

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y  
PROPUESTA DE MEJORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10479,  
AÑO 2018**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**Bachiller: DOLORES RUIZ FERNÁNDEZ**

Asesora:

**Dra. YOLANDA TORIBIA CORCUERA SÁNCHEZ**

**Cajamarca – Perú**

**2021**

COPYRIGHT © 2021 by  
**DOLORES RUIZ FERNANDEZ**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **TESIS APROBADA:**

### **ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10479, AÑO 2018**

Para optar el Grado Académico de

### **MAESTRO EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**Bachiller: DOLORES RUIZ FERNÁNDEZ**

### **JURADO EVALUADOR**

Dra. Yolanda Toribia Corcuera Sánchez  
Asesora

Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar  
Jurado Evaluador

M.Cs. Cecilio Enrique Vera Viera  
Jurado Evaluador

Mtro. Jorge Segundo Ponce Gonzales  
Jurado Evaluador

**Cajamarca – Perú**

**2021**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 000-2018-SUNEDUC/D  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS**

Siendo las 4: 00 pm del día 28 de abril de dos mil veintiuno, reunidos a través de Gmeet meet.google.com/jqr-axru-qkg, creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR, M.Cs. CECILIO ENRIQUE VERA VIERA, Mtro. JORGE SEGUNDO PONCE GONZALEZ**, y en calidad de Asesor la **Dra. YOLANDA TORIBIA CORCUERA SÁNCHEZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10479, AÑO 2018**; presentada por el **Bach. en Educación DOLORES RUIZ FERNÁNDEZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobar con la calificación de dieciséis (16) BUENO, la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Educación DOLORES RUIZ FERNÁNDEZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

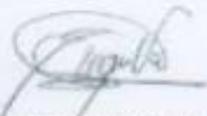
Siendo las 5.30 pm horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

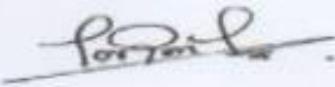
  
.....  
**Dra. Yolanda Toribia Corcuera Sánchez**

**Asesora**

  
.....  
**Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar**

**Jurado Evaluador**

  
.....  
**M.Cs. Cecilio Enrique Vera Viera**  
**Jurado Evaluador**

  
.....  
**Mtro. Jorge Segundo Ponce Gonzalez**  
**Jurado Evaluador**

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres: Segundo Eusebio Ruiz Delgado (que en vida fue) y Aniceta Fernández Quispe, por haberme apoyado moral y económicamente, para ser profesional. A mi esposa Julbia Consuelo Rivera Fernández e hijos Marlith Janett, Stalin Jesús, Edith y Lizbeth, por saber comprender que educarse demanda gastos y sacrificio, lo que conlleva a llevar una vida austera.

Dolores Ruiz Fernández

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Cajamarca, por permitir llevar la maestría, a todos los maestros que compartieron sus experiencias y conocimientos, en especial a la Dra. Yolanda Toribia Corcuera Sánchez, por tener el tino y orientarme para ver concluida este trabajo de investigación, que irá en beneficio de la comunidad académica.

## **EPIGRAFE**

“Se puede decir que no hay países subdesarrollados sino mal gestionados”.

Peter Druker.

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”.

Albert Einstein

“No es atributo de la burguesía. Los llamados “ignorantes” son hombres y mujeres cultos a los que se les ha negado el derecho de expresarse y por ello son sometidos a vivir en una “cultura del silencio”.

Paulo Freire

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>EPÍGRAFE .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS.....</b>	<b>xv</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xvii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>xix</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema .....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Contextualización .....	1
1.1.2. Descripción del problema .....	4
<b>1.2. Formulación del problema.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Problema principal .....	9
1.2.2 Problemas derivados .....	9
<b>1.3. Justificación de la investigación .....</b>	<b>10</b>
1.3.1. Teórica .....	10
1.3.2. Práctica.....	10
1.3.3. Metodológica .....	11
<b>1.4. Delimitación de la investigación .....</b>	<b>11</b>
1.4.1. Epistemológica.....	11
1. 4.2. Espacial.....	11

1.4.3. Temporal.....	11
<b>1.5. Objetivos de la investigación .....</b>	<b>12</b>
1.5.1. Objetivo General.....	12
1.5.2. Objetivos específicos .....	12
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Antecedentes de la investigación .....</b>	<b>13</b>
2.1.1 Nivel Internacional .....	13
2.1.3. Nivel regional y/o local.....	22
<b>2.2. Marco epistemológico.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3. Marco teórico-científico de la investigación.....</b>	<b>24</b>
2.3.1. Gestión .....	24
2.3.2. Modelos de Gestión .....	29
2.3.3. Gestión de Procesos y el Modelo Deming en la Mejora de la gestión educativa .....	34
3.3.4. Los Planes de Mejora en la Mejora de la Gestión Educativa .....	47
3.3.5. La Planeación Estratégica en la Mejora de la Calidad Educativa.....	49
2.3.6. Dimensiones de la Gestión Educativa .....	52
3.3.7. Las Normas ISO 21001 en la Mejora de la Gestión de la Calidad Educativa.....	62
3.3.9. Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad.....	67
3.3.10. Herramientas o Instrumentos de Gestión Educativa.....	70
3.3.11. Gestión de la educación presencial y educación remota.....	83
3.3.12. La Evaluación de la Gestión Educativa .....	94

<b>2.4. Definición de términos básicos .....</b>	<b>111</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>117</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>117</b>
<b>3.1. Caracterización y contextualización de la investigación.....</b>	<b>117</b>
3.1.1. Descripción del perfil de la institución educativa.....	117
3.1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa.....	119
3.1.3. Características, demográficas y socioeconómicas .....	119
3.1.4. Características culturales y ambientales .....	120
<b>3. 2. Hipótesis de investigación .....</b>	<b>121</b>
3.2.1. Hipótesis General.....	121
3.2.2. Hipótesis derivadas .....	121
<b>3.3. Variables de investigación .....</b>	<b>122</b>
<b>3.4. Matriz de operacionalización de variables.....</b>	<b>122</b>
<b>3.5. Población y muestra .....</b>	<b>123</b>
3.5.1. Población .....	123
3.5.2. Muestra. ....	123
<b>3.6. Unidad de análisis.....</b>	<b>123</b>
<b>3.7. Métodos de investigación .....</b>	<b>123</b>
<b>3.8. Tipo de investigación.....</b>	<b>124</b>
<b>3.9. Diseño de Investigación.....</b>	<b>124</b>
<b>3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>125</b>
<b>3.11. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos .....</b>	<b>125</b>
<b>3.12. Validez y confiabilidad.....</b>	<b>125</b>

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>127</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>127</b>
<b>RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES.....</b>	<b>138</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>152</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA I.E N° 10479 DE</b>	
<b>DISTRITO DE CONCHAN, CHOTA, CAJAMARCA .....</b>	<b>152</b>
<b>SUGERENCIAS.....</b>	<b>163</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>164</b>
<b>APÉNDICES/ANEXOS .....</b>	<b>175</b>
<b>Anexo 1.....</b>	<b>176</b>
<b>Cuestionario a los Profesores .....</b>	<b>176</b>
<b>Anexo 2.....</b>	<b>177</b>
<b>Cuestionario al Padre de Familia .....</b>	<b>177</b>
<b>Anexo 3.....</b>	<b>178</b>
<b>Cuestionario a los Estudiantes .....</b>	<b>178</b>
<b>Anexo 4.....</b>	<b>179</b>
<b>Encuesta a los profesores.....</b>	<b>179</b>
<b>Anexo 5.....</b>	<b>180</b>
<b>Cuestionario a los Padres de Familia .....</b>	<b>180</b>
<b>Anexo 6.....</b>	<b>181</b>
<b>Resumen cuestionario a estudiantes .....</b>	<b>181</b>
<b>Anexo 7.....</b>	<b>182</b>
<b>Encuesta a los profesores.....</b>	<b>182</b>
<b>Anexo 8.....</b>	<b>184</b>
<b>Resumen de las dimensiones de la gestión .....</b>	<b>184</b>

<b>Anexo 9.....</b>	<b>187</b>
<b>Validación de Instrumento de investigación.....</b>	<b>187</b>
<b>Anexo 10.....</b>	<b>188</b>
<b>Ficha de Evaluación. ....</b>	<b>188</b>
<b>Anexo 11.....</b>	<b>190</b>
<b>Ficha de Evaluación .....</b>	<b>190</b>
<b>Anexo 12.....</b>	<b>192</b>
<b>Matriz de Consistencia .....</b>	<b>192</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultado del cuestionario aplicado a los profesores .....	128
Tabla 2. Resultados del cuestionario aplicado a los padres de familia.....	130
Tabla 3. Resultados del cuestionario aplicado a los Estudiantes.....	132
Tabla 4. Resultado de cuestionario a profesores, padres de familia y alumnos .....	134
Tabla 5. Resultado de la encuesta aplicados a los profesores de la Institución Educativa N° 10479 Conchán: Dimensión pedagógica .....	138
Tabla 6. Resultado de la encuesta aplicados a los profesores de la Institución Educativa N° 10479 Conchán: Dimensión Organizacional .....	140
Tabla 7. Resultado de la encuesta aplicados a los profesores de la Institución Educativa N° 10479 Conchán: Dimensión Administrativa .....	143
Tabla 8. Resultado De La Encuesta Aplicados A Los Profesores De La Institución Educativa N° 10479 Conchán: Dimensión Comunitaria .....	145
Tabla 9. Resumen de resultados de la encuesta aplicados a los profesores de la Institución Educativa N° 10479 Conchán.....	147

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Cuestionario a los profesores.....	176
Cuadro 2. Cuestionario a los Padres de Familia.....	177
Cuadro 3. Cuestionario a los Estudiantes.....	178
Cuadro 4. Resumen de la encuesta a los profesores.....	179
Cuadro 5. Resumen cuestionario a los padres de familia.....	180
Cuadro 6. Resumen cuestionario a los estudiantes.....	181
Cuadro 7. Resumen encuesta a los profesores.....	182
Cuadro 8. Resumen de las dimensiones de la gestión.....	184
Cuadro 9. Validación de Instrumento de investigación.....	187
Cuadro 10. Ficha de Evaluación.....	188
Cuadro 11. Ficha de Evaluación.....	190
Cuadro 12. Matriz de Consistencia.....	192

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

Cap.	:	Capítulo
CAPV	:	Comunidad Autónoma del País Vasco.
CONEI	:	Consejo Educativo Institucional.
CR	:	Conocimiento Racional.
CT	:	Calidad Total.
DP	:	Deming Prize
EBR	:	Educación Básica Regular.
ECE	:	Evaluación Censal de Estudiantes.
ed	:	Editor (Editores)
ed rev.	:	Edición revisada
ed.	:	Edición
EDA	:	Enfermedades Diarréicas Agudas.
EFQM	:	European Foundation for Quality Management.
FODA	:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
FUNDIBEQ	:	La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.
GE	:	Gestión Educativa.
IE	:	Institución Educativa
IGA	:	Informe de Gestión Anual
IIEE	:	Instituciones Educativas.
IRA	:	Infecciones Respiratorias Agudas
ISO	:	Organización Internacional de Normalización,
MGEE	:	Modelo Educativo de Gestión Estratégica.
MIEG	:	Modelo Iberoamericano de Excelencia de Gestión
núm.	:	Número

<u>ODS 4</u>	: Objetivo de Desarrollo Sostenible 4
p. (pp. )	: Página (páginas)
PAT	: Plan Anual de Trabajo.
PCI	: Proyecto Curricular Institucional.
PDCA	: Plan, Do, Check y Act (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)
PEI	: Proyecto Educativo Institucional.
PHVA	: Planificar, hacer, verificar y actuar.
PIE	: Programa de Investigación Escolar.
PS	: Plan de Supervisión Educativa.
Pt.	: Parte
REDER	: Resultados, enfoque, despliegue, evaluación, revisión.
RI	: Reglamento Interno
s.f	: Sin fecha
SEP	: Secretaría de Educación Pública
SINEACE	: Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa
Suple	: Suplemento
trad.	: Traductor (es)
UNESCO	: Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura.
UNSACA	: Universidad Nacional Sánchez Carrión
Vol.	: Volumen

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito analizar las dimensiones de la gestión educativa de la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, 2018. El tipo de investigación es aplicada, descriptiva, analítica y propositiva, con diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 6 profesores, 72 padres de familia y 75 alumnos. En este estudio se consideraron las cuatro dimensiones de la gestión educativa: pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios aplicado a 6 profesores, 72 padres de familia y a 75 alumnos. Por otro lado, se aplicó una encuesta a los seis profesores de la institución educativa N° 10479 de Conchán. Los resultados de la investigación demuestran que el (67%) de los docentes trabajan en equipo, sin embargo el (22.67%) de los alumnos expresan que en la institución educativa no se toma en cuenta su opinión; el (93,33 %) de los niños manifiestan que las relaciones interpersonales con sus padres son muy aceptables; el (41.67%) de los padres de familia manifiestan que apoyan a sus hijos en las actividades escolares; lo que ratifica la existencia de un trabajo coordinado entre sus miembros favoreciendo las actitudes axiológicas de respeto y cordialidad entre ellos participan en la elección de la junta directiva y debido a la escasez de economía de los padres de familia no participan en la mejora de la infraestructura y las autoridades debida a su indiferencia con la educación.

**Palabras Clave:** Gestión educativa, propuesta de mejora

## ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the dimensions of educational management of the Educational Institution N ° 10479, district of Conchán, Chota, Cajamarca, 2018. The type of research is applied, descriptive, analytical and propositional, with a non-experimental design. The sample consisted of 6 teachers, 72 parents and 75 students. In this study, the four dimensions of educational management were considered such as: pedagogical, organizational, administrative and community. The data collection was carried out through questionnaires applied to 6 teachers, 72 parents and 75 students. On the other hand, a survey was applied to the six teachers of the educational institution N ° 10479 of Conchán. The results of the research show that (67%) of the teachers work in team, however (22.67%) of the students express that their opinion is not taken into account in the educational institution; (93.33%) of the children state that interpersonal relationships with their parents are very acceptable; (41.67%) of parents state that they support their children in school activities; which confirms the existence of a coordinated work among its members favoring the axiological attitudes of respect and cordiality among them, they participate in the election of the board of directors and due to the lack of finances of the parents they do not participate in the improvement of the infrastructure and the authorities due to their indifference to education.

**Keywords:** Educational management, improvement proposal

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas, en este siglo deben adecuarse a los cambios como producto del avance de la ciencia y la tecnología, los mismos que influyen directa e indirectamente en el actuar de los miembros de la comunidad educativa, para conducir una gestión satisfactoria que permita buenas relaciones humanas acompañada de una convivencia en armonía, paz, tranquilidad y respeto las que favorecen el trabajo en equipo, para el desarrollo de las diversas actividades que se planifiquen.

La presente investigación tiene por objetivo analizar las principales dimensiones de la gestión educativa, como medio y alternativa para conocer la realidad a nivel interno y externo de la escuela con una propuesta de mejora como medio correctivo pertinente, la misma que se logrará trabajando en forma consciente a través del empeño, voluntad, interés y puesta en práctica de estrategias pertinentes y adecuadas, para transformar la realidad en que se encuentra nuestra institución educativa, como camino para lograr el mejoramiento continuo.

En estas tres últimas décadas, la gestión educativa ha sido descuidada por el sistema, lo que ha dado origen que haya falencias, en los diferentes estamentos del estado; motivo por el cual propongo la presente investigación descriptiva, cuya importancia es evidente para la comunidad educativa de tal modo que se la tome como base y se la amplíe. De esta manera, se podrán mejorar las dimensiones pedagógica, administrativa, organizacional y comunitaria, teniendo como finalidad brindar una educación de calidad.

El presente trabajo comprende cinco capítulos: el capítulo I trata sobre el planteamiento del problema de investigación, formulación del problema, justificación de la investigación, delimitación, limitaciones y objetivos de la investigación.

En el capítulo II se detalla el enfoque minucioso del marco teórico de la investigación consistente a lo epistemológico, y teórico científico, los antecedentes y términos básicos del trabajo en mención, con la finalidad de realizar el análisis de los componentes de la gestión educativa para luego plantear la propuesta de mejora.

En el capítulo III, trata sobre la caracterización y contextualización de la investigación, así como todo lo referente a hipótesis, operacionalización de variables, población y muestra, unidad de análisis, métodos, tipo y diseño de la investigación. Además, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la validez y confiabilidad.

En el capítulo IV se observa los resultados y discusión de la presente investigación.

En el capítulo V se presenta la Propuesta de Mejora para la institución educativa N° 10479 de Conchán, Chota, Cajamarca.

Finalmente se da a conocer las conclusiones y sugerencias, así como las referencias bibliográficas.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contextualización

La educación está en crisis, la misma que afecta al progreso de los pueblos en especial al Perú. De este fenómeno no está exenta la región de Cajamarca, ni la provincia de Chota, ni mucho menos el distrito de Conchán y por ende la institución Educativa N° 10479 de la localidad de Conchán; en donde existe una supuesta ausencia de organización en lo administrativo, en lo pedagógico, organizacional y comunitario.

La educación en el Perú está pasando por una crisis, quizás la más acentuada de su historia, pues la baja calidad en la Educación se debe, entre otros factores, a la Gestión Educativa entendida como un proceso orientado al fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI), de tales Instituciones; en el marco de las políticas públicas diseñadas por el Ministerio de Educación, y que enriquece de una u otra manera los procesos pedagógicos y didácticos con el fin de responder a las necesidades educativas públicas y privadas locales, regionales y nacionales.

García y Falcón (2009). señala que: “Frente a estas dificultades en la gestión escolar, se reconoce como urgente la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se

promueva el liderazgo de la dirección institucional como herramienta de mejora”

Este autor reconoce la urgente necesidad de contar con una autoridad que sea líder y como tal lo ejerza con responsabilidad, justicia honestidad y transparencia, así como la participación armónica de todos y cada uno de sus miembros.

La Organización de las Naciones Unidas, para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO (2013), señala que:

La administración educativa ha evolucionado, en un principio paulatinamente y en las últimas tres décadas de forma vivaz. Tal es así, que la mayoría de los sistemas educativos de Latinoamérica soportaron modelos administrativos, burocráticos centralistas y rutinarios, lo cual pudo haber sido funcional en su tiempo, hasta evolucionar a los días contemporáneos con el modelo de Gestión Educativa Estratégica, del cual se afirma que es un modelo que retoma el presente para proyectarlo al futuro de una manera estratégica, basándose en la información relevante que se tiene de la institución educativa, para poder tomar decisiones.

Por lo tanto, lo que se debe tener en cuenta; en primer término es la gestión educativa, la cual tal como se señaló es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, para conservar la autonomía

institucional, para poder responder a las necesidades educativas, locales, regionales y nacionales; en sí la gestión educativa es un proceso sistemático que tiene pasos establecidos en donde se debe empezar con una planeación y evaluación para fortalecer lo que son las instituciones y de esta manera motivar el interés de los agentes educativos que laboran en las mismas.

La Gestión Educativa (GE), asumida en el presente estudio “hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela” (UNESCO, 2011, p.32).

Educación es la GE, definida por (Carrasco 2002, p.45) “como un aspecto fundamental de la educación, juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo”.

La Gestión Educativa, busca pues aplicar al campo académico los principios generales de la gestión de manera participativa, dinámica y flexible según los cambios que se desarrollen en el entorno institucional.(Casassus, 2000b) establece que:

“La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación(p. 2)

Los académicos en gestión educativa asumen que esta es un proceso orientado al fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI), que ayude a mantener su autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquezca los procesos pedagógicos, con el fin de responder a las necesidades educativas a nivel local, regional y nacional. Desde lo pedagógico, se objeta el aprendizaje continuo por medio de la creación de un grupo que aprende donde se reconozcan los establecimientos educativos como un conjunto de personas que se interrelacionan e interactúan de manera permanente, con la intención de promover la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser competitivos en esta sociedad cambiante, ya que le permitirá tener mejores condiciones de vida y desde luego prepararlos para el mundo laboral.

### **1.1.2. Descripción del problema**

La institución Educativa N° 10479 de la localidad de Conchán, distrito de Conchán, provincia de Chota, región Cajamarca, se encuentra ubicada en la parte sur de la zona urbana de Conchán, viene funcionando desde 1883. En la actualidad, cuenta con seis (6) profesores de educación primaria, un profesor de educación física y un personal administrativo. Cuenta con dos locales propios: Uno en buenas condiciones, distribuido en ambiente para la dirección, seis aulas, un auditorio, su centro de cómputo, su cocina y su ambiente de educación física y el otro, el más antiguo, está en malas condiciones, por falta de

mantenimiento. Además, cuenta con su campo deportivo, en donde los alumnos practican juegos infantiles y el deporte en horas de recreo.

La baja calidad educativa es uno de los problemas que se presenta en la Institución esto de acuerdo a la evaluación ECE, 2016, (Evaluación Censal del Estudiante) en 2do. grado en comunicación se tiene 42.3% en el nivel proceso , el 57.3 en nivel satisfactorio, en matemática el 57.7 % en el nivel proceso, el 42.3 en el nivel satisfactorio, en 4to grado en comunicación se tiene 7.4 previo al inicio, el 22.2 % en el nivel inicio, el 59.3 en el nivel proceso, el 11.1 en el nivel satisfactorio; en matemática 3.7%, previo al inicio, 48.1 en proceso y el 48% en el nivel satisfactorio (MINEDU), lo que preocupa a la comunidad educativa de la institución, pues es atacar el problema, dando importancia a la gestión en sus dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, las que permitieron corregir esta deficiencia presentada en los aprendizajes de los alumnos de la institución en mención.

La gestión institucional se ve afectada porque no se cumple con las políticas que se diseñan en el Proyecto Educativo Institucional, es decir no se trabaja para cumplir la misión y visión, lo que perjudica la buena marcha de la institución educativa, pues se observa que no existe un control de la autoridad competente.

En el aspecto administrativo, se ve afectada por que lo que se planifica, se organiza no se cumple, y de cierta manera afecta directa e indirectamente la calidad educativa, que se debe brindar en la mencionada institución.

En lo pedagógico ocurre lo mismo, el docente que es consciente de su labor cumple la función como debe ser, vale decir diseña sus actividades escolares diarias, evalúa oportunamente, participa en las actividades internas y externas activamente y el maestro que no hace lo propio no recibe sanción alguna, esto conlleva a afectar el trabajo en equipo y por ende el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa.

En la dimensión comunitaria, hay escasa participación de los padres de familia, en el quehacer educativo, tal vez por desconocimiento. Lo que ellos desean es que sus hijos pasen de grado, aunque no tengan conocimientos mínimos, diseñados para el grado y/o ciclo de estudios, lo que afecta en gran escala a este importante trinomio (alumno, padre de familia y sociedad) a mediano y largo plazo, el resultado una sociedad caótica con un gran índice de corrupción. Así mismo en esta dimensión, los padres participan muy poco, tal vez dos o tres reuniones al año, lo que hace imposible brindar información del proceso educativo de sus hijos.

La baja calidad educativa de la I. E N° 10479, permitió analizar su Gestión accediendo a la conjugación de varios elementos, hechos, acontecimientos y factores internos y externos, muchos de ellos considerados como fundamentales y otros como secundarios. Entre los factores principales están los profesores, quienes son los gestores de una buena calidad educativa, con la salvedad que algunos de ellos carecen de capacitación permanente.

La infraestructura educativa por tener una construcción de más de 18 años no reúne el diseño adecuado para aulas, pues son pequeñas y sus pisos son de tabla lo que no permite realizar actividades educativas con dinámicas grupales, debido al sonido que origina el desplazamiento de los alumnos. Todo ello debido a la falta de gestión de la autoridad educativa quien ha sido muy condescendiente e indiferente.

