su diseño, rediseño o reconstrucción se considera:

Si partimos del qué hacer organizacional, la técnica sería:

- Determinar un quehacer – eslabón de inicio; es recomendable que sea una actividad propiamente dicha de la organización.
- Identificar más eslabones, por ejemplo, preguntando al eslabón de inicio qué se espera de ese quehacer organizacional.
- Secuenciar los eslabones encontrados, para lo cual se recomienda hacerlo gráficamente.
- Validar los eslabones de la cadena, lo cual se hace con la pregunta que se espera y se reafirma con la afirmación “conlleva a”.

Si partimos de un resultado esperado de la organización, considere los pasos:

- Determinar el resultado esperado, supuestamente este es el último eslabón de la cadena por lo que sería un eslabón final.
- Identificar más eslabones, por ejemplo, preguntando al eslabón final qué se debería de hacer u obtener para alcanzar o llegar a dicho resultado.
- Igual que en la técnica anterior: secuenciar los eslabones encontrados, para lo cual se recomienda hacerlo gráficamente.
- Validar los eslabones de la cadena, lo cual se hace con la pregunta que se espera y se reafirma con la afirmación “conlleva a”.

Registro de Metas de Indicadores de la CVP (RMI/CVP):

El RMI/CVP (Tabla Nro. 02), es un registro que contiene la CVP afinada, y sus respectivas metas a nivel del total de indicadores de los eslabones de la CVP, sin excepción; es una herramienta de planificación y seguimiento del tránsito entre eslabones de la Cadena.

Técnica del RMI/CVP:

1. Incorporación de la CVP Perfeccionada.
2. Diseño y Asignación de Indicadores por Eslabón.
3. Cuantificación de Metas en el total de indicadores del Ciclo de Intervención.
4. Gerenciamiento Integral de Actividades – Productos y Resultados.
5. Retroalimentación de la CVE.

Tabla 2. Registro de Metas e Indicadores de la CVP

REGISTRO DE METAS E INDICADORES DE LA CVP		
Área:		
En car	Nombres y Apellidos	

	Telefonía Móvil y Fija			
	Correo Electrónico		Metas	
			Indicador	Meta
Objetivo Especifico				
Resultado Esperado:				
Producto a Obtener				
Actividades:			Indicador	Meta
1.				
2.				
3.				

### Matriz Gerencial por y para Resultados (MGxPR)

La (MGxPR) se concibe como una herramienta estratégica y de gestión clave para operativizar la GPxPR. Integra el gerenciamiento de las condicionantes de la CVP, a nivel de planificación de medidas para transitar entre los eslabones de la cadena, el monitoreo y la evaluación de dichas medidas según la propuesta del CAA7.

Tabla 3: Formato de Matriz Gerencial por y para Resultados (MGxPR)

Matriz Gerencial por y para Resultados								
CVP:	Actividad	Producto			Resultados			Impacto
		Básico	Intermedio	Avanzado	Específico	Intermedio	Final	Previsto
Condicionantes								
Estado/Riesgo								
Propensión/Incidencia								
Medidas								
Indicador								
Meta								

### Pautas Metodológicas de Elaboración de una MGxR:

P1: Llevar la Cadena de Valor Público (CVP) que se ha prediseñado a la MGxR.

P2: Preguntar ¿Qué se espera de cada eslabón?,

P3: Identificar Condicionantes.

P4: Valorar la situación de cada condicionante:

P5: Diseñar la medida de acuerdo al estado de cada condicionante.

P6. Programar la medida.

P7. Monitorear su implementación

P8. Retroalimentar las medidas

P9. Ajustar metas – medidas

P10. Monitorear y retroalimentar

Discusión:

Sobre los resultados presentados, en la presente discusión, se debate sobre la integralidad de los mismos para darle consistencia, viabilidad y aplicabilidad al modelo, a partir de su pertinencia, en ese sentido, se toma, y se parte de cinco empirismos resultantes.

- i. Complementar la gestión basada en comités y compromisos escolares.
- ii. Esquematizar las líneas de trabajo en gestión institucional educativa.
- iii. El gerenciamiento de las condicionantes, no se puede delegar.
- iv. Determinar el estado de cada una de las condicionantes gestionables.
- v. Desplegar medidas específicas de acuerdo al ciclo administrativo adaptativo.