El factor gestión, por su centralidad en el manejo y conducción estratégico de todos los elementos y procesos destinados a lograr una mejor calidad educativa, implica alcanzar metas, objetivos y fines para lograr resultados satisfactorios que redunden en la buena imagen de la escuela, así como en el aprendizaje de los alumnos.

Por haber notado bajo rendimiento académico de los educandos en la I. E N° 10479, se hace necesario analizar sus elementos, lo que permitirá dar algunas sugerencias y alternativas de solución para de esta manera contribuir con una gestión educativa de calidad la cual redundará en la mejora del proceso educativo de la mencionada institución; todo ello acorde con los lineamientos de política diseñados por el Ministerio de Educación, plasmados en la Ley General de Educación 28044, artículo Artículo 13° que a la letra dice: “Calidad de la educación. Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida”.

En la institución educativa 10479 existe un 30% profesores que no elaboran sus unidades de aprendizaje oportunamente, lo que

conlleva a que las actividades de aprendizaje diseñadas para los grados no se desarrollen en forma secuencial y oportuna.

La institución cuenta con computadoras convencionales, laptop, computadora XO, proyectores; pero en un 80% los profesores no hacen uso de la tecnología, lo que ocasiona que los educandos estén en desventaja en relación con otros que pertenecen a diversas instituciones del distrito de Conchán y que sí usan estas tecnologías.

Los padres de familia de la institución educativa, tienen buenas relaciones con todos los profesores que laboran en ella y tal vez valiéndose de ello muchos padres desean; que sus hijos sean promovidos aun sin reunir las condiciones requeridas. En consecuencia el 70% de ellos no le da la debida importancia a la educación de sus hijos, pues muchos desaparecen luego de matricularlos, salvo que se los convoque a algunas reuniones de aula o a nivel de la institución educativa, lo que dificulta para hacer el seguimiento oportuno a la educación de los mismos, pues muchos de los educandos asisten a la escuela sin el interés, ni motivación correspondientes, motivo por el cual no cumplen con las tareas escolares asignadas, lo que trae como dificultad el poder avanzar con el desarrollo de las actividades escolares, diseñadas en la unidades de experiencia.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema principal**

¿Cuál es el resultado del Análisis de la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 10479 de Conchán, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018?

### **1.2.2 Problemas derivados**

- 1** ¿Cuál es el resultado del Análisis del componente, Gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 10479 de Conchán, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018?
- 2** ¿Cuál es el resultado del Análisis del componente, Gestión Administrativa en la Institución Educativa N° 10479 de Conchán, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018?
- 3** ¿Cuál es el resultado del Análisis del componente, Gestión Organizacional en la Institución Educativa N° 10479 de Conchán, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018?
- 4** ¿Cuál es el resultado del Análisis del componente, organización Comunitaria en la Institución Educativa N° 10479 de Conchán, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018?
- 5** ¿Cómo formular una propuesta de mejora en la institución Educativa N° 10479, para mejorar la Gestión Educativa, de Conchán, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018?

## **1.3. Justificación de la investigación**

### **1.3.1. Teórica**

La Gestión Educativa a lo largo de estas últimas décadas ha jugado un papel decisivo en la mejora de los aprendizajes a nivel del mundo, Latinoamérica y en especial el Perú. Por lo tanto, se hace necesario conocer y aplicar los fundamentos teóricos de los modelos de gestión educativa.

La movilización de recursos: personas, tiempo, dinero, materiales, etc., se encuentra a cargo de la dirección del plantel, ello involucra dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar todo proceso, además de dar a conocer los resultados a la comunidad educativa. Por otro lado, también incluye actividades relativas al currículo, a la resolución de conflictos, entre otros.

En este sentido la presente investigación propone una base teórica para la mejora de la gestión educativa de la institución Educativa N° 10479, del distrito de Conchán, Chota, Cajamarca.

### **1.3.2. Práctica**

Con el desarrollo de la presente investigación se pretende generar conocimientos pragmáticos para sugerir posibles soluciones a las debilidades detectadas en el proceso de investigación, lo que redundará en una mejor gestión en mérito del desarrollo de sus diferentes dimensiones. Por esta razón se elaboró una propuesta de mejora.

### **1.3.3. Metodológica**

La ventaja de analizar la gestión de la institución educativa N°10479 del distrito de Conchán, Chota, Cajamarca es que nos permitió conocer e identificar algunos logros y las diferentes, falencias y necesidades con las que contaba la escuela, para darle solución sistemática e integral, a través de la propuesta de mejora, en forma responsable y coordinada con el director, profesores, padres de familia y autoridades de la localidad.

## **1.4. Delimitación de la investigación**

### **1.4.1. Epistemológica**

El presente trabajo de investigación utiliza los paradigmas positivista e interpretativo y complejo, con enfoque cuantitativo-cualitativo.

### **1. 4.2. Espacial**

Institución Educativa N° 10479 de la localidad de Conchán, provincia de Chota, región Cajamarca. Se ubica en la parte norte de la ciudad de Chota, a donde se llega por vía terrestre, que saliendo de Chota; se viaja 1 hora con 40 minutos aproximadamente.

### **1.4.3. Temporal**

El trabajo de investigación se realizó en el período 2018.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Establecer los resultados de la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018, y formular una propuesta de mejora.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Analizar la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018.
2. Describir la Gestión Administrativa en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018.
3. Diagnosticar la gestión organizacional en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018.
4. Analizar la gestión comunitaria en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018.
5. Formular una propuesta de mejora de la gestión educativa en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se recogió información existente en diferentes fuentes bibliográficas.

##### 2.1.1 Nivel Internacional

Rojas y Gonzáles (2015), en su tesis *Estrategia de Gestión Educativa para Transformar la Convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la Localidad Octava de Kennedy* en concluye:

- 1) El principal elemento que desarticula la escuela y la comunidad es la falta de interpretación del contexto en la que la institución educativa se encuentra inmersa; por lo general, la escuela viene formando jóvenes que no son útiles a su comunidad directamente, si no que dan respuesta a unas exigencias académicas de nivel general. Es necesario que la escuela logre interpretar de forma clara y asertiva el contexto en el que se desenvuelven sus estudiantes, para poder generar proyectos que potencien sus habilidades, actitudes y aptitudes. Esto con el fin de ofrecer y entregar a la sociedad jóvenes que no den simplemente respuesta a las exigencias académicas, sino que también, se involucren consiente y comprometidamente con la transformación de su realidad y la de sus comunidades.

Para el autor de esta tesis es muy importante el contexto en el que se desenvuelve el acto educativo, lo cual es muy cierto por cuanto el docente debe adaptarse a la realidad que lo circunda de tal modo que el alumno se sienta comprendido y a gusto con su profesor.

Salvador (2003), en su Tesis Doctoral *Instituciones y Políticas Públicas en la Gestión de los Recursos Humanos de las Comunidades Autónomas*, concluye que:

- 1) Con ello se destaca el menor grado de institucionalización de la “función pública autonómica” frente a la “función pública estatal”, tanto por su trayectoria como por su incidencia sobre los agentes implicados y por sus mecanismos de reproducción institucional. La importancia de elementos como el limitado margen de maniobra para generar sistemas alternativos de función pública, a partir de la normativa y de las competencias que de ella se derivan, es uno de los aspectos que contribuyen a explicar el grado de institucionalización. El peso de los cuerpos de funcionarios, atendiendo a su grado de articulación y capacidad de intervención, junto con los procesos de formación y socialización desarrollados son otros elementos esenciales para entender el mayor grado de consolidación de la institución estatal.

García (2016), resumen en *Innovación de gestión en educación*, lo siguiente:

- 1) La gestión educativa depende del contexto en que la acción formativa se desarrolla y, por tanto, la innovación que se

quiera desarrollar en sus procesos y recursos. La gestión de la innovación educativa depende de las estrategias que se desarrollen tanto a nivel institucional, centros educativos, como a nivel de personas, docentes e investigadores. (p.1).

- 2) Las políticas impuestas desde la dirección hacia los docentes, estrategia descendente, sin contar con su apoyo no suelen tener el efecto buscado; pero, por otro lado, las propuestas que nacen en el profesorado, estrategias ascendentes, y no cuentan con el apoyo necesario de la institución suelen acabar con efectos muy ligados al contexto cercano a las asignaturas de los docentes, con poca difusión y transmisión de conocimientos y muy poco efecto sobre el conjunto de la institución. Por tanto, se necesitan estrategias que combinen ambas direcciones, descendente y ascendente, para lograr el mayor efecto en las instituciones educativas. En esta conferencia se revisarán algunas iniciativas a nivel internacional sobre gestión de la innovación educativa para plantear las lecciones aprendidas de cada uno de los casos. (p.1)

Herrera (2016), en su tesis Perfil profesional de los equipos directivos de los centros escolares públicos de la comuna de Talca, señala que:

- 1) La acción directiva planteada desde el estricto cumplimiento de las normas, ejecutora y controladora de los que la administración educativa propone para los centros, cubriría solo una parte, la más

elemental, de cuantas afectan la dirección de los centros. La otra dimensión, la más viva, es la relacionada con el trabajo en equipo, la formación de grupos formales e informales en el seno de la organización, las relaciones humanas comunicación que se establecen en todas las direcciones, la necesidad de debatir y lograr consenso en numerosas actuaciones y las acciones en el ámbito de la planificación integral del centro.

Este autor recomienda que la gestión no debe realizarse basada en directivas verticalistas, las que conllevan a realizar un trabajo individualista, por el contrario, la labor debe hacerse a través de equipos y con el debate pertinente para llegar a un consenso de tal manera que se dé solución a la problemática presentada.

La gestión educativa involucra la planificación, organización, ejecución, evaluación, control y supervisión de las actividades; así mismo comprende la distribución del tiempo, la asignación de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar, evaluar los procesos, la rendición de cuentas, la solución de conflictos, la toma de decisiones. También implica la gestión de las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Botero (2009), nos dice que:

- 1) Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de

la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología. (p. 2)

2) La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa. Como una aproximación se presenta esta definición: la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. (Botero, 2009, p. 2).

El autor manifiesta que la gestión educativa es un proceso sistemático racional de manejo de recursos materiales, humanos, económicos y financieros, por lo que todo trabajo debe realizarse en coordinación y delegando funciones a cada integrante de la comunidad educativa ya que la responsabilidad es de todos y no solo de quien dirige la institución.

Chacón (2014), señala que:

1) La Gestión Educativa del siglo XXI tiene, su propia naturaleza, la misión y el deber de enfrentar este estado de cosas, de ser sensibles a los signos de los tiempos y de formar las futuras generaciones en consonancia con ellos,

dado la responsabilidad transdisciplinar que tiene la formación de formadores. Por ello se considera necesario penetrar el pensamiento complejo y la transdisciplinariedad dentro de las organizaciones y los diversos subsistemas del Sistema Educativo. (p. 156).

### **2.1.2. A nivel Nacional**

Elliot (2017), en sus tesis *La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la Provincia Páucar del Sara Sara – Ayacucho*, concluye que:

- 1). En el estudio de la relación entre la gestión educativa estratégica y la calidad de la coordinación y participación administrativa, se ha encontrado un índice de correlación altamente significativo, con lo que se acepta la hipótesis específica de que existe relación significativa entre la gestión educativa estratégica y la calidad de la coordinación y participación administrativa en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la provincia de Páucar de Sara Sara – Ayacucho.

Alvarado (2018), en su Tesis doctoral *Gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario en una institución educativa*, Lima – 2017. Señala que:

- 1) Con un nivel de significancia de 0,05 que la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos influyen significativamente en la satisfacción del usuario en la Institución

Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017, se concluye que el modelo de regresión logístico estimado entre la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos sobre la satisfacción del usuario es significativo, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente.

- 2) Con un nivel de significancia de 0,05 que la gestión educativa institucional y el desempeño docente sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017, se concluye que el modelo de regresión logístico estimado entre la gestión educativa institucional y el desempeño docente sobre la satisfacción del usuario es significativo, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente.

Rolando (2019), en su tesis Gestión educativa y desempeño docente en el Instituto de educación superior tecnológico estatal “Chocope” – 2019, tesis para obtener el Grado Académico de: maestro en Docencia Universitaria concluye que:

- 1) Existe una correlación moderada, directa y altamente significativa entre la Gestión educativa y el desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chocope” ( $RS=0.553$ ;  $P<0.01$ ).
- 2) Existe una correlación moderada, directa y altamente significativa entre la Gestión Educativa y la Enseñanza para el

Aprendizaje de los Estudiantes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chocope” (RS=0.572; P<0.01).

Chapilliquen (2018), en su Tesis Gestión educativa en la práctica docente de la I.E. Fé y Alegría N° 37, San Juan de Lurigancho 2017, concluye que:

No existe influencia significativa de la gestión educativa en la práctica docente de la I.E. Fe y Alegría N°37, San Juan de Lurigancho 2017. No existe influencia significativa de la gestión educativa en la práctica docente de la I.E. Fe y Alegría N°37, San Juan de Lurigancho 2017.

No existe influencia significativa de la gestión educativa, en su dimensión gestión comunitaria, en la práctica docente de la I.E. Fe y Alegría N°37, San Juan de Lurigancho 2017.

Olivares (2014), en la tesis Los Instrumentos de Gestión Educativa y su Relación con el Desempeño Docente en La Institución Educativa César Vallejo de Pamplona Baja del Distrito de San Juan de Miraflores, UGEL N°01, 2014, señala que:

- 1) Las instituciones educativas públicas deben enfrentar retos como promotoras del cambio y de transformación social, redefiniendo su misión de acuerdo a las nuevas demandas de la sociedad. Pensamos que dar la debida importancia a los instrumentos de gestión institucional es la base para mejorar la calidad educativa y que se deben planificar estratégicamente dentro de los proyectos a nivel nacional, regional y local para mantener la transversalidad

y orientar la gestión en la institución identificando las necesidades y las fortalezas de la comunidad educativa de manera participativa, proactiva y organizada”. Así mismo señala que “En primer término consideramos el Proyecto Educativo Institucional (PEI), como instrumento de gestión fundamental que define los objetivos, orienta y conduce a los actores educativos.

Damas y Oliva ( 2017), en su tesis “Gestión educativa institucional y la satisfacción de los estudiantes en las instituciones educativas de la UGEL N° 01, distrito San Juan de Miraflores, Lima”. Se observa que:

- 1) Es una investigación descriptiva correlacional cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre la variable X: la gestión institucional, con la variable Y: la satisfacción de los estudiantes de las instituciones educativas de la UGEL N° 01, distrito de San Juan de Miraflores.
- 2) Los resultados de la presente investigación demuestran la existencia de una relación significativa y la prueba estadística Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,87 entre gestión educativa institucional y la satisfacción de los estudiantes, arrojó un valor de 0.85, cuyos resultados son generalizables a la población de estudio donde el cuestionario fue elaborado dándose la validez y confiabilidad estadística. La investigación recomienda, entre otras, que se debe mejorar la gestión educativa institucional, aspecto muy importante para mejorar la calidad del servicio educativo. Se sugiere a los directivos, docentes y personal

administrativo en general de la institución educativa a participar de manera activa, coordinada y democrática, en la mejora de la calidad de atención a los estudiantes, contribuyendo también a que la gestión educativa institucional se desarrolle de manera óptima para satisfacción de los estudiantes en general.

### **2.1.3. Nivel regional y/o local**

Silva (2015), en su tesis Clima Institucional y su Relación con la Gestión Educativa de la institución educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca. 2015. En sus conclusiones señala que:

- 1) La motivación del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de acuerdo a los resultados generales explican que el 72% del personal de la I.E no están motivados, por lo tanto, no son los más adecuados para el desarrollo de la gestión pedagógica. Por lo que existe una correlación baja significativa. Siendo éste el resultado es un caso particular en que la motivación y la gestión pedagógica no han influido en el resultado de la investigación. Así mismo señala que en cuanto al clima institucional, que está expresado en el potencial humano, influye con el 62.5% sobre la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - de Cajamarca. Los resultados explican de manera general según todo el personal de la I.E que la correlación es buena y significativa para el clima institucional.

Paredes (2015), en su tesis Relación del clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, provincia Jaén, 2014.

Concluye que:

- 1) El clima institucional es medianamente adecuado, según los encuestados, considera que la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577, corresponde a un nivel medio. Según los resultados de la prueba de hipótesis existe moderada correlación positiva entre las variables de estudio. También señala que en cuanto a la dimensión Liderazgo y calidad de la gestión de la Institución Educativa N° 16577. De acuerdo a los resultados, existe correlación moderada positiva entre Liderazgo y calidad de la gestión educativa, al establecer la contingencia se obtuvo que el nivel de liderazgo es medianamente adecuado y la calidad de la gestión educativa corresponden a un nivel medio.

Yopla (2015), en su tesis Propuesta Metodológica para la Gestión del Desempeño Docente en la Carrera Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, para Optar el Grado de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Docencia y Gestión Universitaria. Establece que:

- 1) Los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, evidencian deficiencias en cuanto a su desempeño docente, concerniente a: la preparación de la enseñanza, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje,

a la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes y sobre sus responsabilidades profesionales.

## **2.2. Marco epistemológico**

La presente investigación está enmarcada en el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo para la recolección y procesamiento de la información, lo que permitió conocer la situación real en la gestión de la institución educativa N° 10479 de Conchán, Chota, Cajamarca.

Dichos paradigmas ayudaron a analizar, verificar, diagnosticar detalladamente los componentes de la gestión en la institución Educativa No 10479 del distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, pues el campo de estudio es objetivo, Por lo tanto, los resultados nos permitieron proponer una propuesta de gestión para la institución educativa N° 10479, del distrito de Conchán, Chota, Cajamarca.

## **2.3. Marco teórico-científico de la investigación**

### **2.3.1. Gestión**

Villar (2013). Quien indica señala que:

La gestión es un constructo reciente, relacionado directamente con la acción humana. Anterior a este concepto, está la administración, en cuanto a organización estructurada, ordenada, que no permite cambios, donde ya en la época de Descartes es posible a través de su máxima: “Pienso, luego existo”, identificar a la razón como parte fundamental que se instala al interior de las escuelas, traspasando la información desde el profesor hacia el alumno en forma de

“entendimiento”. Luego, con Comte, la escuela toma como guía las ideas de la razón y la ciencia, de la explicación instaurando un orden social determinado. (p. 33).

La gestión es un proceso sistemático que orienta la realización de diversas actividades en el proceso educativo, se inicia con la organización, planificación, ejecución, evaluación y control, de las diferentes acciones que realiza la comunidad en mención, en la conducción del proceso enseñanza aprendizaje, concerniente a lo pedagógico, organizacional, administrativo y comunitario, con la finalidad de brindar una educación de calidad de acuerdo a los lineamientos de política de estado. Casassus (2000a), indica que:

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. (p. 4)

La gestión es una actividad humana que se realiza de acuerdo a la visión que tenga del mundo, lo que permite al grupo social organizar diferentes actividades para sobrevivir, para lo cual trabaja de modo que

satisfaga sus necesidades humanas primarias y secundarias, así como de sus integrantes.

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina. Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. (MINEDU, 2019).

La gestión por ser una actividad teórica práctica en donde juega un papel importante la coordinación entre sus miembros, la misma que se concretiza con la participación de la comunidad en el proceso educativo mediante una convocatoria abierta en donde cada integrante aporta ideas positivas que servirán para su buena marcha.

Castro et al. (2016), quienes determinan que:

La gestión escolar busca la conducción de un proyecto pedagógico que pueda responder a los requerimientos de formación de una comunidad, los cuales precisan ser evidenciados en instrumentos de gestión, como son el PEI y PME,

siendo asumidos como carta de navegación por los integrantes de la comunidad. Por ello, la importancia de los procesos de participación en la elaboración, difusión, implementación y evaluación de estos dispositivos. (p. 4).

La gestión educativa es el medio a través del cual nos orienta la elaboración de los instrumentos de gestión de las instituciones como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno, el Informe de Gestión Anual, entre otros, con la finalidad de direccionar el proceso educativo en las instituciones, para de esta manera brinda una educación acorde a los adelantos de la ciencia y la tecnología.

Sanabria (2012), determina que:

La gestión educativa se entiende como las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p. 7).

La gestión educativa es el camino a través del cual se lleva a la práctica las políticas educativas diseñadas por los estados, las mismas que deben orientarse a brindar una educación de calidad a los usuarios.

Omnia (2014), manifiestan que:

La Gestión Educativa es compleja porque lo característico, lo fundamental, no son los elementos que los configuran (los sujetos) sino las relaciones dialógicas e intersubjetivas que se establecen entre ellos; las relaciones se construyen en función de las necesidades de la organización y se ven condicionadas y modificadas por factores de todo tipo, como son: sociales, históricos, políticos culturales, tecnológicos, geográficos, demográficos, económicos, sanitarios y financieros. (p.159).

MINEDU (2003a), señala que:

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada.(p. 28).

Según el Ministerio de Educación la gestión educativa es descentralizada, simplificada, participativa y flexible, en donde los actores educativos se desarrollan profesionalmente, para brindar un mejor proceso de enseñanza aprendizaje de los niños, el cual facilita que todos actuemos en busca de una mejor calidad educativa.

### 2.3.2. Modelos de Gestión

García (2010), manifiesta que:

La gestión educativa depende del contexto en que la acción formativa se desarrolla y, por tanto, la innovación que se quiera desarrollar en sus procesos y recursos. La gestión de la innovación educativa depende de las estrategias que se desarrollen tanto a nivel institucional, centros educativos, como a nivel de personas, docentes e investigadores. (p. 1).

Por otro lado, indica que:

Las políticas impuestas desde la dirección hacia los docentes, estrategia descendente, sin contar con su apoyo no suelen tener el efecto buscado; pero, por otro lado, las propuestas que nacen en el profesorado, estrategias ascendentes, y no cuentan con el apoyo necesario de la institución suelen acabar con efectos muy ligados al contexto cercano a las asignaturas de los docentes, con poca difusión y transmisión de conocimientos y muy poco efecto sobre el conjunto de la institución. (p. 1).

Así mismo señala que:

Se necesitan estrategias que combinen ambas direcciones, descendente y ascendente, para lograr el mayor efecto en las instituciones educativas. En esta conferencia se revisarán algunas iniciativas a nivel internacional sobre gestión de la innovación

educativa para plantear las lecciones aprendidas de cada uno de los casos. ( p. 1).

Un modelo de gestión es aquel producto exitoso de la actividad humana, el mismo que debe imitarse en la práctica educativa, para construir un camino que nos conduciría a tener mejores resultados en la práctica pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria. Mediante este modelo y puesto en práctica nos permitirá lograr fines, objetivos y metas al menor costo y esfuerzo posible para de esta manera brindar a la comunidad educativa un servicio de calidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Un Modelo de gestión es un esbozo de planificación que interrelaciona personas, tecnología y procesos como base de una organización, permitiendo realizar un diagnóstico, determinar las áreas de mejora en donde se debe actuar, y evaluar y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar. (Fátima, 2017), quien indica que:

Los modelos también evolucionan seguramente y hablando en retrospectiva tener una compañía para administrar en los primeros años del XX tendría profundas diferencias respecto a la actualidad. Se daban los primeros indicios del proceso administrativo y la palabra estrategia se llevaba a cabo más por inercia que por convicción. (p. 9).

Para llevar a la práctica cualquier modelo de gestión es imprescindible contar con un diagnóstico de la misma realizada en la

institución educativa con la participación de profesores, personal administrativo, niños y padres de familia y de aliados estratégicos, para en conjunto determinar fortalezas y debilidades con las que cuenta la institución para lograr determinar las áreas de mejora, que pueden ser en las dimensiones: pedagógica, organizacional, administrativa o comunitaria, lo que permitirá brindar una educación acorde a las expectativas de los usuarios.

Teniendo en cuenta que un modelo de gestión es un referente que se puede imitar con la finalidad de hacer más eficiente y eficaz la gestión. Al respecto (Pèrez, 2016), señala los siguientes modelos:

#### **- Modelo Normativo**

Dominó en los años 50 y 60 hacia el inicio de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente. Este modelo estaba orientado principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

#### **- Modelo Prospectivo**

Surgió a inicios de la década del 70. Señala que el futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se ha flexibilizado. Este modelo se caracterizó por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica.

### **- Modelo Estratégico. Modelo de la década de los 80**

A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional. Este modelo tiene un carácter estratégico (conjunto de normas) y táctico (medios que se utiliza para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos técnicos, materiales económicos y financieros propios de una organización.

A inicios de los 90 se pone en práctica este modelo, dándose prioridad para el diagnóstico del contexto al FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que pone en prioridad la misión y visión de la institución.

### **- Modelo estratégico situacional**

Surgió a mediados de la década de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia el objetivo, es situacional. Se introdujo a nivel nacional las entidades planificadoras, la que dio origen a la descentralización educativa.

### **- Modelo Calidad Total**

Este modelo surgió a inicios de la década de los 90. Dio importancia a la planificación, el control, y la mejora continua, lo que permitió introducir estratégicamente la visión de la calidad en la organización. (El Instituto Nacional de Educación Tecnológica-INET (n.d.), conceptualiza al modelo de gestión

total como: “La forma de gestión de una organización, centrada en la participación de todos sus miembros que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y a proporcionar beneficios a sus miembros y a la sociedad” (p. 14).

Según (Pèrez, 2016), los componentes de la calidad son:

La identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. (p. 12)

En este modelo surgen dos hechos importantes: se reconoce la existencia de un usuario y preocupación por los resultados del proceso educativo.

Se orienta a mejorar los procesos, como la disminución de la burocracia, reducir costo, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos.

Además, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad.

Este modelo se preocupa por los resultados lo que conlleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para reorientar las políticas educativas. (p. 12)

### **- Modelo de Reingeniería**

Surgió a mediados de la década de los 90. Este modelo se ubica en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global, para este modelo las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Sus principales exponentes son Hammer y Champy. En este modelo si se requiere una mejora en el desempeño es necesario un cambio radical en los procesos.( p.13).

### **- Modelo comunicacional**

Surgió en la segunda mitad de la década de los 90. Se debe reconocer a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales, teniendo en cuenta que el lenguaje es el elemento de coordinación de acciones; esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.(p.13).

## **2.3.3. Gestión de Procesos y el Modelo Deming en la Mejora de la gestión educativa**

### **2.3.3.1. Gestión de procesos en la educación**

Huapaya (2019), quien indica que:

La gestión por procesos es un enfoque que procura trabajar primordialmente en la satisfacción del cliente, para lo cual

se requiere el cumplimiento de un organigrama basado en:  
1. Entrada, 2. Proceso, 3. Salida. De ese modo, se produce una retroalimentación con la finalidad de evaluar con la finalidad de aplicar el mejoramiento continuo. Así se podrá alcanzar la calidad que permitirá satisfacer al cliente, en el caso de la educación, el cliente es diverso, por cuanto un cliente puede ser la sociedad en su conjunto, los padres y representantes que esperan que sus hijos o representados egresen de la institución educativa con la mayor calidad posible en su aprendizaje, el Estado es otro cliente que espera que la inversión que realiza sea cónsona con las políticas planteadas, así mismo el Estado se constituye a la vez en dueño de la empresa, lo que permite aludir a la educación como un proceso basado en la gestión de calidad.(p. 245).

Por otro lado Huapaya (2019) señala que:

Transciende la visión de modelos funcionales a los de gestión, los cuales se encuentran patrocinados por la Norma ISO, lo cual permite estandarizar el proceso, siendo este adaptado a los requerimientos puntuales de una determinada organización. Acorde a esto, se puede señalar que la gestión de calidad de una institución educativa se orienta desde la Norma ISO, hacia el éxito mediante el logro de tres grandes segmentos: 1. Ampliación de la producción,

2. Mejora de la satisfacción cliente, 3. Retorno de la inversión garantizada. (p. 246).

La gestión de proceso permite que la comunidad educativa esté organizada para que el trabajo que se desarrolle sea eficiente y eficaz, es decir las acciones a desarrollar sean planificadas, ejecutadas, evaluadas para determinar logros y dificultades, para así plantearse alternativas de solución, esto de acuerdo a los lineamientos de la política educativa de estado, con la finalidad de las instituciones públicas y privadas brinde una educación de calidad, para hacer frente a este mundo competitivo, en donde el conocimiento se incrementa de una manera sorprendente, gracias al avance de la ciencia y la tecnología.

Capcha, (2019), en su resumen señala que: “la ISO 9001: 2015, tiene como punto de partida el contexto de las partes interesadas, es decir, desde los intereses del cliente, fortaleciendo así el liderazgo de la organización, mediante la planificación de acciones a desarrollar en el fomento de la calidad misma, para esto es necesario que la gerencia de la empresa disponga de los recursos necesarios para realizar inversiones que permitan transformar los intereses en logros, mediante la aplicación del enfoque de procesos de riesgo.(p.246).

En este sentido, la (ISO 9001: 2015, p. 10), citado por (Capcha, Y. 2019) plantea que el ciclo PHVA se define del siguiente modo:

1. Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;

2. Hacer: implementar lo planificado; 3. Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados 4. Actuar; tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. (pp. 247, 248).

Además señala que la ISO 9001: 2015, gestiona mejorar la satisfacción del cliente, mediante la generación de una cultura proactiva de prevención, mejora y protección del medio ambiente, asegurando así, la calidad y consistencia de los productos y servicios producidos por la empresa, de ese modo, el enfoque de riesgo permite prever acciones de mejora continua de los diversos procesos de la empresa en la medida que los clientes se sienten satisfechos con la organización, además ambas partes cumplen con las normativas legales vigentes. (p. 248).

### 3.3.3.2. Modelos de Gestión de Calidad

Torres et al., (2013), manifiestan que: “Un modelo de gestión es un conjunto de disposiciones que facilitan a las organizaciones el desarrollo y alcance de sus objetivos, es susceptible de imitación o reproducción. Implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar” ( p. 4).

Así mismo señalan que:

Los Modelos de Gestión de Calidad no son certificables, sin embargo, si son aplicados en conjunto con las normas se posibilita la gestión total en las organizaciones. En una entidad, disponer de un modelo de gestión resulta útil debido a que permite contar con un marco conceptual completo, proporciona unos objetivos y estándares claros, determina una administración coherente de las actividades de mejora y posibilita la evaluación a lo largo del tiempo; por lo que es fácil detectar si se están alcanzando o no, las metas trazadas y establecer las estrategias de mejora.( p. 4).

Por otro lado, manifiestan que:

Existen actualmente varios Modelos de Gestión de la Calidad desarrollados y utilizados como base en muchas organizaciones para el logro de sus metas. Los Modelos más conocidos a nivel mundial son: Modelo PHVA o Ciclo

de Shewhart, Modelo Malcolm Baldrige, El EFQM e Iberoamericano. (Torres et al., 2013, p. 4)

### **Modelo PHVA o ciclo de Shewhart**

El ciclo de Shewhart es considerado la primera representación gráfica del proceso de mejora continua, se conoce comúnmente como el ciclo de “Planificar, Hacer, Verificar y Actuar” (PHVA) o PDCA, y aunque fue descrito inicialmente por Walter Shewhart en 1939 en la ciudad de Nueva York, solo fue hasta los años cincuenta cuando fue popularizado, en plena revolución de la calidad en Japón, por el Profesor William Edwards Deming (Torres et al., 2013, p. 4)

El ciclo de Shewhart es un procedimiento que persigue la mejora de cualquier actividad de la empresa. Consta de cuatro etapas: planificación, ejecución, control y acción. En este sentido, el individuo, independientemente de su responsabilidad, establece un plan para alcanzar el objetivo (plan), lo ejecuta (do), verifica los resultados obtenidos con los planificados (check), y por último toma las decisiones oportunas si los objetivos no son los esperados o se quiere mejorar (acción). Así, este cuarto paso permite a la organización mejorar cualquier etapa y satisfacer por tanto al cliente de esa fase. Igual que en la espiral del progreso de Juran, conforme va «girando» esta rueda se mejora la calidad del proceso. (José & Guilló, n.d.).

## **Modelo Malcolm Baldrige**

El modelo de Malcolm Baldrige es un modelo que evalúa la excelencia en la gestión de la empresa, con criterios de profundidad, además concede gran importancia al enfoque al cliente y su satisfacción. En Estados Unidos se ha convertido en un estándar que es seguido como referencia para la implantación de un método de trabajo basado en la calidad total en las empresas. Dicho modelo también es usado para realizar seguimiento a la gestión en la empresa. Este también es conocido como Modelo de Calidad Total de Estados Unidos. (Torres et al., 2013, p. 5).

El modelo Malcolm Baldrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. Así mismo plantea que estos deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados.

“Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre las cuales se construyan las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la distribución de los recursos” (Torres et al., 2013).

Cabe señalar que todas las actividades de la cadena de valor de la empresa deben ser planificadas, coordinadas y controladas con la finalidad de conseguir la mejora de la calidad. En este sentido, ya no basta sólo con lograr un producto de calidad, además es

necesario un sistema integral de la calidad para elaborarlo al menor coste y con las mayores garantías de continuidad.

### **El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial – EFQM**

Este modelo fue creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (o European Foundation for Quality Management- EFQM). Su Misión es ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida. Asimismo, tiene como Visión la de un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia. (Torres et al., 2013, p. 7)

El Modelo EFQM es un modelo de Evaluación de la Excelencia de una organización, tomando la excelencia como una Filosofía de Gestión que persigue el éxito a largo plazo de una entidad mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los clientes y grupos de interés de la misma, sirve para la autoevaluación del logro de los objetivos de la entidad en un momento dado, para ello, estructura la organización en aspectos o criterios de la misma a evaluar y compara la realidad con la situación teóricamente excelente. (Torres et al., 2013, pp. 7,8).

## **Modelo Iberoamericano**

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), fue creada el 18 de marzo de 1998... En el año 1999 la organización antes mencionada establece el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (citado en Puig-Duran, 2006), como un mecanismo para la mejora de la competitividad entre las empresas de los países miembros de la FUNDIBEQ .(Torres et al., 2013, p. 10).

Torres et al. (2013)., así mismo señalan que:

El continuo desarrollo de las condiciones para la competitividad y la excelencia de las Organizaciones Públicas y Privadas en el contexto Iberoamericano y mundial, propician la actualización del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, con objeto de mantener un referente renovado para alcanzar la Excelencia. (p. 11)

Por otro lado, se indica que:

En la guía de la versión (2005), publicada por FUNDIBEQ se han modernizado los contenidos de los criterios que componen el Modelo Iberoamericano incorporando nuevos conceptos como son: Aprendizaje Organizacional, Capacidad de Respuesta, Desarrollo de Redes, Gestión Ambiental, Gestión Basada en Hechos, Gestión del Cambio, Gestión del Riesgo, Innovación, Plan Estratégico,

Plan de Negocio, Prevención de Riesgos, Responsabilidad Social, Sostenibilidad. (Torres et al., 2013, p. 11)

La mejora continua de las instituciones educativas es parte del trabajo colaborativo de la comunidad en mención y de los aliados estratégicos, especialmente del personal docente y administrativo, para lo cual el director deberá tener un liderazgo natural, para convocar a todos y trabajar coordinadamente en bien de la institución educativa. El enfoque que orienta el trabajo se sostiene en la capacidad de la institución para impulsar su propio cambio y de esta manera tener cada vez mejores resultados, en el proceso de enseñanza aprendizaje.

#### **3.3.3.3. Modelo Deming en la Mejora de la Gestión Educativa**

Según Gumucio (2005), manifiesta que:

W. Edward Deming nació el año 1900 en Estados Unidos y entre sus aportaciones destaca la gestión de calidad a través del control estadístico y la mejora de la calidad de los productos coincidentes con las necesidades de los consumidores. En el año 1958 fue el promotor de la gestión de calidad en el Japón, siendo curioso que tuvieron que pasar más de treinta años para que las empresas americanas se dieran cuenta de la gestión de la calidad. Tal contribución mereció la institucionalización del premio Deming como reconocimiento a sus trabajos. (p. 68).

También nos señala que:

La Calidad Total ha estado vigente en el mundo y muchos países como Estados Unidos, Inglaterra y España han desarrollado modelos basados en estos conceptos y en la actualidad la evolución de la Calidad Total se combina con otras estrategias como las asociadas a la gestión de los procesos, la gestión del conocimiento hasta la aplicación en los negocios tecnológicos. (Gumucio, 2005, p.68).

En estas últimas décadas en todos los países, especialmente en los países desarrollados se han venido aplicando los principios de la Gestión de la Calidad. Esta ha contribuido a que muchos países del mundo salgan del subdesarrollo, en especial al país japonés, a quienes han revolucionado con su forma de actuar, de pensar y desarrollo de sus industrias, lo que ha llevado a que elaboren productos de primera calidad que son requeridos en todo el mundo. Para lograr una gestión de calidad es necesario que los integrantes de la comunidad cambien de actitud, sean responsables, puntuales, disciplinados, y buscar un trabajo casi perfecto, para salir del subdesarrollo que afecta a muchas sociedades de la época contemporáneo.

El modelo Deming Prize nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón. El objetivo básico con el que nació era convertirse en una herramienta con la que

mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. Actualmente, el premio se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad, y supone un acicate para promover la Gestión de la Calidad en numerosas compañías que encuentran en el galardón una excelente ocasión para comenzar a aprender. (Andrade & Labarca, 2011, p. 7).

### **Ciclo PDCA del Dr. Deming**

El ciclo Deming consiste de cuatro elementos:

1. P.- PLAN (Planear): establecer los planes.
2. D.- DO (Hacer): llevar a cabo los planes.
3. C.- CHECK (Verificar): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.
4. A.- ACT (Actuar): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Planificar, programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión

del cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

“Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos” (López, 2001).

Este modelo permite a todas las instituciones públicas o privadas trabajen en función de la realidad circundante, para lo cual se debe hacer una autoevaluación del trabajo que se ha realizado para determinar si se han cumplido con los fines, objetivos y metas que se han planificado, para ser estimulados de acuerdo a las políticas internas que ha dado el estado o de acuerdo a las políticas internas de las organizaciones privadas. En el caso nuestro, sector educación, se viene estimulado al personal directivo y docente cuando han cumplido con las metas propuesta en el plan anual de trabajo y por el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, que se determina mediante la evaluación ECE.

### **3.3.4. Los Planes de Mejora en la Mejora de la Gestión Educativa**

#### **3.3.4.1. ¿Qué es un plan de mejora?**

El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante. (Proaño et al., 2017).

El plan de mejora por sí mismo, no asegura el cambio ni el mejoramiento, ya que el cambio en educación es fácil de proponer, complicado de llevar a la práctica y extraordinariamente difícil de sostener, pero el plan lo encauza.

Además, hay que tener presente que las estrategias de mejoramiento que son efectivas para algunas escuelas no lo son para otras. Las instituciones educativas progresan a ritmos diferentes. De ahí la importancia de concebir estrategias diferenciadas de mejoramiento de las escuelas. Por tal motivo, es fundamental un buen liderazgo en la escuela para hacer sostenible los procesos de mejora. (Beatriz & Ojeda, n.d.).

Teniendo en cuenta que un plan de mejora es un instrumento que orienta para corregir algunas falencias de nuestra actuación en el proceso educativo, al respecto: Sánchez et al. (2015). Señalan que:

En el contexto educativo, un plan de mejora es un instrumento que implica una planificación orientada a la mejora de la calidad de los procesos y de los resultados de las instituciones...Estos planes suelen estar precedidos por la identificación de las fortalezas y de las debilidades que se derivan de la autoevaluación inicial. Como consecuencia de ello, se han de diseñar propuestas conducentes a optimizar aquellos aspectos susceptibles de cambio de manera objetiva. A este respecto, los planes de mejora deben incluir en su estructura apartados específicos que informen sobre la línea de mejora, los objetivos, las necesidades detectadas, las acciones y tareas, la metodología, los recursos con los que cuenta el centro educativo, los procedimientos e instrumentos de evaluación, la secuenciación, los responsables-supervisores del plan y los agentes implicados. (p. 328).

Los planes de mejora deben fijar objetivos, diseñar actividades, nombrar responsables de cada actividad disponer recursos para llevar a cabo las actividades, prever de procedimientos o método de trabajo, establecer la cronogramación, aspecto muy importante, tener previsto los

instrumentos de evaluación para determinar y/o comprobar si se ha cumplido con los objetivos planteados.

Los planes de mejora no son rígidos, sino flexibles porque se adecúan a las necesidades y exigencias de la población objetiva en donde se realiza el proceso educativo. Todo plan debe contar con las siguientes partes: Datos informativos, justificación, objetivos, actividades a desarrollar, responsables, cronogramación, metas, recursos (humanos, económicos y financieros) y la evaluación.

### **3.3.5. La Planeación Estratégica en la Mejora de la Calidad Educativa**

Waltery y Pando (2014), indican que:

El planeamiento estratégico como práctica en el sector público no tiene una larga tradición. La aspiración normativa de coherencia en las políticas y de coordinación en la implementación tuvo su expresión máxima en distintas experiencias de planificación de la acción de gobierno. Para estas experiencias, el plan consistía en un conjunto de fines, reglas y mandatos que definían las contribuciones esperadas de cada actor social en una cadena de acciones dirigidas a alcanzar los objetivos o los productos deseados. El plan era, en otros términos, una proyección regimentada de la acción colectiva, versión macro social del modelo burocrático y condición suficiente para la coordinación de los actores sociales. (p.23).

Por otro lado, indica que: “La planificación para el desarrollo fue parte de un proyecto secular de racionalización social en el que el Estado era concebido como el cerebro y el motor del cambio. Este Estado se expresaba a través de maquinarias organizacionales estructuradas según el modelo centralista que, en vez de encarnar la racionalidad instrumental, se convirtieron en arenas de lucha política y ámbitos para la localización de conflictos, desplegando lógicas locales y siendo objeto de capturas diversas y, en consecuencia, deformando o reinterpretando las directivas de políticas y potenciando las incongruencias al interior de los gobiernos.(Waltery & Pando, 2014. p. 23).

Siendo el Plan estratégico un plan de acción que traza objetivos a lograr en una institución ya sea a corto, mediano y largo alcance debe ser diseñado de acuerdo a las necesidades del contexto, al respecto Waltery y Pando (n.d.) nos dice:

El planeamiento estratégico a nivel sectorial y organizacional es un medio para fortalecer el alineamiento de la acción con los objetivos de las políticas. Este es un conjunto de conceptos, procedimientos y herramientas para el análisis sistemático y la revisión de la orientación de la acción, del contexto y de los modos de acción. Si bien puede hacer uso de diversos métodos y puede adaptarse a diferentes circunstancias, tiene algunas condiciones que deben satisfacerse para contribuir a la coherencia entre políticas, acciones y resultados. El planeamiento sectorial es un instrumento para el alineamiento organizacional posibilitando

la correspondencia entre las políticas a implementar y las misiones a cumplir. Para ello, es preciso contar con políticas explícitas y con mandatos claros. Por consiguiente, sin una definición de los objetivos de política pública, es problemático que el planeamiento estratégico contribuya a ese alineamiento asumiendo por lo tanto un carácter meramente simbólico o ritual, sin satisfacer el requerimiento de coherencia vertical. (pp.28,29).

La puesta en práctica de un modelo de gestión estratégica permitirá el fortalecimiento con la participación de maestros, alumnos y padres de familia, quienes organizados en equipos de trabajo a nivel de institución educativa y a nivel de grados de estudios, se hace más fácil el desarrollo de las actividades programadas, para luego evaluarlas y tomar las decisiones pertinentes en bien de la institución educativa. Es importante señalar que se debe promover estrategias entre los integrantes de la comunidad escolar para cumplir con los objetivos de la planeación.

La elaboración e implementación de instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI, IGA., entre otros es tarea de la comunidad educativa, ya que son los que orientan la conducción del plan operativo y el plan estratégico. Ambos son necesarios para poder establecer la ruta de intervención, mediante el diseño de fines, objetivos y metas. De no ser favorable en la evaluación se tiene que planear actividades y poner en práctica en las áreas del conocimiento con errores detectados.

## **2.3.6. Dimensiones de la Gestión Educativa**

### **2.3.6.1. Dimensión Pedagógica**

Según Aguerro (2019), señala sobre esta dimensión que:

Se junta el saber de lo que se debe transmitir más el saber pedagógico, ya que los desarrollos actuales de las ciencias del aprendizaje han dejado en claro que no es posible pensar la disciplina por su lado y la pedagogía por el otro, sino que la disciplina y su enseñanza constituyen un todo inseparable. (p.37).

Para Luque (2019), en gestión educativa, señala que: “La dimensión pedagógico-curricular alude a la función principal de las escuelas, es decir, la enseñanza, así como también a las actividades de formación docente continua que desarrollan los directores y docentes, como instancias que retroalimentan la práctica educativa” (p.14).

Los docentes que trabajan en la institución educativa N° 10479 poseen el conocimiento disciplinar en las áreas que enseñan, lo que permite brindar una educación acorde a los estándares nacionales, alineadas a las políticas educativas que el estado ha implementado.

Para lograr los fines y objetivos propuestos en el aspecto técnico pedagógico, es necesario promover el trabajo en equipo de los profesores en toda institución educativa, porque permite el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y fines que la institución educativa que se ha planteado en el Proyecto

Educativo Institucional; ya que las acciones planificadas, se organizan, ejecutan y se evalúan cumpliendo de esta manera su fin.

El maestro, al cumplir la función de facilitador, mediador, intermediario, promotor, etc. es la clave para que brinde una educación de calidad, la misma que tiene estrecha relación con el cumplimiento y el logro de lo planificado, en las unidades de experiencia y las experiencias de aprendizajes diarias compartidas con los estudiantes.

La puesta en práctica de estrategias metodológicas. Uso de técnicas de enseñanza, adecuadas, por parte de los agentes de la educación, se asegura la trasmisión de nuestra cultura (costumbres, supersticiones, formas de vida, pensamientos, etc.) en tiempo y espacio. Además, nos permite poner en contacto y asimilar el conocimiento universal, más aún que estamos en la época de la informática y la comunicación.

Por otro lado, es necesario indicar que siendo el maestro (director, profesores) los responsables de dirigir el proceso educativo fomentan la iniciativa y la capacidad creadora de los estudiantes en la institución educativa N° 10479 de Conchán.

Con el actuar persistente diario del director y profesores se viene suscitando mejoras en la gestión educativa, lo que permite elevar el nivel académico de los educandos, pues en forma

general, el rendimiento era bajo y sumamente bajo en otros grados, esto se debía probablemente al trabajo que realizaba el profesor en el aula y la motivación que daba el director a sus docentes y estos a sus estudiantes. En la actualidad, este fenómeno está cambiando debido al trabajo consciente de los maestros que vienen realizando y a la oportuna elaboración, ejecución y evaluación de los documentos de gestión, los que han sido elaborados en reuniones colegiadas y con la participación plena de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Los docentes de la institución educativa N° 10479 de Conchán, solo en un 3% de los profesores planifica las actividades del proceso enseñanza aprendizaje con anticipación, lo que constituye una fortaleza para la institución educativa, pues mejora los niveles de aprendizaje de los educandos. El 18% de profesores tienen actitud profesional, lo que refleja una identidad plena con la institución.