Estos cinco empirismos aplicativos marcan la pertinencia y viabilidad de que lo discutido en el presente artículo, puede ser considerado entre la gestión institucional educativa.

- i. Complementar la gestión basada en comités y compromisos escolares.

Por parte del Ministerio de Educación (MINEDU), el mayor referente del análisis documental es su Guía de Gestión Escolar, que de aquí para adelante lo llamaremos (Guía), cuyos marcos de acción son esencialmente complementarios con lo que el modelo propone en este artículo, se busca, explícitamente, complementar la gestión basada en comités y compromisos escolares al proporcionar un marco teórico-instrumental para la función directiva gerencial. La Guía provee el marco normativo, los estándares (CGE) y la estructura organizacional (Comités) obligatoria; el MGIE propuesto complementa esta estructura al proveer la lógica causal (CLE/CVE) y el instrumental gerencial (CAA7/MGxR) necesario para gestionar los condicionantes y asegurar la efectividad de las prácticas de gestión en la búsqueda de mayores y mejores logros de aprendizaje (Mejía Monteza et al., 2025; Postigo Echaiz & Timoteo Belling, 2024; BID, 2024)."

- ii. Esquematizar las líneas de trabajo en gestión institucional educativa.

La alineación e integración de la Guía de Gestión Escolar del MINEDU (Guía) y la propuesta del artículo (MGIE, CVE, Instrumental CAA7) se logra al ver el modelo propuesto como el sistema gerencial de efectividad que opera dentro del marco normativo y estructural de la Guía; vistos así, permiten esquematizar líneas de trabajo como práctica directiva. El modelo se incorpora al rol del director o directora sin que se perciba como una carga adicional, sino como una mejora de la calidad y efectividad de las tareas que ya realizan, adoptando la Función Directiva Gerencial. Se propone que el director o directora incorpore esta propuesta de manera voluntaria, gradual y progresiva, iniciando con solo una condicionante:

- a. Selección de una Condicionante: El director/a, con base en el CLE/CVE, elige una Condicionante Gestionable (ejemplo: Calidad de la Retroalimentación Pedagógica dentro del CGE 4).
- b. Medición Inicial: Utiliza el Instrumental CAA7 (o una herramienta similar simple) para determinar el estado inicial de la condicionante elegida.
- c. Despliegue de Acciones Gerenciales: El director/a aplica acciones específicas de sobre esa condicionante (ejemplo: acompañamiento directivo enfocado solo en la retroalimentación).
- d. Monitoreo Adaptativo: Mide la efectividad con el CAA7, retroalimenta y ajusta las acciones.

Al ver que el gerenciamiento de esta condicionante genera un impacto tangible y cuantificable en los resultados de aprendizaje, el director valida la propuesta como una herramienta de efectividad gerencial, y no como un incremento de sus tareas administrativas. Esto convierte al director en un gerente proactivo que hace lo que las normas no detallan para alcanzar los resultados.

- iii. El gerenciamiento de las condicionantes, no se puede delegar.

Este modelo, es propio de la Función Directiva Gerencial en la GPxPR, su implementación efectiva descansa fundamentalmente en el rol proactivo de los directores y directoras, subdirectoras, hasta los mandos medios; implica servidores públicos que asuman un rol de ser gerentes; el gerenciar implica hacer lo que las normas no detallan, sino lo que la gerencia moderna propone:

- a. Orientación a Resultados Claros, (Drucker, 1954).
  - b. Énfasis en la Efectividad y la Optimización.
  - c. Medición y Retroalimentación Adaptativa de las Condicionantes Gestionables de la CVP.
  - d. Diseño y Gestión de CVPs Específicas.
  - e. Identificación y Manejo de Condicionantes.
  - f. Liderazgo de Equipos Orientados a Resultados.
- iv. Determinar el estado de cada una de las condicionantes gestionables.