#### **2.3.6.2. Dimensión Organizacional**

Esta dimensión es de vital importancia porque es el ámbito en el que se desarrolla el Proyecto Educativo Institucional y su propuesta pedagógica; los elementos constitutivos de esta dimensión son considerados condicionantes para el desarrollo del trabajo educativo o como espacios fijos donde las actividades que realizan profesores y educandos deben estar orientadas siempre a tener aprendizajes duraderos y/o significativos.

Casillas ( n.d.), nos dice sobre esta dimensión que:

Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. (p.5).

Se debe siempre tener en cuenta el tiempo y el espacio en sí mismos, como influyen y son influidos por los otros elementos y qué relación tienen con los propósitos que se ha planteado conseguirlos a corto, a mediano, o largo plazo.

Para que la institución educativa cumpla su función en la conservación, transmisión y producción de conocimientos, la dimensión organizacional debe ser coherente y facilitar los propósitos pedagógicos del centro de enseñanza, para lo cual requiere de un sistema de comunicaciones que funcione en forma clara, precisa, coherente y efectiva que es muy importante y fundamental a la hora de tomar decisiones.

Toda organización institucional tiene un propósito, un momento, una ocasión y un motivo de creación y a partir de allí, una historia, que en el transcurrir del tiempo perdure sus

diferentes acciones, para lo cual los agentes encargados de dirigir sus actividades, tienen que conocer sus diferentes eventos para trabajar en función ellos de ellos con miras a promover sus logros, ya que ello las hace únicas, por la interacción de eventos sociales, grupales, interpersonales e individuales.

La dimensión organizacional hace referencia a todos los elementos de la organización propiamente dicha, la distribución de puestos de trabajo, la función que tienen que cumplir, el compromiso asumido, para lograr el objetivo y fines que se propone cumplir la institución educativa, la responsabilidad que se tiene frente a las actividades asignadas. Se dice que actualmente las tareas y decisiones que se tomen deben ser flexibles, horizontales, coordinadas, consensuadas, buscando siempre la creatividad, el ingenio, la destreza de los actores sociales, para dar solución a la problemática que enfrenta la institución educativa y de esta manera ser eficientes y eficaces en lo los logros educativos y que al final sea beneficiado nuestros educandos, que son la razón del sistema educativo peruano.

La institución educativa, como toda organización social, se dice que es de tipo jerárquico, en lo que se refiere a su funcionamiento interno y en relación con su contexto donde realiza la función inherente que es la de educar. Los puestos de trabajo están asociados a cargos a los que se accede de acuerdo a la Ley de Reforma Magisterial por concurso de mérito. Existen

cargos directivos, profesores, auxiliares de educación y administrativos.

Cada empleado debe tener clara la función que tiene que cumplir en la institución educativa, para que haya un buen clima profesional e institucional. En la actualidad hay un conjunto de normas que sirven de guía para tener una buena organización institucional como dimensión de la gestión educativa.

Las tareas que se asignan en la institución educativa se efectúan mediante una coordinación, con todos los miembros de la comunidad educativa, para que, al asumir un encargo los actores puedan cumplir las actividades encargadas en forma acertada pues estas son imprescindibles para cumplir con su misión y visión planteadas en su Proyecto educativo Institucional.

Las normas que se tengan en cuenta, para la buena marcha institucional deben ser discutidas y consensuadas con la comunidad educativa, algunas pueden ser significativas y necesarias, otras servir de complemento a la gestión, todas deben ser compartidas y asumidas, al llevar a la práctica, con responsabilidad y nadie sea afectado por su negligencia o irresponsabilidades.

Los espacios de la institución Educativa, en donde se realizan las actividades deben ser utilizados y compartidos por todos sus integrantes, de manera libre y voluntaria para realizar las actividades de enseñanza aprendizaje para de esta manea

cumplir en forma acertada los fines y objetivos de la educación peruana.

El tiempo para el desarrollo de las actividades debe ser utilizado de manera óptima, de modo que se cumpla con las actividades programadas para el año lectivo, especialmente las horas de carácter pedagógico. En algunos casos los directores no han cumplido su función, por falta de motivación e incentivos económicos.

### **2.3.6.3. Dimensión Administrativa**

Casillas (n.d.), nos dice que:

La dimensión administrativa analiza las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones. (p.4).

Por otro lado, nos señala que:

La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la

negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales. (Casillas, n.d., p.4).

Esta dimensión de la gestión educativa está relacionada con el manejo de normas, dispositivos legales, reglamentos, para el buen funcionamiento de la institución, así como el manejo de los recursos humanos, materiales, económicos, financieros. En estos últimos años se está dando más importancia a la rendición de cuentas, las mismas que se deben hacer con transparencia y objetividad para que la comunidad tenga confianza en la administración.

Es tarea de la Dirección llevar el control y administración de los profesores, auxiliares de educación y del personal de servicio. Desde el punto de vista laboral, corresponde la captación y manejo de los recursos económicos, materiales y financieros, el control y uso del tiempo adecuado de las actividades técnico pedagógico de los docentes y de la jornada escolar estipulada en los dispositivos legales vigentes; la seguridad e higiene de los alumnos y de toda la infraestructura. Así mismo deberá dar información a las respectivas autoridades educativas.

El director tiene la responsabilidad de registrar los movimientos administrativos, tales como: matrícula, ratificación de la misma, traslados, certificación de los alumnos, registro de asistencia de profesores, personal de servicio y alumnos, envío de datos de la infraestructura educativa.

Esta dimensión se refiere a todos los elementos que contribuyen a la operatividad de la institución, por lo que contempla sus planes y proyectos, así como los recursos económicos, materiales y humanos con los que cuenta. Se trata de un proceso dinámico que requiere de la participación de todos los actores comprometidos con el cumplimiento de los fines y metas institucionales. (Arellano, 2017. p. 15).

En la administración existen un sin número de trámites de carácter interno y externo, algunos están relacionados con los estudiantes, profesores, la organización y con los ingresos y egresos que genera la institución educativa mediante diversas actividades.

#### **2.3.6.4. Dimensión Comunitaria**

Sobre esta dimensión partimos diciendo que existe un determinado espacio geográfico, con las mismas costumbres y tradiciones en donde los individuos se conocen, poseen intereses comunes, analizan juntos sus problemas y necesidades, y trabajado todos mancomunadamente, poniendo la mano de obra más no recursos económicos, pues carecen de ellos, no permitiendo mejorar la infraestructura.

Al respecto Casillas (n.d.), nos dice que:

Esta dimensión es el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la

toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia. (p.3).

Así mismo señala que: “En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela. Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado. (p.3).

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

### **3.3.7. Las Normas ISO 21001 en la Mejora de la Gestión de la Calidad Educativa.**

#### **3.3.7.1.¿Qué es ISO 21001?**

Esta norma internacional establece requisitos para un sistema de gestión de calidad para organizaciones educativas en el caso de que ésta:

a) Necesita demostrar su habilidad de manera consistente para proveer un producto o servicio educativo que cumple con las necesidades de los estudiantes y otros clientes al mismo tiempo que se cumplen los requisitos legales y reglamentarios.

b) Busque aumentar la satisfacción de los estudiantes y otras partes interesadas a través de la aplicación efectiva de un sistema de gestión de calidad para organizaciones educativas incluyendo procesos de mejora continua del sistema y garantizando la conformidad con las necesidades de los estudiantes y otros clientes al mismo tiempo que se cumplen los requisitos legales y reglamentarios. (Cárdenas, 2019).

Las normas ISO 21001 se aplica a cualquier institución educativa ya sea pública o privada, al respecto Cárdenas (2019). Nos dice que:

La ISO 21001 provee una herramienta de común para proveer productos y servicios educativos capaces de cumplir con los requisitos de los clientes. Organización

Educativa se refiere a cualquier persona o grupo de personas que provee, comparte o transfiere conocimiento a estudiantes a través de enseñanza capacitación o investigación. (p.5).

Así mismo señala que:

Las organizaciones educativas incluyen preescolar, primaria, secundaria, preparatoria, instituciones de educación superior, educación para adultos, educación vocacional (técnica), tutorías y centros de capacitación y coaching”. Por otro lado, indica que: “La otra diferenciación se puede dar por la forma en la que obtienen sus recursos como educación pública, privada, autosuficiente” (p.5).

Las normas ISO son instrumentos que estipulan los requisitos que pueden ser utilizados en las instituciones u organizaciones públicas o privadas para garantizar que los servicios que prestan dichas instituciones borrar cumplan con estándares de calidad.

Rivera y Tupac Yupanqui ( 2019), nos indican que:

La norma ISO 21001:2018 como tal, describe un sistema de gestión dirigido a organizaciones educativas de todo tipo, cubre todo el ciclo educativo desde la educación pre escolar hasta los estudios de post grado. Los requisitos de esta norma son genéricos y lo que pretende es que sean aplicables a todas las organizaciones

que utilizan un currículo para apoyar el desarrollo de la competencia a través de la enseñanza, el aprendizaje o la investigación sin importar el tipo, tamaño o método educativo de prestación. La norma además se puede aplicar a organizaciones educativas dentro de organizaciones más grandes cuyo negocio principal no es la educación, como los departamentos de formación, capacitación o entrenamiento de tipo académico. La norma no es aplicable a organizaciones que solo producen o fabrican productos educativos. (p. 53)

En este mundo competitivo es necesario agenciarse de las mejores herramientas para proveer al usuario un servicio de calidad, para lo cual se tiene que trabajar coherentemente con la recomendaciones de los expertos en la materia para brindar mejores servicios al público usuario, por lo que es una obligación ética moral que la instituciones educativas del Perú y Latinoamérica deberían preocuparse por brindar una educación de calidad acorde con los adelantos de la ciencia y la tecnología y para lograrlo deben ceñirse estrictamente a la recomendaciones normas ISO.

Con la implementación de la norma ISO 21001 se pretende que las organizaciones educativas ofrezcan un mejor servicio, a partir de evaluar el grado en el que satisfacen las necesidades y expectativas de los estudiantes, sus familias, los profesores, el mercado laboral y la sociedad en general. Sin embargo, por la reciente publicación de esta norma y la

resistencia a la implementación de sistemas normalizados en algunas instituciones educativas, resultan escasos los trabajos que se pueden consultar con respecto a la implementación de un SGOE ISO 21001” (Guerra Bretaña et al., 2020, p. 4).

El servicio que presta las instituciones educativas debe estar acorde a las normas ISO, es decir deben brindar una educación de calidad; de acuerdo a las políticas que emanan del estado, para lo cual se necesita de maestros comprometidos con su profesión y de vocación de servicio, es decir que trabajen con puntualidad, responsabilidad, disciplina, etc. Además de ello que estén en permanente capacitación, para brindar una educación enmarcada dentro las normas ISO, poniendo “especial énfasis en el enfoque de procesos y la estructura de la norma en el ciclo de mejora Planificar-Hacer-Verificar-Actuar. (Guerra Bretaña et al., 2020).

Por lo que las autoridades que están dirigiendo el estado deben poner de su parte para motivar al maestro pagando sueldos justos que respondan a las expectativas de los profesores y puedan satisfacer necesidades básicas y de capacitación.

Las normas ISO, regular los mecanismos para brindar un servicio de calidad a la población acorde a sus exigencias. En tal razón Cárdenas, M. (2019) nos señala los siguientes beneficios que puede proveer las normas ISO 21001?

1. Una mejor alineación de la misión, visión, objetivos y planes de acción educativos.
2. Procesos consistentes para incrementar la eficacia de las organizaciones educativas.
3. Incrementar la credibilidad de las organizaciones educativas.
4. Reconocer los medios para permitir a las organizaciones demostrar su compromiso con las prácticas de gestión educativa de una manera que proyecte un mayor costo beneficio.
5. Contar con una herramienta de medición consistente para demostrar la efectividad de las organizaciones educativas.
6. Contar con un modelo para la mejora continua.
7. Armonización de normas nacionales dentro de un marco internacional.

Las normas ISO detallan los requisitos para sistemas de gestión en las instituciones educativas:

- a. Tenga la necesidad de demostrar habilidad para de forma consistente proveer, compartir y facilitar la construcción de conocimiento hacia los estudiantes en conformidad con los requisitos legales y reglamentarios y
- b. Sus objetivos para lograr la satisfacción de los estudiantes, otros clientes y el personal a través de la efectiva aplicación de un sistema de gestión para organizaciones educativas, incluyendo los procesos de mejora del sistema y el

aseguramiento de la conformidad de los estudiantes y otros clientes de la misma forma que se cumple con los requisitos legales y reglamentarios. (Cárdenas, 2019, p. 8).

Debemos señalar que los requisitos de esta norma internacional son genéricos y se diseñaron para que sean aplicables a todas las instituciones educativas que proveen, comparten y faciliten la construcción de nuevos saberes hacia los alumnos a través del proceso de enseñanza aprendizaje, a través del cual provea comparta o transfiera nuevos conocimientos. Por lo tanto, la norma aplica al sistema de gestión de cualquier institución ya sea pública o privada que haga uso del currículo para proveer, compartir y transferir nuevos conocimientos a los educandos.

### **3.3.9. Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad**

La gestión educativa del siglo XXI tiene que hacer frente a los problemas que se presentan en la sociedad actual, lo que conlleva a grandes desafíos para el sistema educativo de nuestro país, para lo cual debemos poner en práctica el enfoque de la Complejidad, el mismo que permitirá conducir el proceso educacional acorde a los lineamientos de la gestión educativa, en especial en las dimensiones pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria, sobre las cuales se orientó el presente trabajo.

Al respecto (Omnia, 2014), señala que:

La Gestión Educativa en la contemporaneidad, se debe apoyar en el funcionamiento de las organizaciones, a partir de fines comunes, a nivel interno, por parte de quienes la componen, y a nivel externo, con el fin de integrar intereses políticos y sociales, consolidando la organización.(p. 156)

Por otro lado, indica que:

Las realidades del mundo actual se han ido volviendo cada vez más complejas. A lo largo de la segunda parte del siglo XX y, especialmente, en las últimas décadas, las interrelaciones y las interconexiones de los constituyentes biológicos, psicológicos, sociales, económicos, políticos, culturales y ecológicos, tanto a nivel de las regiones, naciones como a nivel mundial, se han incrementado de tal manera, que la investigación científica clásica y tradicional con su enfoque lógico-positivista se ha vuelto corta y limitada para abordar estas realidades nuevas y complejas. (p. 156)

Así mismo, señala que:

La Gestión Educativa del siglo XXI tiene, su propia naturaleza, la misión y el deber de enfrentar este estado de cosas, de ser sensibles a los signos de los tiempos y de formar las futuras generaciones en consonancia con ellos, dado la responsabilidad transdisciplinar que tiene la formación de formadores. Por ello se considera necesario penetrar el pensamiento complejo y la

transdisciplinariedad dentro de las organizaciones y los diversos subsistemas del Sistema Educativo.(Omnia, 2014, p. 159).

En esta circunstancia la educación tiene que reorientarse para la construcción del nuevo conocimiento para responder a las nuevas exigencias de la sociedad, pues, en la actualidad el conocimiento es acrítico, objetivo, lineal y estructurado, el cual deberá ser remplazado por un conocimiento multidisciplinar y multidimensional, con la finalidad de formar seres humanos conscientes, justos, que practiquen los valores éticos y morales, dejando de lado el egoísmo que tanto daño nos hace.

La gestión educativa como proceso sistemático deber estar acorde a los avances de la ciencia y la tecnología, para poder hacer frente a la problemática que se nos presenta en la vida diaria, para de esta manera dar solución a las necesidades más apremiantes que afecta al colectivo social, pues la educación que se brinda en la actualidad está en desventaja en relación a las generaciones precedentes, tano a nivel intelectual como comportamental. Omnia (2014), señala que:

Las instituciones educativas exigen un modo distinto de gestionar, que supone el tránsito del paradigma de la simplicidad al paradigma de la complejidad coherente con el pensamiento del siglo XXI... destaca como principales resultados producto de la reflexión teórica:

- a) Argumentos que demuestran que el concepto de Gestión Educativa, requiere de una nueva arquitectura epistemológica y

ontológica para avanzar hacia la construcción de un lenguaje interdisciplinario y sistémico" ...

b) Con el propósito de generar una mirada compleja sobre el hecho educativo que conlleve a la necesidad de trabajo en equipo, aprendizaje cooperativo, disposición al diálogo y el desarrollo de un pensamiento complementario. Se concluye que la Gestión Educativa bajo el paradigma de la simplicidad tiene que ceder el paso al paradigma de la complejidad en esta era planetaria signada por la incertidumbre y la complejidad. (p. 150).

### **3.3.10. Herramientas o Instrumentos de Gestión Educativa**

Los instrumentos de gestión son documentos que deben ser elaborados con participación de la comunidad educativa, pues son los que orientan el trabajo educativo, ya que mediante ellos se conduce a la planificación, se auscultan las necesidades de la institución, la que se concretiza mediante el diagnóstico, los cuales se enrumban el trabajo del plantel en forma ordenada, coherente con la misión, la visión valores, con el fin de lograr metas, objetivos y fines que la institución se ha planeado y de esta manera brindar una educación de calidad a los usuarios del entorno social.

Entre los instrumentos de gestión educativa que son imprescindibles en toda institución educativa tenemos el Proyecto Educativo Institucional (PEI), El proyecto Curricular de Centro (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno (RI), entre otros, las cuales se explican a continuación.

### **3.3.10.1. Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

#### **- ¿Qué es el PEI?**

El PEI es un instrumento de gestión de mediano y largo plazo que se enmarca dentro del Proyecto Educativo Nacional, del Regional y el Local, a fin de responder a sus demandas y expectativas. Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa. Programa, teniendo como centralidad a las niñas, niños y adolescentes, integrando sus necesidades de desarrollo humano, el cumplimiento de sus derechos, además de las demandas de desarrollo de la región y de manera especial del distrito (Escuelas, 2010, p.20)

El Proyecto Educativo Institucional es un documento administrativo que orienta la gestión, el mismo debe ser elaborado con la participación de toda la comunidad educación. Es un instrumento de gestión en donde se plasma la misión, visión, objetivos y valores que la institución se propone lograr en un determinado tiempo. Allí se expresa la institución que queremos lograr con la participación de todos integrantes de la comunidad.

La introducción del PEI en el sistema educativo peruano responde a esta nueva concepción de la escuela. A pesar de que inicialmente se puso énfasis en el PEI como una herramienta de gestión para orientar el trabajo del director, posteriormente se enfatizó en la importancia de la

participación de los distintos actores educativos de cada escuela en la elaboración del PEI. Para el sector, el PEI debía ser el resultado de un proceso participativo que integrara la visión de estos distintos actores. (Cuglievan & Rojas, 2007).

El PEI es el documento a corto, mediano y largo alcance, en donde se precisa las bases del desarrollo institucional; que se plantea la comunidad, pues es el instrumento guía de las diferentes actividades que se deben desarrollar en la institución educativa, con la finalidad de brindar una educación acorde a las exigencias de este mundo competitivo.

Dicho documento permite que los encargados de la gestión tomen decisiones a tiempo y poder enfrentar algunos hechos que no están marchando acorde a los lineamientos de la política educativa a nivel interno y a externo de la institución.

Cuglievan y Rojas (2007). Señala así mismo que: “Se exigía así que las escuelas elaboraran un plan de trabajo concertado entre todos los actores, que pudiera definir la visión y misión, objetivos, actividades y recursos. Asimismo, se estableció que el Consejo Educativo Institucional (CONEI) participase tanto en la formulación como en la evaluación del PEI”.

El PEI, de una institución es una herramienta de la gestión, que debe ser elaborado con la participación plena de toda la

comunidad educativa y aliados estratégicos. Dicho documento debe estar en concordancia con el Proyecto Educativo Nacional (PEN), en donde contempla los objetivos de la educación nacional al 2036. Según (CNE, 2020), indica que: “En ese contexto, el Proyecto Educativo Nacional llama a que el esfuerzo nacional en el terreno educativo se enlace con las labores necesarias en distintos ámbitos de la vida nacional para lograr una ciudadanía plena”.

#### **- Características del Proyecto Educativo Institucional**

El proyecto educativo presenta las siguientes características:

- a. Temporalidad: porque establece los objetivos para el mejoramiento de la institución educativa en en corto, mediano y largo plazo.
- b. Demanda: debe estar acorde a las necesidades y exigencias de la comunidad educativa.
- c. Participación: Debe ser elaborado por la comunidad educativa para que en su implementación y desarrollo se involucren para el logro de fines, objetivos y metas.
- d. Evaluación: Debe realizarse permanentemente para corregir algunos errores y dificultades a su debido tiempo.

#### **- Componentes del PEI**

Un PEI contiene 4 componentes fundamentales: La identidad de la Institución Educativa (Visión, misión,

valores y perfil ideal del estudiante), el diagnóstico centrado en el conocimiento de los estudiantes a los que atiende, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.(Escuelas, 2010).

Todo Proyecto Educativo Institucional es el instrumento de gestión que responde a las demandas y expectativas de la población y debe contener los siguientes elementos: identidad, diagnóstico, la propuesta pedagógica la propuesta de gestión.

### **3.3.10.2. Proyecto Curricular de Centro (PCI).**

#### **- ¿Que es el currículo?**

(Guzmán, 2012). Señala que:

Currículo es un término utilizado en diversos contextos, la mayoría de las veces suele referirse a los planes de estudio, programas y en otras ocasiones se le relaciona con las implementaciones didácticas. Sin embargo, existe una lucha para poder contextualizar el concepto y transportarlo a diferentes ámbitos sin que esto sea motivo de rupturas en los centros educativos (p.10).

Así mismo manifiesta que:

El objetivo principal de un currículo es plasmar una concepción educativa, misma que constituye el marco teleológico de su operatividad. Por ello, para hablar del currículo hay que partir de qué se entiende por educación;

precisar cuáles son sus condiciones sociales culturales, económicas, etc. Su real función es hacer posible que los educandos desenvuelvan las capacidades que como personas tienen, se relacionen adecuadamente con el medio social e incorporen la cultura de su época y de su pueblo (Guzmán, 2012.p.12).

Por otro lado, nos indica que:

Las características del currículo son siguientes:

- Abierto: El currículo tiene una parte común al territorio nacional: Enseñanzas comunes o mínimas y otra complementada por cada una de las comunidades autónomas con competencias en educación.
- Flexible: Se puede adaptar a la realidad del entorno del centro educativo y de los alumnos a los que va dirigido.
- Inclusivo: Existe una parte de formación común para todos los alumnos a nivel nacional, que cursen estas enseñanzas.
- Atiende a la diversidad: Permite incluir las diferencias o señas de identidad de cada comunidad autónoma.
- Profesor Reflexivo: Un currículo con las características anteriores, debe dar como resultado la figura de un profesor reflexivo, guía y orientador (p.12).

El currículo es un instrumento de gestión que los elabora el ministerio de educación, en base a los dispositivos legales vigentes, allí se plasma la concepción del mundo, los contenidos

filosóficos, antropológicos, psicológicos, pedagógicos, sociológicos, tecnológicos, etc., del sistema que rige a la sociedad contemporánea. El currículo está formado por competencias, capacidades, desempeños; metodología, organización el tiempo y el espacio; regulación de la infraestructura, instalaciones, equipos y materiales y evaluación.

### **3.3.10.3. El Proyecto Curricular Institucional (PCI)**

#### **¿Qué es el PCI?**

MINEDU (2012), manifiesta que: el Proyecto Curricular Institucional es:

Un instrumento de gestión pedagógica de la Institución Educativa, se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional, se elabora a través de un proceso de diversificación curricular, a partir de los resultados de un diagnóstico de las características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje. Forma parte de la propuesta pedagógica del PEI. (p. 5).

Es un documento de gestión en donde se concretiza la diversificación curricular, como parte del trabajo en equipo que realizan los integrantes de la institución educativa, es el producto de la planificación técnico pedagógicaa que realiza el equipo directivo con los docentes, y personal administrativo, el mismo que se realiza en base al currículo nacional , en la jornada de

planificación y que responde a la contextualización de competencias, capacidades y, desempeños, de acuerdo a las necesidades académicas de los educandos.

### **Elementos**

1) Análisis de las variables sociocontextuales (demandas de formación del medio ambiente socio-cultural), diferenciación de las características de los grupos de incidencia.

2) Análisis de las variables psicológicas de los alumnos por niveles y grupos de incidencia.

3) Prioridades, objetivos y metas para la secuenciación de los contenidos y criterios de evaluación y el modelo de intervención.

4) Secuenciación de contenidos y criterios de evaluación.

5) Selección de metodologías, recursos y materiales.

6) Plan de Atención a la Diversidad: Adaptaciones Curriculares.

7) Plan de evaluación del P.C.C.

8) Plan de Formación del Profesorado.

9) Plan de Orientación. (Cortizas & Rodríguez de Castro, 2011).

El proyecto curricular institucional, documento de gestión de las instituciones educativas, representa uno de los mayores desafíos a maestros del país para ofrecer a la comunidad educativa una educación de calidad, que responda a las necesidades y

demandas de la población en el contexto donde se trabaja. La misma que es posible lograr, sin mayores esfuerzos, si se trabaja a conciencia y disciplinadamente, en equipo y a conciencia, y en coordinación con los directivos, personal docente y administrativo. Por medio del PCI se puede solucionar la problemática institucional, en el especial en el aspecto académico de los educandos, elaborando y ejecutando planes de acción de retroalimentación, la que disminuyera la desigualdad académica y la inseguridad de los alumnos que generalmente son tipo psicológico y emocional.

#### **3.3.10.4. El Plan Anual de Trabajo - PAT**

##### **¿Qué es el PAT?**

De acuerdo a la Norma Técnica para la Elaboración de Instrumentos de Gestión de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica, el PAT es uno de los instrumentos de gestión que se desprende del PEI y que concreta cada año la gestión del IESP o de la EESP. Este instrumento define las actividades que responden a las líneas estratégicas establecidas en el PEI para lograr los resultados esperados, así como la previsión de los recursos necesarios para su implementación y cumplimiento. (Ministerio de Educación, 2019).

El Plan Anual de Trabajo es un instrumento de gestión que describe y sistematiza las actividades con el fin de lo lograr los

objetivos planteados en los demás documentos de gestión, que pueden ser a corto, mediano y largo plazo. El PAT viabiliza la puesta en práctica de las necesidades que se han considerado en el Proyecto Educativo Institucional, evitando de esta manera el trabajo al azar. Este documento por contener la descripción de las necesidades que aquejan a la comunidad educativa, se debe prever el tiempo y los recursos económicos y financieros.

El plan anual de trabajo tiene con las siguientes partes:

- Objetivos y Alcance de la Guía.
- Marco Legal que regula las orientaciones para la elaboración del PAT.
- Pautas Generales para la Elaboración del PAT. -
- Etapas para la Elaboración del PAT. (Ministerio de Educación, 2019).

De lo señalado se puede deducir que los objetivos deben estar acorde a las necesidades de la institución educativas y de los alumnos; el alcance se refiere al ámbito de la institución educativa; en el marco legal se considera los dispositivos legales vigentes, que orienta su elaboración; en cuanto a las pautas generales se puede señalar que es elaborado por los integrantes de la comunidad educativa en coordinación con los aliados estratégicos, finalmente las etapas para su elaboración son: La preparación, la planificación operativa, el presupuesto y monitoreo y evaluación.

### **3.3.9.5. Reglamento Interno (RI)**

#### **¿Qué es el Reglamento Interno?**

El reglamento Interno es el instrumento de gestión que regula la organización y el funcionamiento integral de la institución educativa, para ello, establece las tareas y responsabilidades de todos los integrantes de la comunidad educativa y comunica los derechos de cada uno de ellos a fin de promover una convivencia escolar democrática.(MINEDU, 2020, p.11).

El reglamento interno por su naturaleza es el instrumento de gestión que regula el funcionamiento de la institución educativa en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI), en donde se estipula deberes y derechos de profesores, alumnos y padres de familia, así como las funciones, estímulos y sanciones de sus integrantes. Es elaborado con la participación plena de los integrantes de la comunidad educativa, especialmente de profesores y personal administrativo, bajo la dirección de la plana directiva de la institución, de acuerdo con las normas vigentes, en nuestro caso, emanadas del Ministerio de Educación.

Según (MINEDU, 2020), la estructura del Reglamento Interno (RI) es el siguiente:

1. Identidad y organización de la Institución Educativa.

-Misión y visión (de acuerdo a lo establecido en su PEI)

- Órganos que componen la Institución Educativa y organigrama
  - Consejo Educativo Institucional (CONEI)
2. Normas de convivencia de la institución educativa
    - Definición y normas de convivencia escolar.
    - Medidas correctiva.
  3. Derechos y responsabilidades de los integrantes de la comunidad educativa.
    - Estudiantes, docentes, personal administrativo, directivos y familias.
  4. Responsabilidades de la institución educativa a nivel institucional.
    - Matrícula, evaluación de los estudiantes y asistencia.
  5. Mecanismos de atención a la comunidad educativa.
    - Atención a las familias y mecanismos de resolución de conflictos: Involucran a los estudiantes, el personal de la institución educativa e involucran a las familias.
    - Derivación de casos a instituciones aliadas, mecanismos de asistencia ante necesidades y urgencias de los estudiantes (MINEDU, 2020, p.22).

Como se puede observar la estructura del Reglamento Interno de una institución educativa es fácil de manejar, por lo que se sugiere redactarlo con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, para de esta manera cada uno de los integrantes conozcan sus deberes y derechos que

cumplir en la institución educativa, para de esta manera que contribuya a realizar una gestión de calidad con eficiencia y eficacia.

### **El Consejo Educativo Institucional (CONEI)**

Siendo el CONEI un órgano de base de participación, concertación, y vigilancia ciudadana para desarrollar una gestión educativa con transparencia, democrática, ética y moral en donde están representados todos los actores de la comunidad educativa. Al respecto el (MINEDU, 2003b) indica en su artículo 69 lo siguiente:

El Consejo Educativo Institucional es un órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana. Es presidido por el director e integrado por los subdirectores, representantes de los docentes, de los estudiantes, de los ex alumnos y de los padres de familia, pudiendo exceptuarse la participación de estos últimos cuando las características de la institución lo justifiquen. Pueden integrarlo, también, otras instituciones de la comunidad por invitación a sus miembros.

Por otro lado, nos indica que:

“En el caso de las instituciones públicas que funcionen como centros educativos unidocentes y multigrados, el Consejo Educativo Institucional se conforma sobre la base

de los miembros de la comunidad educativa que componen la Red Educativa”(MINEDU, 2003, p 26).

El PEI, PCI, PAT, y el RI. Son documentos de gestión muy importantes, cuando se les da el valor correspondiente, para la buena marcha de las instituciones educativas, pero en la práctica, cuando no se da la debida importancia, son normas, acuerdos, deseos, aspiraciones, sueños que solo quedan en nada, por falta de recursos económicos que permitan su implementación.

### **3.3.11. Gestión de la educación presencial y educación remota**

Siendo la gestión el medio más importante para encaminar el proceso educativo en diferentes contextos y realidades que se presente en la vida social, no se debe descuidarse la educación de los niños, por lo que es urgente tatar el tema sin apasionamientos políticos e ideológicos y el camino más acertado es tratarlo desde la gestión educativa, porque la educación es el espacio para salir del subdesarrollo en que nos encontramos.

En el presente acápite se tratará brevemente sobre la educación presencial y la educación remota con el fin de promover en la comunidad educativa un trabajo consiente que fortalezca las competencias, capacidades, habilidades, actitudes etc., de nuestros educandos.

Marínez (2008), quien señala que:

La educación a distancia ha evolucionado con el surgimiento de nuevas teorías de aprendizaje, en especial con la aparición del constructivismo que considera el aprendizaje como un proceso en el que la persona va construyendo el conocimiento, asimilando y acomodándose a nuevos esquemas (aprender paso a paso) y con la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como mediación tecnológica . (p. 9).

Así mismo manifiesta que:

Al hablar de educación a distancia, se parte de un concepto más general,

es decir, de aquel que usa la mayoría del público, y que se puede sintetizar como el proceso de enseñanza aprendizaje que se da cuando el profesor y participante no se encuentran frente a frente como en la educación presencial, sino que emplea otros medios para la interactividad síncrona o asíncrona; entre ellos, Internet, CD, videos, video conferencia, sesiones de chat, libros y otros. (p.10).

### **La educación Presencial**

Torrealba (2004), quien señala que: La educación presencial, comúnmente identificada como educación tradicional, es un acto comunicativo, donde un profesor imparte clases a sus alumnos, en un mismo lugar y tiempo; este modelo educativo es el que ha perdurado

más tiempo en la historia del hombre. La educación tradicional ha utilizado principalmente modelos de comunicación que corresponden con la característica de sincronización propia de la educación presencial. (p. 35)

Contar con que emisor (profesor) y receptor (alumno) se encuentren físicamente en un mismo lugar y a una misma hora (clase), otorga elementos que dan la posibilidad de retroalimentación y de autoregulación, los cuales son muy valiosos para este tipo de actividad. Un profesor puede saber cuando sus alumnos no han comprendido un tema (retroalimentación), entonces lo puede reelaborar y expresar de manera diferente (autoregulación), para que sus alumnos capten la temática, comprobando de nuevo el efecto obtenido (control). (Torrealba, 2004, p. 35)

La educación presencial es un evento de comunicación directa donde se interrelaciona profesores y alumnos, este acto se da en el mismo lugar y tiempo, en nuestro caso se da en las intuiciones educativas, en la cual los profesores y alumnos actúan en un mismo escenario participando en el desarrollo de las actividades programadas como resultado de la planificación, de la cronogramación, ejecución y evaluación del proceso educativo.

Blanco (2020), manifiesta que:

Las situaciones de aprendizaje que se dan en una modalidad presencial de educación pueden permitir un diálogo entre el profesor, el alumno/las alumnas y la realidad información soportada en diferentes medios, que a su vez facilitan una

interacción mayor o menor a los alumnos. Estas situaciones de aprendizaje se producen habitualmente en las aulas y de forma continua y sistemática. (p. 43).

Por otro lado, indica que:

En cualquier entorno presencial se pueden establecer diferentes canales de interactividad:

- El alumno con el profesor, individualmente o en grupo.
- El alumno con los materiales y herramientas (libros, apuntes, ordenadores, vídeos).
- El alumno con el entorno (otros alumnos, el aula, el contacto directo con la realidad).
- El profesor con el alumno, los materiales y el entorno. (p. 43).

Las características de la educación presencial son:

- Requiere de un espacio físico (aula)
- Infraestructura complementaria (mobiliario, sanitarios, aire acondicionado, bebederos, cafetería, biblioteca, sala de conferencias, etc.).
- Requiere la presencia de un profesor y estudiantes a determinada hora.
- Se establecen tiempos de inicio y fin de la sesión.
- Proceso educativo centrado en el profesor.
- Proceso memorístico por parte del alumno.
- Evaluación subjetiva, numérica que no refleja las verdaderas capacidades del estudiante.

- El docente cumple un papel protagónico en el que conjuga ciertos elementos como el pizarrón, gis y su voz a través de los cuales transmite conocimientos, más que aprendizajes.
- El sujeto al que se dirige el proceso, actúa como oyente y observador.
- El costo por alumno es elevado en comparación con otras modalidades.

La educación presencial es el espacio de interrelación más importante en la vida del ser humano, es donde los niños construyen sus aprendizajes de manera directa gracias a la participación de sus profesores. Además, es el lugar donde se promueven, se incita el desarrollo de las habilidades socioemocionales y la adquisición de valores sociales, comunitarios, cívicos, patrióticos, educativos, culturales, etc.

Este autor manifiesta que la educación presencial es el que impera en nuestro sistema educativo, es decir la educación básica, la educación básica especial, la educación básica alternativa, la Técnica productiva, la superior universitaria y no universitaria, etc. Dichas instituciones no han albergado a la totalidad de alumnos por la gran demanda en estos últimos tiempos lo que ha dado origen a que se promueva la educación privada y a distancia.

### **Educación Remota**

Gracias al adelanto de la ciencia y la tecnología que se ha desarrollado vertiginosamente a nivel internacional y en Latinoamérica las tecnologías de la información y comunicación (TIC), las cuales ha

permitido desarrollar algunas estrategias de trabajo desde las instituciones educativas.

Al respecto (MINEDU, 2020), señala que: El trabajo remoto para brindar el servicio no presencial, se desarrolla considerando las actividades organizadas de acuerdo al Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB), por ciclo, grado y área curricular, según el modelo de servicio que implementa cada institución educativa (IE), con los materiales educativos 2020 distribuidos por el Ministerio de Educación (Minedu).

Por otro lado, indica que:

Estos materiales físicos están alineados al material interactivo que se presenta en la plataforma virtual u otros medios de comunicación o telecomunicación, que para tal efecto implementa el Minedu en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa (UGEL) y Direcciones Regionales de Educación (DRE), en el marco de la estrategia “Aprendo en casa. (MINEDU, 2020, p. 3).

Como se puede deducir el Ministerio de educación en la actualidad es el encargado de dirigir el proceso educativo, para lo cual diseña las actividades de aprendizaje de los diferentes niveles del sistema educativo, una acción acertada; pero es necesario indicar que muchas de las actividades difundidas por los diferentes medios de comunicación no responden a las expectativas de los padres de familia ni de los alumnos. Por lo tanto, la educación remota no está siendo

efectiva, ni mucho menos exitosa a pesar que las herramientas TIC ha desarrollado vertiginosamente.

### **Una Aproximación a la educación a distancia**

MINEDU (2005), en el artículo 27 señala:

La Educación a Distancia es una modalidad del Sistema Educativo caracterizada por la interacción simultánea o diferida entre los actores del proceso educativo, facilitada por medios tecnológicos que propician el aprendizaje autónomo. Es aplicable a todas las etapas del Sistema Educativo, de acuerdo con la normatividad en la materia.

Este organismo del estado del estado peruano señala que la educación a distancia es una forma de llevar adelante el proceso de enseñanza aprendizaje de niños, jóvenes y adultos que ven en ella la superación de sus competencias, capacidades, habilidades, destrezas, etc., que la pueden hacer en forma simultánea o diferida, para lo cual deben hacer uso de materiales educativos y herramientas tecnológicas.

García (1987), menciona que:

En la educación a distancia, al no darse contacto directo entre educador y educando, se requiere que los contenidos estén tratados de un modo especial, es decir, tengan una estructura u organización que los haga aprensibles a distancia. Esa necesidad de tratamiento especial exigida por la “distancia” es la que valoriza el “diseño de instrucción” en tanto que es un modo de tratar y estructurar los contenidos para hacerlos aprendibles. En

la educación a distancia, al ponerse en contacto el estudiante con el “material estructurado”, es decir, contenidos organizados según su diseño, es como si en el texto o material, y gracias a su diseño, estuviera presente el propio profesor. (p. 2).

Chaves (2017), señala que:

No es fácil dar una definición precisa sobre educación a distancia ya que esta modalidad ha cambiado según el tiempo y el lugar donde se desarrolla, pues la que se ofrece hoy es diferente de la que comenzó a impartirse en el siglo XVIII y la de hoy seguramente cambiará en los años siguientes; de igual manera como se concibe de forma distinta en los diferentes contextos geográficos y diferentes autores han propuesto perspectivas diferentes, aunque con algunos elementos en común. Las propuestas al respecto varían en función de factores como: la concepción teórica y filosófica de educación, el apoyo político y social, las necesidades educativas de la población, el grupo destinatario, los recursos tecnológicos disponibles y el desarrollo de los medios de comunicación, entre otros. (pp, 25,26).

Por otro lado, nos indica que: “En los conceptos de educación a distancia aportados por los autores citados se encuentran elementos comunes como la separación entre el estudiante y el docente, separación que se refiere no sólo al espacio geográfico sino también al momento en que se realizan las actividades de tutoría y de aprendizaje” (p. 27).

La educación a distancia en estas tres últimas décadas en el Perú ha crecido mucho entre niños, adolescentes, jóvenes y adultos que buscan la superación, pues actualmente al decir de los especialistas no se tiene una idea cabal sobre este tema, pues el incremento de la enseñanza con el uso de las Tic y el acceso al internet las personas tienen algo que compartir, transmitir, informar, comunicar, dar a conocer, etc.

Al respecto (MINEDU, 2019), señala que:

La Educación a Distancia es una modalidad del Sistema Educativo caracterizada por la interacción simultánea o diferida entre los actores del proceso educativo, facilitada por medios tecnológicos que propician el aprendizaje autónomo. Es aplicable a todas las etapas del Sistema Educativo, de acuerdo con la normatividad en la materia (p. 27).

Así mismo indica que:

Esta modalidad tiene como objetivo complementar, reforzar o reemplazar la educación presencial atendiendo las necesidades y requerimientos de las personas. Contribuye a ampliar la cobertura y las oportunidades de aprendizaje. (MINEDU, 2019, p. 27).

Torres (2020), manifiesta que: “La continuidad de la educación primaria durante pandemia es una preocupación evidente, todavía existe la incertidumbre del retorno a clases presenciales en 2021, en vista del peligro latente de salud, explorando posibilidades de continuidad en virtualidad o presencialidad parcial” (p. 2).

Por otro lado, determina que:

La evaluación, busca hacer una distinción de rendimientos entre modalidades: presencial y virtual, usando como contrafactual a unidades observacionales que son estadísticamente comparables; para tal contraste se acude a una regresión, que de manera reflexiva, compara rendimientos, entre modalidades educativas, controlando la cuantificación por características observables y posible efecto de pares; esta estimación brinda evidencia a consideración, donde los diferenciales en rendimientos son marginales y no significativos, poniendo un elemento a discusión sobre posibilidades para la continuidad, de cara al abordaje educativo de la gestión 2021. (p. 1).

A la educación remota se debe dar debida importancia que la educación presencial, pues si se sigue dejando a su suerte, perdemos todos, especialmente los niños, quienes están en proceso de formación de su personalidad. La formación de los educandos también debe darse en lo social, cultural, académico, cívico, comunitarios. Así mismo se debe dar una formación en valores éticos, morales, comunitarios, cívicos, patrióticos, etc.

Siendo una necesidad actual por la pandemia que ha atacado a las sociedades de todo el mundo y en especial al estado peruano es de suma importancia, ahora más que nunca promover y/o llevar una educación remota, a distancia, educación virtual, educación online, etc. Para lo cual los estados y gobiernos de cada país tienen que rediseñar las políticas educativas de estado para encaminar la educación de los

diferentes niveles educativos, para lo cual debe asignarle el presupuesto correspondiente al sector educación, para la implementación de las instituciones educativas en nuestro caso a la educación regular, básica alternativa, básica especial, técnico productiva y educación superior universitaria y no universitaria , para implementar y( o equipar con herramientas tecnológicas, la dotación del servicio de la internet y la capacitación de sus maestros, para de esta manera estar tener las competencias, los conocimientos, las habilidades para realizar el proceso educativo acorde a las exigencias de este mundo competitivo.

Molinero y Chávez (2019), señalan en resumen que:

En la actualidad, hablar de herramientas tecnológicas ya no es nada nuevo. El desarrollo de aplicaciones digitales ha adoptado un ritmo trepidante. En el contexto educativo, desde que apareció la era de la computación, es bastante común que los estudiantes utilicen varias de estas herramientas al momento de realizar sus tareas académicas. Sin duda dichos recursos les han facilitado su trabajo: el tiempo que utilizan ahora es menor al que utilizaban anteriormente. Antes se tenía que ir físicamente a la biblioteca, por ejemplo; ahora ya no es necesario desplazarse, pues la consulta de material informativo puede realizarse desde casa a través de una computadora portátil o de escritorio, teléfono móvil, tableta, en fin, cualquier dispositivo que esté conectado a Internet. (p.4).

Teniendo en cuenta que la educación es la encargada de transformar vidas de los seres humanos, a nivel de todos los tiempos, tiene entre sus

objetivos promueve la paz, la tranquilidad, la justicia, erradicar la pobreza e impulsar el desarrollo sostenible de los países.

El covid-19 ha venido a nuestros países para quedarse, por lo tanto, los maestros tenemos que auto educarse académicamente y profesionalmente con el fin de brindar una educación acorde a las exigencias de este mundo competitivo.

ANEP (2020), establece que:

Una de las habilidades propias del quehacer docente es la resiliencia. En este caso, se pone en juego ante la disrupción que supone no poder enseñar presencialmente. Por eso es necesario tomar este período como una resiliencia rápida a un contexto cambiante, que presupone cambios en la forma de comunicación, en las prácticas docentes y en la evaluación de aprendizajes.

Últimamente la educación a distancia está experimentando una gran expansión en todo el mundo por un lado por la pandemia que ha atacado a un buen sector de la población y por otro lado por haber dado múltiples ventajas a la población estudiantil, especialmente a profesores como alumnos en el proceso educativo, motivadas por las tecnologías de la información y la comunicación.

### **3.3.12. La Evaluación de la Gestión Educativa**

La evaluación es un proceso pariente en el proceso educativo donde se recaba información, se analiza, para luego emitir juicios de valor en bien de la acción educativa y del

rendimiento académico de los alumnos. (Tejada & Ruiz, 2016), señalan que: “evaluación no solo debe medir el aprendizaje sino también favorecerlo. Desde esta lógica también entendemos la multifuncionalidad de la evaluación en el sentido de evaluación del aprendizaje, evaluación para el aprendizaje, evaluación como aprendizaje y evaluación desde el aprendizaje” (p.27).

Kralj (1988 ), quien establece que:

La evaluación de la gestión y el control de gestión son actividades de apoyo que tienen por finalidad contribuir al logro de una gestión eficiente y eficaz buscando hacer aún más potente la acción basada en el conocimiento y en la habilidad, tanto en el ámbito de la creación estratégica como en el ámbito de la concreción.( p. 4 ).

La evaluación como un proceso sistemático de recojo de información para su análisis, valorización, difusión y toma de decisiones dentro del contexto social donde se desarrolla las actividades educativas, es muy importante porque nos permite detectar fortalezas y debilidades, para poder corregirlas a tiempo con la participación activa de los agentes educativos y de esta manera brindar una educación integral de calidad a los educandos que participan de su formación. Haciendo una evaluación objetiva nos facilita corregir errores en las diferentes dimensiones de la gestión educativa. Además de ellos nos permitirá optimizar recursos humanos, materiales, económicos y financieros.

Galvis y Sánchez (2014), quienes manifiestan que:

La evaluación de la gestión del conocimiento (GC) es un tema importante para aquellas organizaciones que quieran saber “qué está pasando” con sus estrategias de GC. No obstante, no existe un consenso sobre qué evaluar y cómo evaluarlo. ... La revisión comprende un análisis cuantitativo básico y un análisis de contenido relacionado con varios aspectos de los modelos como su estructura, la función y objetivo de la evaluación, los métodos de investigación utilizados, los sectores económicos de aplicación, y la ubicación de los aspectos evaluados respecto de una taxonomía de escuelas de pensamiento de la GC y una clasificación de las capacidades organizacionales de GC. Como principal hallazgo se muestra la predominancia del enfoque de GC como codificación de conocimiento. Además, se presentan varias brechas susceptibles de investigación futura. (p. 4).

La evaluación de la gestión del conocimiento un tema interesante que debe llevarse a la práctica en todas las instituciones, que brindan el servicio educativo, con la finalidad de corregir el bajo nivel de los educandos en cuanto se refiere a competencias, habilidades y destrezas. Últimamente se ha dejado de lado la evaluación del conocimiento, lo que dificulta que la educación del niño no sea integral, puesto que la práctica sin conocimientos no tiene resultados alentadores.