Considerando el estado de las condicionantes gestionables que se propone: Nulas o inexistentes, básicas, precarias, deficientes, en desarrollo, desarrolladas, su consideración es la clave para la pertinencia de la medida de gestión en un ciclo adaptativo:

- a. Diagnóstico del "Es": El director (o su equipo) recolecta evidencia sobre la Condicionante Gestionable (ejemplo: Formación Docente) y la contrasta con el "debería ser" ideal.
- b. Asignación del Estado: Utilizando la tabla anterior, se asigna uno de los seis estados (ejemplo: Precarias).
- c. Determinación de la Medida: La medida específica se extrae directamente de la acción gerencial sugerida para ese estado (ejemplo: Si está en Precarias, la medida pertinente es una Intervención Correctiva Profunda).

- d. Despliegue Adaptativo: Se ejecuta la medida y se vuelve a medir el estado. El objetivo es siempre pasar del estado actual a uno inmediatamente superior (ejemplo: de Precarias a en Desarrollo).
- v. Desplegar medidas específicas de acuerdo al ciclo administrativo adaptativo.

La sugerencia para diseñar y desplegar medidas específicas se basa en la aplicación del Ciclo Administrativo Adaptativo (CAA7), que es el instrumental clave del modelo de gestión propuesto. El principio es que la acción debe ser pertinente, es decir, ajustarse al estado exacto de la condicionante para moverla al siguiente nivel. El proceso es la materialización del concepto: "Desplegar medidas específicas de acuerdo al ciclo administrativo adaptativo".

La clave de la Gerencia por y para Resultados es la pertinencia, es decir, la medida diseñada está destinada a mover el estado de la condicionante al nivel superior.

- a. En el Estado 2 (Básicas): La condicionante es inefectiva por falta de estructura. Si el director implementara la medida de la Optimización (Estado 4), fracasaría porque la base no existe. La medida pertinente es la estructuración básica.
- b. En el Estado 4 (Deficientes): La condicionante tiene estructura, pero carece de efectividad causal. El director no necesita talleres básicos. Necesita reorientar el enfoque de la medida para asegurar que el acompañamiento genere el impacto causal esperado en los Logros de Aprendizaje (LA), pasando del cumplimiento a la efectividad.
- c. En el Estado 6 (Desarrolladas): El director no necesita gastar tiempo ni recursos en formación. La medida pertinente es la sistematización y el desarrollo del liderazgo para que la buena práctica sea autosostenible e impacte en toda la comunidad, liberando tiempo directivo para centrarse en otras condicionantes en estados inferiores.

El Instrumental CAA7, al definir estos seis estados, obliga al director a ser un gerente analítico y adaptativo. La gestión deja de ser una lista genérica de tareas (hacer acompañamiento docente) para convertirse en un despliegue de profundidad (diseñar un protocolo de coaching para corregir la deficiencia en el tramo vinculante de retroalimentación).

## 5. Conclusiones

- a. El objetivo de analizar los factores asociados (OE 1) se cumple con la estructura del CLE y la CVE, que establecen un marco de causalidad de 41 tramos vinculantes; esto permite al director/a identificar y centrar su esfuerzo gerencial en las condicionantes gestionables según su estado en el que se encuentran.
- b. Se alcanza el objetivo general al diseñar un MGIE que integra coherentemente los tres resultados de la investigación (CLE, CVE, CAA7), esto implica que el director/a debe administrar la causalidad (el qué de la CVE), en lugar de limitarse a verlo como líder, darle calificativos de transformador, de ejecutar procesos (el cómo de la normativa) o simplemente de mejoras continuas que solo corresponde al estado de deficientes.
- c. El modelo integra las siete consideraciones de gestión para que el director/a administre las condicionantes, y una octava consideración: su función directiva

gerencial, lo cual permite contar con los elementos claves de lo que será la gerencia del valor educativo.

- d. El instrumental administrativo adaptativo (CAA7), producto de la sistematización empírica (OE 2), demuestra la capacidad del modelo para diagnosticar el estado de las condicionantes gestionables en: Nulas, Básicas, Precarias, Deficientes, en Desarrollo, Desarrolladas; lo cual es un abordaje distintivo y único del modelo.
- e. El uso de los seis estados asegura la pertinencia del despliegue de medidas específicas desde el modelo y desplegar un estilo de gestión que parte estado exacto en que se encuentra la condicionante, con lo que se tiene una mayor propensión a tener mayor efectividad de incidencias en alcanzar mayores y mejores resultados educativos.
- f. Se confirma que el MGIE no es un modelo alternativo, sino complementario a la Guía del MINEDU; logra el objetivo al dotar a la gestión basada en Comités y CGE de la lógica de efectividad necesaria para cumplir la normatividad del MINEDU y los resultados previstos de aprendizaje.
- g. La propuesta plantea que el modelo sea incorporado de manera voluntaria, gradual y progresiva iniciando por lo menos desde una condicionante. Esta táctica está diseñada para que el director/a demuestre su viabilidad, de que no es una sobrecarga y que incide en la efectividad para alcanzar logros de aprendizaje.

#### Recomendaciones:

- a. Iniciar la experiencia por unos tres (3) centros educativos, con por lo menos una condicionante, distintos entre ellos.
- b. Instrumentalizar la entrada del estado de los elementos integrantes de la GIE y las condicionantes gestionables en los tramos vinculantes.
- c. Inducir entre los centros educativos *adoptar el enfoque de Gerencia del Valor Educativo (GVE) como estilo orientador de su Gestión Institucional Educativa (GIE), vía una resolución desde el CONEI, complementando la normatividad vigente y articulándola con la administración de las condicionantes de la Cadena de Valor Educativa.*

## 6. Referencias

- Armas-Rebaza, L. G. (2024). Seguimiento de la enseñanza y evaluación formativa en docentes de educación primaria en el Perú. *Cienciamatria*, 10(18), 118-132. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i18.1243>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2024: La medición de los aprendizajes. <https://doi.org/10.18235/0005515>
- Banco Mundial. (2024). El aprendizaje no puede esperar: Lecciones para América Latina y el Caribe a partir de PISA 2022. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099107003042414745/pdf/IDU1d6102d421e448140a61867a1dad2f2782450.pdf>
- Benavides, L., Cuenca, R., & Flores, M. (2023). Gestión adaptativa post-pandemia en educación básica primaria peruana: Hacia un modelo secuencial de valor

- pedagógico. *Estudios Pedagógicos*, 49(1), 123-140. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052023000100123>
- Caballero Romero, R. (2014). Metodología integral innovadora para planes y tesis.
- CEPAL, UNESCO, UNICEF, & Banco Mundial. (2024). Marco de recuperación y transformación educativa para América Latina y el Caribe: Propuesta preliminar. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/69975-marco-recuperacion-y-transformacion-educativa-america-latina-caribe-propuesta>
- CONEP 2025. Congreso Nacional de Economistas del Perú. Economía de Valor Público para Cerrar Brechas Sociales: Marco Conceptual, Enfoque, Modelo, Estrategia, Metodología e Instrumental. Econ. Mario Chuquimango Viches. Colegiado en el Colegio de Economistas de La Libertad. Artículo Ganador del Concurso Nacional de Investigación Económica.
- Cuenca, R., Flores, M., & Torres, J. (2024). Liderazgo escolar y gestión pedagógica en la educación básica rural peruana: Hacia un modelo de autodesarrollo directivo. *Estudios Pedagógicos*, 45(1), 45-62. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052024000100045>
- De-la-Puente-Acosta, N. de I. M., Sierralta-Pinedo, S., Guerra-Castellanos, Y. B., & Peñalver-Higuera, M. (2024). Gestión educativa y desempeño docente: Mejora del aprendizaje de estudiantes en el área de matemática. *Episteme Koinonía*, 7(13), 257-274. <https://doi.org/10.35381/e.k.v7i13.3225>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- Mejía Monteza, R. de L., Siesquén Pajilla, S., & Orellano Olazabal, R. H. (2025). Perspectiva de directivos de instituciones educativas respecto al manejo de habilidades blandas y gestión escolar. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(38), 1817-1835. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1019>
- Ministerio de Educación. (2024). Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica. Ministerio de Educación.
- OCDE. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
- Ovalle-Saldarriaga, M. A., & Lino-Ovalle, M. A. (2024). Gestión directiva y calidad del aprendizaje en estudiantes de educación básica. *Episteme Koinonía*, 7(14). <https://doi.org/10.35381/e.k.v7i14.4048>
- Postigo Echaiz, W. E., & Timoteo Belling, R. M. S. (2024). Lo patrimonial como política educativa: Análisis y perspectivas desde la normativa peruana (2023). *Typ*, 23, Article 2. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2024.n23.02>
- Ramos, J., & Torres, A. (2024). Ciclos administrativos adaptativos en la gestión escolar de EBR primaria: Transiciones para impacto educativo. *Convergencia*, 2024(1), Article 4567. <https://doi.org/10.33539/coe.v2024.n1.4567>
- Rojas, M., Vargas, L., & Peña, A. (2023). School leadership in Peruvian primary education: Managing value chains for learning outcomes. *International Journal of Leadership in Education*, 26(4), 567-585. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2174567>
- Tenorio Polo, Z. C. (2025). Teacher performance and meaningful learning in Peru: Analysis of some influential variables. *Mendive*, 23(2), 1-20. [http://scielo.sld.cu/pdf/men/v23n2/en\\_1815-7696-men-23-02-e4143.pdf](http://scielo.sld.cu/pdf/men/v23n2/en_1815-7696-men-23-02-e4143.pdf)
- Torres-Bernal, R. G., Mejía-Campó, N., & Huayta-Franco, Y. J. (2024). Problemas y desafíos de las políticas públicas educativas en América Latina: Una revisión sistemática. *Comuni@cción*, 15(2), 167-185. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.2.1052>