### **3.3.13. Evaluación para la mejora continua**

La evaluación inicial, de proceso y sumativa nos permite contar con los elementos necesarios para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias para lograr metas a corto, mediano y largo plazo, para de esta manera atacar las deficiencias encontradas en el proceso educativo.

Córdoba (2006), señala que:

La evaluación se reconoce actualmente como uno de los puntos privilegiados para estudiar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Abordar el problema de la evaluación supone necesariamente tocar todos los problemas fundamentales de la pedagogía. Cuanto más se penetra en el dominio de la evaluación, tanta más conciencia se adquiere del carácter enciclopédico de nuestra ignorancia y más ponemos en cuestión nuestras certidumbres. (p. 1).

Así mismo nos dice que:

La evaluación se constituye en un indicador que posibilita determinar la efectividad y el grado de avance de los procesos de enseñanza, aprendizaje y formación de los estudiantes, a la vez que le permite al docente valorar su propia labor y reflexionar en torno a ella para reorientarla y corregirla, de manera que contribuya, significativamente, a mejorar los procesos de enseñanza en el aula para promover un mejor aprendizaje.(Córdoba, 2006, p. 1).

El grupo social, los individuos al igual que las instituciones tienden a emitir juicios de valor sobre determinados aspectos, este Modelo considera que la importancia de estos juicios de valor tenga una orientación y un destino predeterminado que es: la mejora continua de la calidad educativa. De esta forma se busca superar el enfoque tradicional de la evaluación educativa que se centra en la calificación y la acreditación, y en un momento dado a controlar, reprimir o sancionar de manera cuantitativa el fenómeno educativo que debe ser a nuestro parecer una evaluación cualitativa.

Por eso es que las instituciones educativas deben asumir un compromiso de un constante mejoramiento, y el ejercicio evaluativo debería ser de inicio, de proceso y de salida para orientar la tarea educativa, con estrategias que respondan a la mejora de la calidad educativa.

La evaluación como medio para la revisión de los procesos permite la identificación de las estrategias de intervención propias para cada situación, las que deben discutirse, acordarse y en el mejor de los casos consensuarse, para potenciar la satisfacción colectiva en base al logro de mejoras sustanciales.

García (2014), señala que:

Si este proceso lo llevamos a cabo para tomar decisiones en nuestra vida diaria, ¿no deberíamos sistematizarlo e incorporarlo a la toma de decisiones en los ámbitos políticos, sociales, económicos, etc.? Un proceso de evaluación global aporta

información integral, tiene en cuenta factores que no son los estrictamente económicos en un momento dado y concreto, sino que existen otros criterios que en muchas ocasiones no se tienen en cuenta a la hora de decidir implantar un programa, contratar un servicio, etc., se trata de criterios orientados al futuro, a la mejora real, al bienestar social y al desarrollo integral de nuestra sociedad. No se trata de decidir qué es lo más interesante económicamente sino qué es lo que realmente se necesita, el valor añadido del programa, del servicio o de la prestación. Lo que resulta más ventajoso económicamente en un momento dado puede llevarnos a un gasto desproporcionado de futuro.(p. 2).

Se requiere de una evaluación inicial que sea punto de partida y comparación respecto de las posibles mejoras, de procesos de seguimiento y de metas finales claras como punto de llegada. En este sentido cada ejercicio de planeación debe tener como punto de partida la evaluación inmediata anterior, de tal suerte que los hallazgos sobre lo que se evalúa sea el insumo principal de lo que se planea.

En la medida que se implementen ejercicios de evaluación con una clara tendencia a la mejora se elevan las expectativas de cada actor educativo.

### **Participación social responsable**

La participación social se entiende, desde la sociedad y sus organizaciones, como evaluadoras de las políticas públicas; para que a partir de sus opiniones sean modificadas o reelaboradas al ejercer cierta

presión considerando el bien común de la colectividad. En el caso de la institución educativa, está referida a la participación de los padres de familia, comunidad y organismos interesados en el acontecer de la esta, en cooperar con el colegiado en la formulación y ejecución del plan escolar tomando decisiones conjuntas y realizando tareas de contraloría social.

Los órganos oficiales que desde la escuela estimulan dicha relación, aunque no son limitativos, el consejo Educativo Institucional y las Asociaciones de Padres de Familia que son elementos de apoyo del presente modelo, juegan un papel importante para que este opere en la institución en el sentido que está al servicio de la comunidad y no al contrario.

La sociedad está constituida por grupos de personas que actúan recíprocamente, que tienen actividades que se centran alrededor de una serie de objetivos comunes, que comparten creencias, actitudes y conductas colectivas: Cuando se pertenece a grupos organizados con intereses afines, la relación personal es más directa y existen mayores oportunidades de establecer vínculos estrechos y definitivos que logran un beneficio común.

Con la colaboración de la comunidad se origina una nueva actitud ante las autoridades educativas, políticas, ronderiles, municipales, etc., la población mediante su participación colectiva procura resolver aquellos problemas más apremiantes que aqueja a la institución educativa, esto de acuerdo a sus posibilidades en

coordinación con las autoridades tratando de asegurar el bienestar general.

El modelo propone este importante componente por considerar ineludible la responsabilidad de la institución es vincular actividades con la comunidad de la que forma parte.

La dimensión de capital social de la escuela se constituye por:

- a) la consolidación de la comunidad educativa, considerando la permanencia de los directores y profesores en la institución, la cultura instalada de trabajo en equipo y el diseño de la propuesta de mejora de gestión, en donde la comunidad educativa participa, con responsabilidad, puntualidad, disciplina, etc., en la ejecución y evaluación de los resultados.
- b) la existencia de relaciones humanas basadas en la confianza entre directores, profesores y padres de familia, de manera que cada cual conoce el alcance de sus responsabilidades, se puede conversar amplia y abiertamente sobre los problemas, las relaciones son armoniosas porque se cuenta con mecanismos para negociar conflictos y se intenta regular las relaciones personales con base en normas claras, algunas de ellas decididas por el propio colectivo.
- c) el compromiso explícito de directivos, profesores, padres de familia, y por el aprendizaje significativo de los alumnos, de manera que se consideran aliados en una tarea común. Los profesores necesitan la ayuda de los padres de familia y/o apoderados para el desarrollo de las actividades de enseñanza

propuestas, tanto en el hogar como en la misma escuela. Los padres de familia no sólo refuerzan lo que enseñan los profesores, sino que también comparten y estimulan competencias, capacidades, habilidades, destrezas, haciendo uso de los recursos de la comunidad, de la familia y de la escuela.

No es posible concebir una institución educativa que busca incrementar la calidad, que no incluya la colaboración de los padres de familia. Porque en el paradigma de una nueva escuela pública, la calidad se concibe como un asunto que no sólo le corresponde al docente, sino a autoridades, padres de familia y comunidad en general.

Cabe indicar que el involucramiento de los padres de familia no en forma espontánea, se requiere crear condiciones desde la institución con participación activa de profesores y personal administrativo que tenga sostenibilidad en tiempo y espacio. Se requiere generar desde las aulas una serie de acciones intencionadas con el fin de lograr que los padres de familia apoyen a sus hijos en las tareas educativas con conocimiento pleno de propósitos, procedimientos y alcances, que den sentido al interés colectivo por lograr un mejor desarrollo de las competencias, capacidades, habilidades, destrezas, etc., de los educandos de los alumnos.

## **Rendición de cuentas**

UNESCO (2017), señala que:

La rendición de cuentas es un proceso que apunta a ayudar a las partes interesadas a cumplir sus responsabilidades y alcanzar objetivos. Las personas y las instituciones están obligadas a exponer, sobre la base de una justificación jurídica, social o moral, cómo han cumplido responsabilidades claramente definidas.(p. 15).

La rendición de cuentas se refiere a los procesos que establece la institución para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su gestión, y comprende las acciones realizadas en las dimensiones de la gestión pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria.

MINEDU (n.d.), señala que:

El ejercicio de la transparencia es un elemento necesario para poner a disposición de las y los ciudadanos la información de la gestión de la entidad relacionada al cumplimiento de los objetivos, a la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, a los resultados obtenidos y al cumplimiento de las normas legales.

Así mismo no dice que: “La transparencia en la gestión puede disminuir la corrupción y los abusos de poder, pues permite al ciudadano o ciudadana consultar, analizar y advertir irregularidades y a la entidad conocer y mejorar las prácticas de gestión a su interior”.

Por otro lado, señala que “una gestión transparente también implica mejorar la calidad y eficiencia de los procedimientos y servicios administrativos brindados a la ciudadanía”.

Por otra parte, manifiesta que:

Las acciones que deben contemplarse en el componente Gestión Transparente, detallando los objetivos, estrategias, acciones, seguimiento y evaluación de las mismas y centrándolo en la mejora de las disposiciones de la entidad para asegurar que la información pública sea entregada a la ciudadanía y además sea publicitada. Se debe tener presente como horizonte los “Lineamientos del sector. (MINEDU, n.d.).

La institución educativa debe tener previstos canales específicos para recibir y escuchar las preocupaciones, quejas y demandas de los padres de familia, apoderados, ciudadanos y autoridades comunales. Debe asumirse como normal que los padres de familia no entiendan el sentido de algunas normas o decisiones que se puedan tomar, se debe buscar los mecanismos y espacios para escuchar las opiniones de los integrantes de la comunidad educativa. De lo contrario, los descontentos, malestar, rabietas etc., se expresa y difunden afuera de la institución de manera especulativa.

- Se mantiene una estrecha comunicación con la comunidad educativa y sus integrantes y con los padres de familia como los directos beneficiarios de la labor educativa:

- Informar a los padres de familia los resultados de la evaluación de proceso de sus hijos antes del informe final y se les proporcionan opciones para mejorar los resultados del proceso educativo de los niños a desarrollarse la casa.
- Se comunica a la comunidad en general los logros de la institución y se reconoce la participación de los padres en el proceso educativo. La transparencia y rendición de cuentas implica un cambio cultural basado en la confianza y en el convencimiento de que lo realizado es por el bien de la transparencia y el común, dejando de lado los intereses personales y de grupo, es formar y/o recuperar el capital social al interior de las comunidades teniendo a la institución educativa como su promotora.

(UNESCO, 2017), señala que: “Ante los desafíos de la educación, el público quiere saber quién es responsable y los encargados de la formulación de políticas buscan soluciones urgentes. Una mayor rendición de cuentas encabeza a menudo la lista”.

Así mismo indica que: “La rendición de cuentas es un proceso que ayuda a las personas o instituciones a cumplir con sus responsabilidades y alcanzar sus objetivos claros”.

Por otro lado, indica que: “Los problemas de gobernanza y gestión en cualquier sector suelen atribuirse a pautas de responsabilidad poco claras. Cuando los sistemas fallan, la gente pide que alguien sea considerado responsable y que haya sistemas establecidos para tomar medidas correctivas y prevenir la reincidencia. Idealmente, la rendición

de cuentas es un proceso que ayuda a las personas o instituciones a cumplir con sus responsabilidades y alcanzar sus objetivos. La relación entre personas o instituciones es fundamental para la rendición de cuentas”.

Por otro lado, manifiesta que: “la rendición de cuentas consta de tres elementos principales:

- unas responsabilidades claramente definidas;
- la obligación de dar cuenta y razón de cómo se han cumplido las responsabilidades;
- la justificación jurídica, política, social o moral de la obligación de rendir cuentas (UNESCO, 2017, p. 25).

Como se puede observar la rendición de cuentas juega un papel de suma importancia la rendición de cuentas en la gestión, la que permite que la comunidad educativa tenga confianza en los encargados de dirigir de la institución, pues ello se conjuga con la formación ética y moral del profesional involucrado en la gestión.

MINEDU (2018), indica que:

Vincula su responsabilidad profesional con el derecho de niños, niñas y adolescentes a una educación de calidad y, como parte de ella, asume prácticas de rendición de cuentas del trabajo realizado. Implementa mecanismos y espacios de diálogo para los procesos y resultados educativos logrados con el grupo a su cargo, con las familias, autoridades, comunidad y los propios estudiantes, procurando una información transparente y oportuna.

Identifica las principales fortalezas y desafíos de su práctica pedagógica y los comparte oportunamente con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y comunidad. Asume gradualmente mecanismos institucionales y prácticas de rendición de cuentas.

De acuerdo a lo señalado por el Ministerio de Educación es una obligación ética y moral de directivos y de profesores rendir cuentas del trabajo que realizan diariamente al dirigir el proceso educativo de los niños, mes aún ahora que nuestro país viene atravesando por una crisis educativa, la más acentuada de la historia.

### **Libertad en la toma de decisiones**

Las investigaciones en este campo como las políticas educativas diseñadas han sido orientadas en estas últimas décadas, a recuperar la capacidad interna de las instituciones para tomar sus propias decisiones respecto a la resolución de asuntos internos que les atañen; así, la promoción del desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), donde la comunidad educativa presenta intereses comunes para mejorar sus resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, partiendo de decisiones a nivel interno sin limitarse a comentarios y opinión de los agentes externos o de la jerarquía institucional, quienes promueven la innovación de nuevas acciones y estrategias de trabajo.

Frigerio et al.( n.d.), señalan que:

Todos los días tomamos decisiones. ¿En qué nos basamos? La mayoría llegó a ocupar cargos en la conducción como resultado del paso del tiempo. En la formación que recibimos como docentes, la posibilidad de hacernos cargo de una coordinación de área o de turno, de la dirección o de la supervisión de un establecimiento no se transformó necesariamente en una parte importante del currículum. Fuimos formados para enseñar y apenas informados sobre ¿el arte?, ¿el oficio?, ¿la profesión? de gestionar. Pero igual nos encontramos a cargo de una vicedirección, de una rectoría o de una supervisión. Por su puesto, algunos habían hecho de estos los lugares ocupacionales una proyección de vida, acumularon antecedentes, se presentaron a concursos. Para otros el azar jugó un papel importante y casi sorpresivamente se encontraron en las mismas instituciones con un rol diferenciado. (p. 5).

La toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que no puede ser restringido a un único ámbito, en un solo tiempo ni ser generada por un sólo actor. No se puede entender sin considerar a los distintos actores educativos que a través de su accionar ponen en funcionamiento procesos de toma de decisiones a sabiendas de lo que están haciendo.

Por otro lado, se pretende salir con las formas tradicionales de control, donde la base del fenómeno educativo, que son los alumnos y los profesores ejercen libremente sus derechos de enseñar y aprender,

en una relación centrada en el propósito que los vincula. Se pretende que la institución educativa pueda tener mayor libertad de operación e innovación de su planificación y la realización de proyectos que redunde en beneficio del plantel; pero eso implica que la estructura de la autoridad educativa, no sólo fomente, sino que favorezca y apoye con información y demás herramientas para que el centro educativo no sólo tome decisiones, sino buenas decisiones.

En el caso de los estándares de logro educativo están íntimamente relacionados con el currículo nacional y las áreas de estudio de cada uno de los niveles educativos y se establecen como el resultado esperado, tarea tal fundamental de la institución y que tiene una fuerte relación con el componente de transparencia y rendición de cuentas.

Los estándares pueden ser separados en aspectos específicos, que, de ser la intención de la institución, pueden ser herramienta de evaluación para la construcción de sistemas educativo de calidad.

A continuación, se presentan algunos estándares.

- Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico matemático, evaluado con base al estándar nacional.
- Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, evaluado con base al estándar nacional.
- La institución disminuye el índice de deserción. Se pretende que esta al considerar los estándares como criterios de calidad establezca las

relaciones necesarias para incluir procesos de mejora asociados a compromisos de gestión.

El modelo no es cerrado, al contrario, es un modelo abierto y flexible que puede ser considerado para establecer procesos de implantación del sistema de calidad total, si la institución así lo considere, sus estándares pueden ser desglosados en competencias, capacidades, habilidades, etc., para el cumplimiento de metas y los componentes son la base para establecer procesos que los acompañan y que una vez documentados formen el sistema de calidad.

El resultado final de su aplicación es que la institución sea auto gestione, es decir que tome sus propias decisiones de manera informada, y que se convierta en una organización que aprende de sus aciertos y errores en el camino hacia la calidad educativa.

### **Prospectivas del Modelo**

Esto implica una visión de futuro en donde la institución, como unidad de cambio, de desarrollo social y centro de atención del sistema, se le retroalimente y le proporcione insumos para establecer nuevas líneas de acción que la favorezcan la mejora continua de la calidad educativa.

Es importante mencionar que en los últimos años los modelos de gestión escolar que se han implementado tienen diferentes enfoques, pero algunos de sus elementos han permanecido como son el liderazgo directivo o el trabajo colegiado, sin embargo, dadas las necesidades y el impulso que se da desde los actores educativos ha dado origen que

vaya cambiando a través del tiempo, esto de acuerdo a los avances de paciencia y la tecnología.

En este modelo se espera que la institución haga uso de las herramienta de planeación, en la identificación del estado que guarda la gestión educativa en sus dimensiones: pedagógica, organizacional, administrativa, y comunitaria principalmente, así como la comparación de los resultados obtenidos en evaluaciones externas, sean estas locales, regionales, nacionales e internacionales para plantear situaciones de mejora y cambio, y que tengan el poder de decisión para elegir aquellos programas que esté acorde a las necesidades de las mayorías y que vaya en benéfico de colectividad.

#### **2.4. Definición de términos básicos**

##### **Dimensión pedagógico-curricular**

Se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico (como se entiende la enseñanza, como se concibe el aprendizaje, como se evalúa y desempeño de los alumnos, etc.); y por otra, las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo nacional, esto es, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, el uso del tiempo disponible para la enseñanza, la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para actividades de enseñanza aprendizaje, la utilización de materiales

y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos; el seguimiento y acompañamiento entre docentes y por parte del director de las actividades de enseñanza entre otras.

En el ámbito del trabajo docente refiere al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes: El uso y dominio de planes y programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades; las relaciones con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje; la relación que se establece con los padres o tutores de los alumnos para acompañar su aprendizaje en el hogar; la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-pedagógicas, entre muchas otras. En el ámbito del sistema educativo, considera la relación que la escuela establece con otras escuelas de su localidad o zona escolar, con la supervisión escolar y la administración educativa, en cuanto a programas y proyectos de apoyo a la enseñanza, sea con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico pedagógico.

### **Dimensión organizativa**

Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, turnos, etc.), el Consejo Técnico Escolar, la vinculación con la Asociación de Padres de Familia. Por otra parte,

considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno las prácticas cotidianas y las ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.

### **Dimensión administrativa.**

Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales: a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.); la negociación, el uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas). Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

### **Calidad de la educación**

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida. (Ley General de Educación, 2003).

### **Dimensión comunitaria y de participación social**

Hace referencia al modo en el que la escuela (el director, los docentes) conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

### **Calidad de la educación**

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida. (Ley General de Educación, 2003).

### **Instrumentos de gestión**

Los instrumentos o herramientas de gestión son un conjunto de documentos técnicos que regulan aspectos de gestión interna, generalmente respaldados por una Norma Administrativa. Estos instrumentos deben formularse en armonía con los principios modernos de gestión, y las normas establecidas por cada Unidad de Gestión Local. La estrategia a utilizar para la elaboración de cada instrumento debe considerar características como: liderazgo reconocido, participación, trabajo en equipo, reflexión, consenso, negociación, respeto a la estructura de la institución.

Los principales instrumentos de gestión son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institución (PCI), Plan Anual de

trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI) Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Informe de Gestión Anual (IGA), además es importante considerar la importancia de los organigramas, así como de los manuales de procedimientos administrativos. La formulación, evaluación y retroalimentación de las herramientas de gestión son responsabilidad del director de la Institución Educativa previa revisión y aprobación del CONEI, tomando en cuenta los lineamientos técnicos y los componentes estratégicos establecidos con las normas y dispositivos del sector educativo.

### **Organización**

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de compartimiento, deben sujetarse a todos los miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

### **Participación comunitaria**

Es un instrumento que favorece la toma de decisiones de la comunidad de acuerdo a sus necesidades e intereses.

### **Proyecto Curricular de Centro (PCC)**

Es un documento colectivo asumido por el conjunto de las personas que realizan su labor docente en un centro y su verdadero valor reside en que recoge la respuesta pedagógica, fruto de la reflexión, la discusión y el acuerdo de un colectivo de profesores y profesionales para desarrollar las finalidades educativas de las etapas que se imparten en el centro (Ley General de Educación – 2003).

### **Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

Es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos institucionales y administrativos de las instituciones educativas. (Ley General de Educación – 2003).

### **Proyecto institucional**

Es un documento de gestión fundamental de las instituciones educativas. Define, orienta y conduce. Articula a los instrumentos de gestión, direcciona y transforma la actuación de los actores. Se aprueba con Resolución directoral de la Institución Educativa.

### **Rendimiento académico**

Representa el nivel de eficacia en la consecución de los objetivos curriculares para las diversas asignaturas, y se expresa mediante un calificativo o promedio ponderado basado en el sistema vigesimal; es decir, las notas variarán de 0 a 20 puntos, donde el puntaje de 10 o menos es reprobatorio. En Educación Básica el rendimiento escolar se evalúa cualitativamente, es decir, coloca A, cuando el aprendizaje de los alumnos satisfactorio. Se considera como un procedimiento para conocer los problemas y perspectivas de solución, tratando de abordar las características de los sujetos que hacen el conjunto institucional. La sistematización no es otra cosa que la conformación específica de ciertos elementos o partes de algo que su dinámica hacen el todo o sistema.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Caracterización y contextualización de la investigación**

##### **3.1.1. Descripción del perfil de la institución educativa**

Se encuentra ubicada en la localidad de Conchán, provincia de Chota, región de Cajamarca, en la parte norte de la capital de la provincia de Chota, se llega allí en 1:40 horas a través de vehículo motorizado, y por trocha carrozable.

La institución Educativa N° 10479 se localiza en la parte sur, a 600 metros de la plaza de armas de la localidad de Conchán.

En la actualidad cuenta con 6 profesores titulados de educación primaria nombrados, un profesor de educación física contratado y un personal administrativo nombrado. Cuenta con su local propia en buenas condiciones, distribuido en ambiente para la dirección, seis aulas, un ambiente para almacén de los alimentos de Qalywarma, un auditorio, su centro de cómputo, su cocina y su ambiente de educación física. Además, tiene su campo deportivo, en donde los alumnos practican deporte en horas de recreo. Se atiende a los seis grados de educación primaria, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

Las enfermedades más frecuentes que atacan al poblador son: las infecciones respiratorias agudas (IRA), las enfermedades diarreicas agudas (EDA), la parasitosis. Estas dolencias con mayor incidencia atacan a los niños y niñas; en ciertos casos, por la alteración del medio ambiente y en otros, por una mala alimentación y descuido del aseo personal.

En la localidad de Conchán, no existen fuentes de trabajo, salvo para los varones quienes se dedican a la extracción de arena, de la cantera en el sector Púcara del cercado de Conchán. Estos extractores venden la materia a la ciudad de Chota. Y los que no suelen tener acceso a este trabajo, emigran por períodos de tres a seis meses a la costa y ceja de selva a trabajar para obtener recursos económicos que usas para sufragar gastos de necesidades primarias y secundarias de la familia.

Entre las fortalezas del poblador conchano, se considera que es trabajador sociable, respetuoso, solidario. Entre las debilidades se tiene en cuenta que no hay fuentes de trabajo para todos los pobladores mayores de 18 años. Entre las más frecuentes amenazas, una de ellas es que pueden caer enfermos y no existen recursos económicos para hacerse curar. Las oportunidades de trabajo se presentan cuando se desarrollan proyectos de inversión pública, en este caso, todos tienen la oportunidad de trabajar.