- Velásquez Salazar, F. P., Alvarado Rios, H., Guardia Salas, S., Allpas Rodríguez, J., Arévalo Reátegui, J., Pimentel Dionicio, K. E., & Guerrero Febres, M. R. (2024). Educational management from the constructivist perspective to improve teaching performance in educational institutions. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, 8(S2), 1-15. <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.956>
- UNESCO. (2024). Global education monitoring report, 2024/5: Leadership in education. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406>

#### Cómo citar:

Chuquimango Viches, M.R. & Rodríguez Argomedo, M.L. (2025). Configurando un modelo de gestión institucional desde una cadena de valor educativa. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 4(3), e854. <https://doi.org/10.57188/RICSO.2025.854>

#### Anexos:

##### LÓGICAS CAUSALES EDUCATIVAS

Lógica 1 (L1): Gestión institucional → gestión escolar → prácticas pedagógicas → logros de aprendizaje

Lógica 2 (L2): Gestión institucional → Formación docente continua → desarrollo de capacidades pedagógicas → prácticas pedagógicas mejoradas → logros de aprendizaje

Lógica 3 (L3): Gestión institucional → Acompañamiento docente → prácticas pedagógicas → dominio didáctico → efectividad pedagógica → logros de aprendizaje.

Lógica 4 (L4): Gestión institucional → Servicio educativo → enseñanza contextualizada → ajuste didáctico efectivo → logros de aprendizaje

Lógica 5 (L5): Gestión institucional → Gestión escolar → evaluación formativa → retroalimentación efectiva → logros de aprendizajes

Lógica 6 (L6): Gestión institucional → Selección contextualizada de materiales educativos → uso pedagógico contextualizado → prácticas pedagógicas → efectividad pedagógica → logros de aprendizaje

Lógica 7 (L7): Gestión institucional → Innovación pedagógica → prácticas pedagógicas → efectividad pedagógica → logros de aprendizaje

Lógica 8 (L8): Gestión institucional → Gestión digital y de infraestructura tecnológica → acceso y uso efectivo de TIC → integración en prácticas pedagógicas → logros de aprendizaje

Lógica 9 (L9): Gestión institucional → Integración pedagógica de tecnologías → prácticas pedagógicas → efectividad pedagógica → logros de aprendizaje

Lógica 10 (L10): Gestión institucional → Colaboración escuela-comunidad → participación activa → apoyo a prácticas pedagógicas → logros de aprendizaje

#### Eslabones/Factores Asociados:

Lógica 1 (L1):