### **3.1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa**

La institución educativa N° 10479, empezó sus actividades académicas hacia el año 1883 a partir de entonces, aparece una estela de luz para este pueblo, ya que con ello la gente podía culturizarse y educarse. La institución Educativa funcionando solventada por los padres de familia; posteriormente se hizo cargo la municipalidad; para luego pasar al Estado, tal como ocurre hasta la actualidad. Esta institución cuenta con dos locales; uno, ubicado en el centro de la zona urbana de Conchán, el que está sin mantenimiento por falta de recursos económicos y el segundo local, se encuentra a la salida del caserío Ojo del Agua, en donde se llevan a cabo las labores escolares, pues sus aulas están en mejores condiciones; además cuenta con su campo deportivo para las actividades de recreo de los alumnos.

### **3.1.3. Características, demográficas y socioeconómicas**

La población de la localidad de Conchán es eminentemente rural, pues sus habitantes se dedican a la agricultura y ganadería. El poblador en el día sale al campo a trabajar sus chacras y por la tarde retornan a sus domicilios. Los alumnos en su mayoría, provienen de los caseríos Penciloma, San Pedro, La Rinconada, parte baja de Cruz Conga.

En la actualidad muchas familias se dedican a la extracción de arena, la que vende y cuya ganancia sirve para satisfacer sus necesidades primarias y secundarias.

### **3.1.4. Características culturales y ambientales**

La vida cultural de la localidad de Conchán, se manifiesta en actividades orientadas a la comunidad tales como: actuación con motivo de las celebraciones de acontecimientos del calendario cívico escolar, aniversario de las rondas campesinas, veladas literarias, corsos alegóricos, verbenas literarias musicales, aniversario del distrito de Conchán, fiesta patronal en honor a la virgen del Rosario y el niño Jesús, fiesta a la virgen María.

Conchán, como en cualquier parte de la provincia de Chota y, por ende, la región Cajamarca tiene sus creencias y supersticiones, que son peculiares del pueblo.

En cuanto al cuidado del medio ambiente, en la localidad de Conchán existe el servicio de limpieza pública, en forma permanente, para lo cual la municipalidad contrata tres personas que barran las calles todos los días; además de ello ha dispuesto, un vehículo motorizado (volquete), para el recojo de la basura, diariamente. Por este motivo, el ornato de las calles principales de la zona urbana se mantiene limpia, demostrando buena presentación a propios y extraños.

La municipalidad del distrito cuenta con un vivero forestal, en donde dos técnicos promueven el cultivo de plántones de eucalipto, ciprés, pino y algunos árboles frutales como la berenjena, el tomate, palta, entre otros. Dichos plántones se distribuyen a sus caseríos vecinos para forestar y reforestar áreas de terreno.

### **3. 2. Hipótesis de investigación**

#### **3.2.1. Hipótesis General**

El resultado del Análisis de la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 10479 de Conchán, durante el 2018 es poco significativa.

#### **3.2.2. Hipótesis derivadas**

Hipótesis 1. El resultado del Análisis del componente Gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018, es poco significativa.

Hipótesis 2. El resultado del Análisis del componente Gestión Administrativa en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018, es eficiente.

Hipótesis 3. El resultado del Análisis del componente Gestión Organizacional en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018, es deficiente

Hipótesis 4. El resultado del Análisis del componente organización Comunitaria en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018, es poco significativa

Hipótesis 5. La selección adecuada de estrategias y actividades permitirá formular una propuesta de mejora de la gestión educativa en la institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, durante el 2018,

### 3.3. Variables de investigación

V1 = Gestión Educativa.

### 3.4. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Técnica /Instrumentos
Gestión Educativa	La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales	Conjunto de procedimientos para evaluar los componentes de la Gestión Educativa (pedagógica, organizativa, administrativa, y comunitaria) cuya medición se realizará a través de encuestas, Cuestionario, test, análisis documental.	Pedagógica	Gestión curricular	Encuesta/cuestionario
				Enseñanza y aprendizaje en el aula	
				Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
			Organizativa	Comisiones de trabajo	Encuesta /cuestionario
				Cumplimiento de funciones	
				Plan de mejora	Ficha de observación
			Administrativa	Planificación	Análisis documental
				Identidad	
			Comunitaria	Evaluación de los instrumentos de gestión	Ficha de observación
				Promoción de la cultura organizativa en la comunidad Participación de Padres de familia y Autoridades en la gestión educativa.	Encuesta/cuestionario
- Participación de cada uno de los diferentes actores en la toma de decisiones dentro de la institución.					

### 3.5. Población y muestra

**3.5.1. Población.** La población y muestra, para el presente estudio, no es probabilística, se ha tomado por conveniencia y está conformada por 140 alumnos, 7 profesores 1 personal de servicios, 95 padres de familia.

**3.5.2. Muestra.** La muestra a considerar para el estudio fue del 53,57% de alumnos, el 85,71 de profesores y el 75,79 % de padres de familia y pudo determinar el impacto en la gestión educativa de la Institución Educativa N° 10479 de Conchán.

	<b>Población</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>muestra</b>	<b>porcentaje</b>
<b>Alumnos</b>	140	100	75	53.57
<b>Profesores</b>	7	100	6	85.71
<b>Personal de servicio</b>	1	100	0	0.00
<b>Padres de Familia</b>	95	100	72	75.79

### 3.6. Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por 75 alumnos, 6 profesores y 72 padres de familia.

### 3.7. Métodos de investigación

Se utilizó el método inductivo- deductivo, a través del cual se recogió la información en forma individualizada mediante un cuestionario a profesores, padres de familia y alumnos y una encuesta a los docentes. Para luego llegar a analizar las dimensiones de la gestión educativa, es decir las dimensiones pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria, para luego hacer

una propuesta de gestión. Al respecto (Ruiz, n.d.) señala que: “ La investigación es un proceso, en el que se basa para resolver un problema, este puede tener un enfoque cualitativo o cuantitativo. Estas se diferencian en sus métodos, los cuales son inductivos y deductivos” (Ruiz, n.d., p. 11).

### **3.8. Tipo de investigación.**

El tipo de investigación fue descriptivo, analítico y propositivo.

Es descriptivo porque detalla las características más sobresalientes de la gestión de la Institución Educativa N° 10479, de Conchán Chota, Cajamarca.

Es analítico porque a través de la observación de la gestión de la institución educativa se ha podido determinar logros y falencias en cada una de las dimensiones de la gestión en mención.

Es propositivo porque se plantea una propuesta de mejora para la institución educativa, con la finalidad de elevar los niveles de gestión en sus dimensiones pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria de la institución.

### **3.9. Diseño de Investigación**

El diseño de investigación fue no experimental pues no se manipuló la variable ya que la investigación fue sobre la descripción de la variable gestión educativa.(Agudelo et al., n.d.), señala que. “La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes. Se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador. Es un enfoque

retrospectivo. Es conocida también como investigación expostfacto (los hechos y variables ya ocurrieron) y observa variables y relaciones entre estas en su contexto natural” (p. 42).

El diseño es el siguiente:

**M ----- O**

Dónde:

M= muestra.

O= observación de la muestra

### **3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para recoger la información del presente trabajo de investigación se hizo uso del cuestionario, la encuesta y la observación. Los que fueron aplicados a los profesores de la institución educativa, alumnos y padres de familia.

### **3.11. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos**

Se emplearon técnicas de tabulación estadística. El procesamiento de los datos se realizó mediante el programa estadístico SPSS versión 25 en su última versión y el tipo de análisis de datos es cuantitativo, utilizando la estadística descriptiva (tablas, gráficos, porcentajes).

### **3.12. Validez y confiabilidad**

Los datos obtenidos fueron validados mediante juicios de expertos y la confiabilidad mediante una prueba piloto Alfa de Cronbach.

Fiabilidad

**Escala: ALL VARIABLES**

### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	6	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	6	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.987	44

Fuente: Número de ítems procesados de la Institución Educación N° 10479-Conchán.

El valor obtenido en los datos procesados es de 0.987 lo que significa que el instrumento es altamente confiable. Esto de acuerdo a (Frías-navarro & Valencia, 2020), quien señala que :

Coeficiente alfa >0, 9 a 0, 95 es excelente

Coeficiente alfa > 0, 8 es bueno

Coeficiente alfa >0,7 es aceptable

Coeficiente alfa >0, 6 es cuestionable

Coeficiente alfa >0, 5 es pobre

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se presentan y discuten los resultados obtenidos de la presente investigación dirigida a analizar, verificar, diagnosticar las dimensiones de la mencionada gestión en la institución educativa N° 10479 de Conchán, Chota, Cajamarca durante el 2018, para luego formular la propuesta de mejora en cada una de las dimensiones de la gestión educativa en la institución educativa N° 10479 de Conchán durante el año 2018. Para lo cual se ha aplicado un cuestionario a 6 profesores, a 72 padres de familia, y 75 alumnos.

A continuación, se muestra u observa los cuestionarios tomados a los profesores, padres de familia y alumnos, en sus tablas respectivas, con una breve descripción de los aspectos más sobresaliente, que estable los resaltables de la gestión educativa N° 10479 de Conchán, durante el año 2018.

**Tabla 1.****Resultado del cuestionario aplicado a los profesores**

Ítems	criterio				total	porcentaje
	si	%	no	%		
1. ¿Los padres de familia apoyan la gestión educativa de la IE N° 10479?	2	33.33	4	66.67	6.0	100
2. ¿Realiza usted visita domiciliaria para conocer la realidad del alumno?	2	33.33	4	66.67	6.0	100
3. ¿Recibe la visita de los padres en horas de clase?	3	50	3	50	6.0	100
4. ¿Conoce a los padres de sus estudiantes?	6	100	0	0	6.0	100
5. ¿Tiene el apoyo de los padres de familia en el proceso de enseñanza aprendizaje?	3	50	3	50	6.0	100
6. ¿Realiza reuniones con los padres de familia a nivel de aula?	6	100	0	0	6.0	100
7. ¿Comunica usted a los padres de familia sobre los problemas educativos?	4	66.67	2	33.33	6.0	100
8. ¿Su relación con los padres de familia es buena?	6	100	0	0	6.0	100
9. ¿Orienta a los alumnos sobre aspectos éticos y morales?	6	100	0	0	6.0	100
10. ¿Visita a los estudiantes con problemas emocionales o afectivos?	2	33.33	4	66.67	6.0	100
11. ¿Brinda asistencia personalizada a los alumnos con problemas de aprendizaje?	5	83.33	1	16.67	6.0	100
12. ¿Utiliza usted estrategias para atención personalizada a los alumnos con problemas de aprendizaje?	3	50	3	50	6.0	100
13. su relación interpersonal con sus alumnos del grado es buena.	6	100	0	0	6.0	100
14. ¿Su relación interpersonal con los alumnos de la institución educativa es buena?	5	83.33	1	16.67	6.0	100
15. ¿Usted siempre da atenciones personalizadas a los alumnos?	4	66.67	2	33.33	6.0	100

Fuente: cuestionario toando a los profesores de la institución educativa N° 1079 de Conchán, 2019

## **Análisis y discusión**

En la tabla N° 1 se observa que el 100% de los profesores realizan reuniones con los padres de familia, indicador que nos muestra que la gestión institucional está encaminada para lograr la misión y la visión planteadas en el proyecto educativo institucional.

- También se observa que en el 100% la relación de los profesores con los padres de familia es positiva, esto gracias al trabajo en equipo que se ha puesto en práctica en la institución educativa, lo que favorece para brindar una educación en niveles aceptables, de acuerdo con (Herrera, 2016), quien señala que:

La acción directiva planteada desde el estricto cumplimiento de las normas, ejecutora y controladora de los que la administración educativa propone para los centros, cubriría solo una parte, la más elemental, de cuantas afectan la dirección de los centros. La otra dimensión, la más viva, es la relacionada con el trabajo en equipo, la formación de grupos formales e informales en el seno de la organización, las relaciones humanas comunicación que se establecen en todas las direcciones, la necesidad de debatir y lograr consenso en numerosas actuaciones y las acciones en el ámbito de la planificación integral del centro.

- Así mismo se observa que el 100% de los profesores orientan y practican valores éticos y morales, lo que permite formar ciudadanos que cumplan deberes y reclamen sus derechos. De acuerdo a (Chapilliquen, 2018), quien señala que: “La práctica docente, que incluye las dimensiones institucionales, interpersonales, didáctica y de valores, son considerados como regulares”

**Tabla 2.****Resultado del cuestionario aplicado a los padres de familia**

Ítems	criterio				total	porcentaje
	Si	%	no	%		
1. ¿Apoya usted las labores educativas que realiza el profesor de su hijo en la institución educativa	60	83.33	12	16.67	72	100
2. ¿Asiste puntualmente el profesor (a) a sus labores educativas?	72	100	0	0.00	72	100
3. ¿Las relaciones humanas en la institución educativa de su hijo son buenas?	70	97.22	2	2.78	72	100
4. ¿Apoya a sus hijos (as) en las actividades escolares?	30	41.67	42	58.33	72	100
5. ¿Tiene una fuente de ingreso económico estable?	20	27.78	52	72.22	72	100
6. ¿Tiene un horario conocido para ayudar a sus hijos?	10	13.89	32	44.44	72	100
7. ¿Cumple su hijo (a) con sus tres escolares responsablemente?	45	62.5	27	37.50	72	100
8. ¿Asiste puntualmente sus hijos a la escuela a recibir sus clases?	60	83.33	12	16.67	72	100
9. ¿La relación interpersonal con su hijo (a) es buena?	70	97.22	2	2.78	72	100
10. ¿Te cuenta tu hijo de algún problema existente en la escuela?	6	8.333	66	91.67	72	100
11. ¿Matricula oportunamente a sus hijos?	63	87.5	9	12.50	72	100
12. ¿Algunos de sus hijos ha repetido el grado?	20	27.78	52	72.22	72	100
13. ¿conoce al profesor de su hijo (a)?	72	100	0	0.00	72	100
14. ¿Recibe la visita de los profesores de su (s) hijo (s)?	8	11.11	64	88.89	72	100
15. Ha sido convocado alguna vez por el profesor de su hijo para tratar asuntos relacionados con él?	50	69.44	22	30.56	72	100
16. ¿Asiste a las reuniones puntualmente a las que convoca el director y/o profesor de aula?	67	93.06	5	6.94	72	100
17. ¿La relación con el profesor de su hijo es buena?	72	100	0	0.00	72	100
18. ¿Consideras que la educación de tu hijo es importante	57	79.17	15	20.83	72	100
19. ¿Tuene planes educativos para su hijo (a)?	56	77.78	16	22.22	72	100
20. ¿Participas en las actividades que realiza la institución educativa?	62	86.11	10	13.89	72	100

Fuente cuestionario tomados a los padres de familia durante el año 2019.

## **Análisis y discusión**

En la tabla N° 2 se observa que el 79,17 % de los padres de familia considera que la educación de sus hijos es de vital importancia. Esto de acuerdo a (Olivares, 2014), quien señala que: “Las instituciones educativas públicas deben enfrentar retos como promotoras del cambio y de transformación social, redefiniendo su misión de acuerdo a las nuevas demandas de la sociedad”.

- El 97, 22% de los padres de familia manifiestan que las relaciones de sus hijos en la institución educativa son buenas, la que permite que haya un buen clima para el desarrollo de las actividades escolares, en concordancia con (Botero, 2009), quien señala que:

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa. Como una aproximación se presenta esta definición: la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. ( p. 2).

- Que 11,11% los profesores realizan visitas domiciliarias para auscultar las necesidades de las familias y la necesidad de sus alumnos., lo que permitió conocer el contexto donde se desarrollan los educandos, indicador que se tiene que fortalecer.

**Tabla 3.****Resultado del cuestionario aplicado a los Estudiantes**

Ítems	criterio				total	porcentaje
	sí	%	No	%		
1. ¿Participa tu papá y tu mamá en las actividades que programa la institución Educativa N° 10479?	50	66.67	25	33.33	75	100
2. ¿Tu papá y tu mamá visitan a tu profesor en la institución para preguntar sobre tus aprendizajes?	67	89.33	8	10.67	75	100
3. ¿Tu profesor (a) visita a tus padres para informarle sobre tus avances en el aprendizaje?	18	24	57	76.00	75	100
4. ¿Tus padres conocen a tu profesor?	75	100	0	0.00	75	100
5. ¿Tu profesor conoce a tus padres?	72	96	3	4.00	75	100
6. ¿Tus padres te ayudan en las tareas escolares?	60	80	15	20.00	75	100
7. ¿Te ayuda algún familiar en las tareas escolares?	67	89.33	8	10.67	75	100
8. ¿Tu profesor asiste puntualmente a la escuela?	75	100	0	0.00	75	100
9. ¿La relación que tienes con tus padres es buena?	70	93.33	5	6.67	75	100
10. ¿La relación interpersonal con tu profesor (a) es buena?	74	98.67	1	1.33	75	100
11. ¿Tu profesor (a) te brinda atención personalizada para garantizar tu aprendizaje de calidad?	48	64	27	36.00	75	100
12. En la institución Educativa toman en cuenta tu opinión para mejorar las actividades de aprendizaje?	17	22.67	58	77.33	75	100
13. ¿En la institución educativa te preguntan el director, profesor y/o padres cómo te sientes en la clase?	59	78.67	16	21.33	75	100
14. ¿El director y/o profesores te trata con amabilidad y respeto?	73	97.33	2	2.67	75	100

Fuente encuesta tomada a los alumnos de la institución educativa N° 10479 de Conchán, en el año 2019.

## **Análisis y discusión**

En la tabla N° 3 se observa que los alumnos manifiestan que el 100% de sus profesores asisten puntualmente a la institución educativa, lo que permite que las actividades vayan acordes a la cronogramación de la calendarización de la institución educativa, permitiendo brindar una educación de acuerdo a la política educativa nacional.

- Que el 100% de los alumnos manifiestan que los padres de familia conocen a sus profesores, lo que permite que haya una buena relación entre el trinomio, padre, profesor y alumno. Al respecto (Paredes, 2015), señala que: “Liderazgo y calidad de la gestión educativa, al establecer la contingencia se obtuvo que el nivel de liderazgo es medianamente adecuado y la calidad de la gestión educativa corresponden a un nivel medio”.

-Un dato que se debe fortalecer es que los profesores solo el 22,67 % toman en cuenta la opinión de los alumnos, en concordancia con (Chacón, 2014), quien señala que: “La Gestión Educativa del siglo XXI tiene, su propia naturaleza, la misión y el deber de enfrentar este estado de cosas, de ser sensibles a los signos de los tiempos y de formar las futuras generaciones en consonancia con ellos, dado la responsabilidad transdisciplinar que tiene la formación de formadores. Por ello se considera necesario penetrar el pensamiento complejo y la transdisciplinariedad dentro de las organizaciones y los diversos subsistemas del Sistema Educativo”.

**Tabla 4.**

**Resumen de resultado del cuestionario aplicado a los profesores, padres de familia y alumnos**

Cuestionario a los profesores							
	Ítems	criterio				total	porcentaje
		si	%	no	%		
1	¿Los padres de familia apoyan la gestión educativa de la IE N° 10479?	2	33.33	4	66.67	6.0	100
2	¿Realiza usted visita domiciliaria para conocer la realidad del alumno?	2	33.33	4	66.67	6.0	100
3	¿Recibe la visita de los padres en horas de clase?	3	50	3	50	6.0	100
4	¿Conoce a los padres de sus estudiantes?	6	100	0	0	6.0	100
5	¿Tiene el apoyo de los padres de familia en el proceso de enseñanza aprendizaje?	3	50	3	50	6.0	100
6	¿Realiza reuniones con los padres de familia a nivel de aula?	6	100	0	0	6.0	100
7	¿Comunica usted a los padres de familia sobre los problemas educativos?	4	66.67	2	33.33	6.0	100
8	¿Su relación con los padres de familia es buena?	6	100	0	0	6.0	100
9	¿Orienta a los alumnos sobre aspectos éticos y morales?	6	100	0	0	6.0	100
10	¿Visita a los estudiantes con problemas emocionales o afectivos?	2	33.33	4	66.67	6.0	100
11	¿Brinda asistencia personalizada a los alumnos con problemas de aprendizaje?	5	83.33	1	16.67	6.0	100
12	¿Utiliza usted estrategias para atención personalizada a los alumnos con problemas de aprendizaje?	3	50	3	50	6.0	100
13	Su relación interpersonal con sus alumnos del grado es buena.	6	100	0	0	6.0	100
14	¿Su relación interpersonal con los alumnos de la institución educativa es buena?	5	83.33	1	16.67	6.0	100
15	¿Usted siempre da atenciones personalizadas a los alumnos?	4	66.67	2	33.33	6.0	100
<b>Cuestionario</b>							
16	¿Apoya usted las labores educativas que realiza el profesor de su hijo en la institución educativa	60	83.33	12	16.67	72	100
17	¿Asiste puntualmente el profesor (a) a sus labores educativas?	72	100	0	0.00	72	100
18	¿Las relaciones humanas en la institución educativa de su hijo son buenas?	70	97.22	2	2.78	72	100
19	¿Apoya a sus hijos (as) en las actividades escolares?	30	41.67	42	58.33	72	100
20	¿Tiene una fuente de ingreso económico estable?	20	27.78	52	72.22	72	100
21	¿Tiene un horario conocido para ayudar a sus hijos?	10	13.89	32	44.44	72	100
22	¿Cumple su hijo (a) con sus tres escolares responsablemente?	45	62.5	27	37.50	72	100
23	¿Asiste puntualmente sus hijos a la escuela a recibir sus clases?	60	83.33	12	16.67	72	100
24	¿La relación interpersonal con su hijo (a) es buena?	70	97.22	2	2.78	72	100
25	¿Te cuenta tu hijo de algún problema existente en la escuela?	6	8.333	66	91.67	72	100
26	¿Matricula oportunamente a sus hijos?	63	87.5	9	12.50	72	100
27	¿Algunos de sus hijos ha repetido el grado?	20	27.78	52	72.22	72	100
28	¿Conoce al profesor de su hijo (a)?	72	100	0	0.00	72	100
29	¿Recibe la visita de los profesores de su (s) hijo (s)?	8	11.11	64	88.89	72	100
30	¿Ha sido convocado alguna vez por el profesor de su hijo para tratar asuntos relacionados con él?	50	69.44	22	30.56	72	100
31	¿Asiste a las reuniones puntualmente a las que convoca el director y/o profesor de aula?	67	93.06	5	6.94	72	100
32	¿La relación con el profesor de su hijo es buena?	72	100	0	0.00	72	100
33	¿Consideras que la educación de tu hijo es importante	57	79.17	15	20.83	72	100

34	¿Tuene planes educativos para su hijo (a)?	56	77.78	16	22.22	72	100
35	¿Participas en las actividades que realiza la institución educativa?	62	86.11	10	13.89	72	100
<b>Cuestionario a los alumnos</b>							
36	¿Participa tu papá y tu mamá en las actividades que programa la institución Educativa N° 10479?	50	66.67	25	33.33	75	100
37	¿Tu papá y tu mamá vistan a tu profesor en la institución para preguntar sobre tus aprendizajes?	67	89.33	8	10.67	75	100
38	¿Tu profesor (a) visita a tus padres para informarle sobre tus avances en el aprendizaje?	18	24	57	76.00	75	100
39	¿Tus padres conocen a tu profesor?	75	100	0	0.00	75	100
40	¿Tu profesor conoce a tus padres?	72	96	3	4.00	75	100
41	¿Tus padres te ayudan en las tareas escolares?	60	80	15	20.00	75	100
42	¿Te ayuda algún familiar en las tareas escolares?	67	89.33	8	10.67	75	100
43	¿Tu profesor asiste puntualmente a la escuela?	75	100	0	0.00	75	100
44	¿La relación que tienes con tus padres es buena?	70	93.33	5	6.67	75	100
45	¿La relación interpersonal con tu profesor (a) es buena?	74	98.67	1	1.33	75	100
46	¿Tu profesor (a) te brinda atención personalizada para garantizar tu aprendizaje de calidad?	48	64	27	36.00	75	100
47	¿En la institución Educativa toman en cuenta tu opinión para mejorar las actividades de aprendizaje?	17	22.67	58	77.33	75	100
48	¿En la institución educativa te preguntan el director, profesor y/ o padres cómo te sientes en la clase?	59	78.67	16	21.33	75	100
49	¿El director y/o profesores te tratan con amabilidad y respeto?	73	97.33	2	2.67	75	100

### **Análisis y discusión**

En la tabla N° 4 se observa que los padres de familia Considera que la educación de sus hijos es de vital importancia en un (79,17 %), con ello dándole a la educación el sitial que le corresponde, ya que es el medio más poderoso para sacar al Perú del subdesarrollo en que nos encontramos, en concordancia con (Alvarado, 2018), quien concluye que “el modelo de regresión logístico estimado entre la gestión educativa institucional y el desempeño docente sobre la satisfacción del usuario es significativo”

- El 97, 22% de los padres de familia manifiestan que las relaciones de sus hijos en la institución educativa son buenas, la que da origen a que haya un buen clima para el desarrollo de las actividades escolares, fortaleciendo de esta manera el quinto compromisos de la gestión escolar: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.