E 1: Gestión institucional

E 2: gestión escolar

E 3: prácticas pedagógicas

E 4: logros de aprendizaje

Lógica 2 (L2):

E 5: Formación docente continua

E 6: desarrollo de capacidades pedagógicas

Lógica 3 (L3):

E 7: Acompañamiento docente

E 8: dominio didáctico

E 9: efectividad pedagógica

Lógica 4 (L4):

E 10: Servicio educativo

E 11: enseñanza contextualizada

E 12: ajuste didáctico efectivo

Lógica 5 (L5):

E 13: evaluación formativa

E 14: retroalimentación efectiva

Lógica 6 (L6):

E 15: Selección contextualizada de materiales educativos

E 16: uso pedagógico contextualizado

Lógica 7 (L7):

E 17: Innovación pedagógica

Lógica 8 (L8):

E 18: Gestión digital y de infraestructura tecnológica

E 19: acceso y uso efectivo de TIC

Lógica 9 (L9):

E 20: Integración pedagógica de tecnologías

Lógica 10 (L10):

Colaboración escuela-comunidad

E 21: participación activa

\*Correspondencia: 251103767H@uct.pe

Este artículo es de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons Attribution (CC BY)

Tramos:

Lógica 1 (L1):

T 1: Gestión institucional → gestión escolar

T 2: gestión escolar → prácticas pedagógicas

T 3: prácticas pedagógicas → logros de aprendizaje

Lógica 2 (L2):

T 4: Gestión institucional → Formación docente continua

T 5: Formación docente continua → desarrollo de capacidades pedagógicas

T 6: desarrollo de capacidades pedagógicas → prácticas pedagógicas mejoradas

T 7: prácticas pedagógicas mejoradas → logros de aprendizaje

Lógica 3 (L3):

T 8: Gestión institucional → Acompañamiento docente

T 9: Acompañamiento docente → prácticas pedagógicas

T 10: prácticas pedagógicas → dominio didáctico

T 11: dominio didáctico → efectividad pedagógica

T 12: efectividad pedagógica → logros de aprendizaje

Lógica 4 (L4):

T 13: Gestión institucional → Servicio educativo

T 14: Servicio educativo → enseñanza contextualizada

T 15: enseñanza contextualizada → ajuste didáctico efectivo

T 16: ajuste didáctico efectivo → logros de aprendizaje

Lógica 5 (L5):

T 17: Gestión institucional → Gestión escolar

T 18: Gestión escolar → evaluación formativa

T 19: evaluación formativa → retroalimentación efectiva

T 20: retroalimentación efectiva → logros de aprendizajes

Lógica 6 (L6):

T 21: Gestión institucional → Selección contextualizada de materiales educativos

T 22: Selección contextualizada de materiales educativos → uso pedagógico contextualizado

T 23: uso pedagógico contextualizado → prácticas pedagógicas

T 24: prácticas pedagógicas → efectividad pedagógica

T 25: efectividad pedagógica → logros de aprendizaje

Lógica 7 (L7):

T 26: Gestión institucional → Innovación pedagógica

T 27: Innovación pedagógica → prácticas pedagógicas

T 28: prácticas pedagógicas → efectividad pedagógica

T 29: efectividad pedagógica → logros de aprendizaje

Lógica 8 (L8):

T 30: Gestión institucional → Gestión digital y de infraestructura tecnológica

T 31: Gestión digital y de infraestructura tecnológica → acceso y uso efectivo de TIC

T 32: acceso y uso efectivo de TIC → integración en prácticas pedagógicas

T 33: integración en prácticas pedagógicas → logros de aprendizaje

Lógica 9 (L9):

T 34: Gestión institucional → Integración pedagógica de tecnologías

T 35: Integración pedagógica de tecnologías → prácticas pedagógicas

T 36: prácticas pedagógicas → efectividad pedagógica

T 37: efectividad pedagógica → logros de aprendizaje

Lógica 10 (L10):

T 38: Gestión institucional → Colaboración escuela-comunidad

T 39: Colaboración escuela-comunidad → participación activa

T 40: participación activa → apoyo a prácticas pedagógicas

T 41: apoyo a prácticas pedagógicas → logros de aprendizaje