- Que el (11,11%) los profesores realizan visitas domiciliarias para auscultar las necesidades de las familias y la necesidad de los estudiantes, indicador que se debe dar prioridad para diagnosticar la situación real de los educandos, de acuerdo con ((Rojas y Gonzáles, 2015), quienes señalan que: “El principal elemento que desarticula la escuela y la comunidad es la falta de interpretación del contexto en la que la institución educativa se encuentra inmersa; por lo general, la escuela viene formando jóvenes que no son útiles a su comunidad directamente, si no que dan respuesta a unas exigencias académicas de nivel general. Es necesario que la escuela logre interpretar de forma clara y asertiva el contexto en el que se desenvuelven sus estudiantes, para poder generar proyectos que potencien sus habilidades, actitudes y aptitudes”

- Que los alumnos contestan al (100%) que sus profesores asisten puntualmente a la institución educativa, lo que permite que las actividades vayan acorde a la planificación ya la cronogramación de la calendarización de las actividades diseñadas en la institución educativa, permitiendo brindar una educación de acuerdo a los lineamientos de política del estado peruano, esto de acuerdo con (Rolando, 2019), quien señala que: “Existe una correlación moderada, directa y altamente significativa entre la Gestión educativa y el desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chocope” (RS=0.553; P<0.01), asimismo concluye que Existe una correlación moderada, directa y altamente significativa entre la Gestión Educativa y la Enseñanza para el Aprendizaje de los Estudiantes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chocope” (RS=0.572; P<0.01)”

- Que el (100%) de los alumnos manifiestan que los padres de familia conocen a sus profesores, lo que permite que haya una buena relación entre el trinomio, padres de familia, profesores y alumnos.

- Que el (22,67 %) de los docentes toman en cuenta la opinión de los alumnos en las actividades educativas, lo cual debe fortalecerse.

- Que los profesores de la institución cumplen al 100% con su función de acuerdo al marco del buen desempeño directivo y al marco del buen desempeño docente, pues asisten puntualmente, a su trabajo para dirigir el proceso educativo, durante el año escolar, con ello se educa a los alumnos, dentro de los valores de responsabilidad, puntualidad, disciplina.

- Que padres de familia en un (79.17%) tienen buenas relaciones con sus hijos y con los profesores de la institución lo que permite que las diferentes acciones programadas se desarrollen con normalidad.

- Que la comunidad educativa en (86,11%) participa en la gestión educativa, lo que permite que las acciones diseñadas se cumplan en mérito de la identidad, visión y visión de la institución educativa N° 10479 de Conchán., de acuerdo con (Damas y Oliva, 2017), quienes sugieren

... A los directivos, docentes y personal administrativo en general de la institución educativa a participar de manera activa, coordinada y democrática, en la mejora de la calidad de atención a los estudiantes, contribuyendo también a que la gestión educativa institucional se desarrolle de manera óptima para satisfacción de los estudiantes en general.

Que la gestión educativa en la institución se desarrolla de manera aceptable

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES

A continuación, presentamos los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de la institución en estudio.

Tabla 5.

Resultado de la encuesta aplicados a los profesores de la Institución Educativa N° 10479 Conchán: Dimensión pedagógica

Ítems	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	total	Porcentaje
23 Planifica las actividades institucionales con anterioridad.	1	16.67	4	66.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
24 Presenta usted oportunamente los documentos pedagógicos.	1	16.67	4	66.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
25 Participa activamente en las comisiones de trabajo.	4	66.67	1	16.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
26 Planifica y prepara sus clases diariamente	1	16.67	4	66.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
27 Considera importante la asistencia y la puntualidad en el cumplimiento de sus funciones.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
28 Establece un horario para realizar actividades de tutoría.	1	16.67	3	50	1	16.67	0	0	1	16.67	6	100
29 Fomenta en el estudiante el cuidado y uso correcto de materiales e infraestructura educativa.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
30 Participa en el desarrollo de las actividades del Plan Anual de Trabajo de la institución educativa.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
31 Su actitud profesional como profesor refleja identidad con la institución Educativa.	5	83.33	0	0	0	0	1	16.67	0	0	6	100
32 En la Institución Educativa se cumple con la visión, visión y objetivos planteados	2	33.33	3	50	0	0	1	16.67	0	0	6	100
33 En la institución educativa se rinde cuentas del aspecto económico en forma oportuna	4	66.67	1	16.67	0	0	1	16.67	0	0	6	100

**Fuente:** Encuesta tomado a los profesores de la I. E. N° 10479 Conchán – 2019

## **Análisis y discusión**

En la tabla N° 5 se observa que los profesores de la institución educativa fomentan la iniciativa y la capacidad creadora de los estudiantes indicando el (50%), es aceptable, el (50%) muestran un nivel adecuado de conocimientos de los contenidos que enseña; (50%), utilizan diferentes estrategias metodológicas para que los estudiantes se sientan motivados. El personal se involucra a trabajar colegiadamente (33,33%), en concordancia con (Alvarado, 2017) quien manifiesta que. “la importancia de la gestión educativa está en relación con la gestión de los recursos humanos”. Por otro lado, (Tamariz, 2013), señala que:

En la gestión administrativa y pedagógica los padres de familia solamente llegan a un nivel de información y resolución, en el subnivel de designación de delegado representativo, siendo el nivel de información mayor, en ambos tipos de gestión. La participación de los padres se ubica en un nivel básico, es decir, sin asumir un grado de responsabilidad y tener una capacidad de decisión, a pesar de los dispositivos legales que le otorgan esta función. (p.62).

**Tabla 6.****Resultado de la encuesta aplicados a los profesores de la Institución Educativa N° 10479  
Conchán: Dimensión Organizacional**

Ítems	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	total	%	
La institución educativa cuenta con todos sus instrumentos de gestión	12	2	33.33	3	50	1	16.67	0	0	0	0	6	100
La institución educativa cuenta con sus comisiones de trabajo	13	3	50	2	33.33	1	16.67	0	0	0	0	6	100
En la institución educativa existen buenas relaciones humanas.	14	3	50	2	33.33	1	16.67	0	0	0	0	6	100
La institución educativa se practica la democracia propiamente dicha	15	4	66.67	1	16.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
En la institución educativa se trabaja de acuerdo a los instrumentos de gestión educativa	16	3	50	2	33.33	1	16.67	0	0	0	0	6	100
La institución educativa cuenta Resolución de creación	17	3	50	2	33.33	1	16.67	0	0	0	0	6	100
El plan anual de trabajo está redactado en función de las principales necesidades	18	3	50	2	33.33	1	16.67	0	0	0	0	6	100
Los padres de familia participan en la elaboración de los instrumentos de gestión	19	0	0	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	6	100
Las autoridades participan en la elaboración de los instrumentos de gestión	20	0	0	4	66.67	2	33.33	0	0	0	0	6	100
Los padres de familia se identifican con las necesidades de la institución educativa.	21	1	16.67	0	0	4	66.67	1	16.67	0	0	6	100
La Dirección cuenta con algún plan de mejora	22	2	33.33	2	33.33	2	33.33	0	0	0	0	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la I. E. N° 10479 Conchán – 2019

## **Análisis y discusión**

En la tabla N° 6 se observa que las autoridades del pueblo no participan en el quehacer educativo de la I.E N° 10479 de Conchán, sólo el (66,67%) de los agentes educativos practican una democracia auténtica, la misma que favorece a que exista una participación activa de sus miembros en algunas decisiones que se tenga que tomar en la institución educativa de acuerdo con (García, 2016), quien indica que:

Las políticas impuestas desde la dirección hacia los docentes, estrategia descendente, sin contar con su apoyo no suelen tener el efecto buscado; pero, por otro lado, las propuestas que nacen en el profesorado, estrategias ascendentes, y no cuentan con el apoyo necesario de la institución suelen acabar con efectos muy ligados al contexto cercano a las asignaturas de los docentes, con poca difusión y transmisión de conocimientos y muy poco efecto sobre el conjunto de la institución. Por tanto, se necesitan estrategias que combinen ambas direcciones, descendente y ascendente, para lograr el mayor efecto en las instituciones educativas. En esta conferencia se revisarán algunas iniciativas a nivel internacional sobre gestión de la innovación educativa para plantear las lecciones aprendidas de cada uno de los casos. (p.1).

En la Institución Educativa se trabaja de acuerdo a los instrumentos de gestión educativa (50%) las mismas que se concretizan en reuniones de padres de familia, cuando se convoca en el transcurso del año, en concordancia con Olivares ( 2014), quien señala que:

Las instituciones educativas públicas deben enfrentar retos como promotoras del cambio y de transformación social, redefiniendo su misión de acuerdo a las nuevas demandas de la sociedad. Pensamos que dar la debida importancia a los instrumentos de gestión institucional es la base para mejorar la calidad educativa y

que se deben planificar estratégicamente dentro de los proyectos a nivel nacional, regional y local para mantener la transversalidad y orientar la gestión en la institución identificando las necesidades y las fortalezas de la comunidad educativa de manera participativa, proactiva y organizada”. Por otro lado señala que “En primer término consideramos el Proyecto Educativo Institucional (PEI), como instrumento de gestión fundamental que define los objetivos, orienta y conduce a los actores educativos.

El plan anual de trabajo está redactado en función de las principales necesidades (50%), lo cual está en consonancia con lo que señala Eliot (2017), en relación a la gestión educativa y la calidad de la coordinación y participación administrativa, se ha encontrado un índice de correlación altamente significativo, con lo que se acepta la hipótesis específica de que existe relación significativa entre la gestión educativa estratégica y la calidad de la coordinación y participación administrativa.

**Tabla 7.**

**Resultado de la encuesta aplicados a los profesores de la Institución Educativa N° 10479 Conchán: Dimensión Administrativa**

Ítems	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	total	Porcentaje
23 Planifica las actividades institucionales con anterioridad.	1	16.67	4	66.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
24 Presenta usted oportunamente los documentos pedagógicos.	1	16.67	4	66.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
25 Participa activamente en las comisiones de trabajo.	4	66.67	1	16.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
26 Planifica y prepara sus clases diariamente	1	16.67	4	66.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
27 Considera importante la asistencia y la puntualidad en el cumplimiento de sus funciones.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
28 Establece un horario para realizar actividades de tutoría.	1	16.67	3	50	1	16.67	0	0	1	16.67	6	100
29 Fomenta en el estudiante el cuidado y uso correcto de materiales e infraestructura educativa.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
30 Participa en el desarrollo de las actividades del Plan Anual de Trabajo de la institución educativa.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
31 Su actitud profesional como profesor refleja identidad con la institución Educativa.	5	83.33	0	0	0	0	1	16.67	0	0	6	100
32 En la Institución Educativa se cumple con la visión, visión y objetivos planteados	2	33.33	3	50	0	0	1	16.67	0	0	6	100
33 En la institución educativa se rinde cuentas del aspecto económico en forma oportuna	4	66.67	1	16.67	0	0	1	16.67	0	0	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la I. E. N° 10479 Conchán – 2019

## **Análisis y discusión**

En la tabla N° 7 se observa que en lo administrativo los docentes solo en un (16,67%) planifican las actividades institucionales con anterioridad y presentan sus documentos oportunamente, de acuerdo con (Silva, 2015), quien nos indica que “San Miguel” de acuerdo a los resultados generales explican que el 72% del personal de la I.E no están motivados, por lo tanto, no son los más adecuados para el desarrollo de la gestión pedagógica. Por lo que existe una correlación baja significativa. Siendo éste el resultado es un caso particular en que la motivación y la gestión pedagógica no han influido en el resultado de la investigación”; el (83,33%) se identifican plenamente con su institución educativa., participando en las comisiones de trabajo (66,67%), de acuerdo con (Salvador, (2003), quien manifiesta que:

Con ello se destaca el menor grado de institucionalización de la “función pública autonómica” frente a la “función pública estatal”, tanto por su trayectoria como por su incidencia sobre los agentes implicados y por sus mecanismos de reproducción institucional. La importancia de elementos como el limitado margen de maniobra para generar sistemas alternativos de función pública, a partir de la normativa y de las competencias que de ella se derivan, es uno de los aspectos que contribuyen a explicar el grado de institucionalización. El peso de los cuerpos de funcionarios, atendiendo a su grado de articulación y capacidad de intervención, junto con los procesos de formación y socialización desarrollados son otros elementos esenciales para entender el mayor grado de consolidación de la institución estatal.

Además se rinde cuentas del aspecto económico en forma oportuna (66,67 %).

Podemos indicar que los resultados en esta dimensión son aceptables.

Tabla 8.

Resultado de la encuesta aplicados a los profesores de la Institución Educativa N° 10479  
Conchán: Dimensión comunitaria

Ítems	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	total %
34 Las mejoras de la infraestructura y equipamiento de la I.E. se deben a las gestiones realizadas por los padres de familia	0 0	3 50	1 16.67	2 33.33	0 0	6 100
35 En la I.E. se manifiestan actitudes de respeto y cordialidad entre los profesores y padres de familia	2 33.33	3 50	0 0	1 16.67	0 0	6 100
36 Los integrantes del comité de padres de familia tienen capacidad de liderazgo	1 16.67	4 66.67	0 0	1 16.67	0 0	6 100
37 Los padres de familia se involucran en el quehacer de la institución educativa	0 0	3 50	2 33.33	1 16.67	0 0	6 100
38 Los padres de familia mantienen buenas relaciones con los demás integrantes de la comunidad educativa	1 16.67	3 50	2 33.33	0 0	0 0	6 100
39 Los padres de familia estimulan la participación de los alumnos.	3 50	2 33.33	0 0	1 16.67	0 0	6 100
40 Los padres de familia estimulan el trabajo de los profesores de la institución educativa	0 0	3 50	1 16.67	1 16.67	1 16.67	6 100
41 Los padres de familia mantienen buenas relaciones interpersonales con los alumnos, profesores y autoridades	2 33.33	3 50	1 16.67	0 0	0 0	6 100
42 Los padres de familia participan en la elección de los integrantes de la junta directiva.	3 50	2 33.33	0 0	1 16.67	0 0	6 100
43 Las autoridades de la localidad se involucran en el proceso educativo de los educandos.	0 0	0 0	4 66.67	1 16.67	1 16.67	6 100
44 La comunidad destaca la necesidad de contar con el compromiso de sus miembros para llevar adelante cualquier proyecto institucional	1 16.67	4 66.67	1 16.67	0 0	0 0	6 100

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la I. E. N° 10479 Conchán - 2019

## **Análisis y discusión**

En la tabla N° 8 se observa que los Padres de Familia Participan en la elección de los integrantes de la junta directiva de la institución educativa N° 10479 de Conchán, en un (50%) así como estimulan la participación de los alumnos en un (50%), el (33,33%) de los encuestados manifiestan actitudes de respeto y cordialidad entre los profesores y padres de familia; así mismo se puede observar que las autoridades de la localidad no se involucran en el proceso educativo. De acuerdo con Chapilliquen (2018), quien señala que : “No existe influencia significativa de la gestión educativa, en la dimensión gestión comunitaria”.

**Tabla 9.**

**Resumen de resultados de la encuesta aplicdos a los profesores de la Institución Educativa N° 10479 Conchán**

***Dimensión Pedagógica***

N°	Ítems	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	total	Porcentaje
1	Muestra un nivel adecuado de conocimiento de los contenidos que enseña.	3 50	2 33	0 0	1 17	0 0	6	100
2	Identifica características personales, intereses, ritmos y estilos de aprendizaje en sus alumnos.	1 17	4 67	0 0	1 17	0 0	6	100
3	Crea un ambiente agradable de confianza con los estudiantes	2 33	3 50	0 0	1 17	0 0	6	100
4	Fomenta la participación y el trabajo grupal de los estudiantes	1 17	4 67	0 0	1 17	0 0	6	100
5	Fomenta la iniciativa y capacidad creadora de los estudiantes	3 50	2 33	0 0	1 17	0 0	6	100
6	Estimula el afianzamiento de valores y actitudes dentro de los equipos de trabajo.	2 33	3 50	0 0	1 17	0 0	6	100
7	Acepta las sugerencias e indicaciones de los educandos y los orienta adecuadamente.	2 33	3 50	0 0	1 17	0 0	6	100
8	Utiliza diferentes estrategias metodológicas para que los alumnos se sientan motivados	3 50	2 33	0 0	1 17	0 0	6	100
9	Entrega las evaluaciones, trabajos y tareas en forma oportuna y con las observaciones al evaluar.	2 33	3 50	0 0	1 17	0 0	6	100
10	Utiliza materiales didácticos en todas las clases.	1 17	4 67	1 17	0 0	0 0	6	100
11	El personal se involucra a trabajar colegiadamente.	2 33	3 50	0 0	1 17	0 0	6	100

***Dimensión Organizacional***

12	La institución educativa cuenta con todos sus instrumentos de gestión	2 33.33	3 50	1 16.67	0 0	0 0	6	100
13	La institución educativa cuenta con sus comisiones de trabajo	3 50	2 33.33	1 16.67	0 0	0 0	6	100
14	En la institución educativa existen buenas relaciones humanas.	3 50	2 33.33	1 16.67	0 0	0 0	6	100
15	La institución educativa se practica la democracia propiamente dicha	4 66.67	1 16.67	1 16.67	0 0	0 0	6	100
16	En la institución educativa se trabaja de acuerdo a los instrumentos de gestión educativa	3 50	2 33.33	1 16.67	0 0	0 0	6	100
17	La institución educativa cuenta Resolución de creación	3 50	2 33.33	1 16.67	0 0	0 0	6	100
18	El plan anual de trabajo está redactado en función de las principales necesidades	3 50	2 33.33	1 16.67	0 0	0 0	6	100
19	Los padres de familia participan en la elaboración de los instrumentos de gestión	0 0	3 50	2 33.33	0 0	1 16.67	6	100

20	Las autoridades participan en la elaboración de los instrumentos de gestión	0	0	4	66.67	2	33.33	0	0	0	0	6	100
21	Los padres de familia se identifican con las necesidades de la institución educativa.	1	16.67	0	0	4	66.67	1	16.67	0	0	6	100
22	La Dirección cuenta con algún plan de mejora	2	33.33	2	33.33	2	33.33	0	0	0	0	6	100
<b>Dimensión Administrativa</b>													
23	Planifica las actividades institucionales con anterioridad.	1	16.67	4	66.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
24	Presenta usted oportunamente los documentos pedagógicos.	1	16.67	4	66.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
25	Participa activamente en las comisiones de trabajo.	4	66.67	1	16.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
26	Planifica y prepara sus clases diariamente	1	16.67	4	66.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100
27	Considera importante la asistencia y la puntualidad en el cumplimiento de sus funciones.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
28	Establece un horario para realizar actividades de tutoría.	1	16.67	3	50	1	16.67	0	0	1	16.67	6	100
29	Fomenta en el estudiante el cuidado y uso correcto de materiales e infraestructura educativa.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
30	Participa en el desarrollo de las actividades del Plan Anual de Trabajo de la institución educativa.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
31	Su actitud profesional como profesor refleja identidad con la institución Educativa.	5	83.33	0	0	0	0	1	16.67	0	0	6	100
32	En la Institución Educativa se cumple con la visión, visión y objetivos planteados	2	33.33	3	50	0	0	1	16.67	0	0	6	100
33	En la institución educativa se rinde cuentas del aspecto económico en forma oportuna	4	66.67	1	16.67	0	0	1	16.67	0	0	6	100
<b>Dimensión comunitaria</b>													
34	Las mejoras de la infraestructura y equipamiento de la I.E. se deben a las gestiones realizadas por los padres de familia	0	0	3	50	1	16.67	2	33.33	0	0	6	100
35	En la I.E. se manifiestan actitudes de respeto y cordialidad entre los profesores y padres de familia	2	33.33	3	50	0	0	1	16.67	0	0	6	100
36	Los integrantes del comité de padres de familia tienen capacidad de liderazgo	1	16.67	4	66.67	0	0	1	16.67	0	0	6	100
37	Los padres de familia se involucran en el quehacer de la institución educativa	0	0	3	50	2	33.33	1	16.67	0	0	6	100
38	Los padres de familia mantienen buenas relaciones con los demás integrantes de la comunidad educativa	1	16.67	3	50	2	33.33	0	0	0	0	6	100
39	Estimula la participación de los alumnos.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
40	Los padres de familia estimulan el trabajo de los profesores de la institución educativa	0	0	3	50	1	16.67	1	16.67	1	16.67	6	100

41	Los padres de familia mantienen buenas relaciones interpersonales con los alumnos, profesores y autoridades	2	33.33	3	50	1	16.67	0	0	0	0	6	100
42	Los padres de familia participan en la elección de los integrantes de la junta directiva.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
43	Las autoridades de la localidad se involucran en el proceso educativo de los educandos.	0	0	0	0	4	66.67	1	16.67	1	16.67	6	100
44	La comunidad destaca la necesidad de contar con el compromiso de sus miembros para llevar adelante cualquier proyecto institucional	1	16.67	4	66.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100

#### Dimensión comunitaria

34	Las mejoras de la infraestructura y equipamiento de la I.E. se deben a las gestiones realizadas por los padres de familia	0	0	3	50	1	16.67	2	33.33	0	0	6	100
35	En la I.E. se manifiestan actitudes de respeto y cordialidad entre los profesores y padres de familia	2	33.33	3	50	0	0	1	16.67	0	0	6	100
36	Los integrantes del comité de padres de familia tienen capacidad de liderazgo	1	16.67	4	66.67	0	0	1	16.67	0	0	6	100
37	Los padres de familia se involucran en el quehacer de la institución educativa	0	0	3	50	2	33.33	1	16.67	0	0	6	100
38	Los padres de familia mantienen buenas relaciones con los demás integrantes de la comunidad educativa	1	16.67	3	50	2	33.33	0	0	0	0	6	100
39	Los padres de familia estimulan la participación de los alumnos.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
40	Los padres de familia estimulan el trabajo de los profesores de la institución educativa	0	0	3	50	1	16.67	1	16.67	1	16.67	6	100
41	Los padres de familia mantienen buenas relaciones interpersonales con los alumnos, profesores y autoridades	2	33.33	3	50	1	16.67	0	0	0	0	6	100
42	Los padres de familia participan en la elección de los integrantes de la junta directiva.	3	50	2	33.33	0	0	1	16.67	0	0	6	100
43	Las autoridades de la localidad se involucran en el proceso educativo de los educandos.	0	0	0	0	4	66.67	1	16.67	1	16.67	6	100
44	La comunidad destaca la necesidad de contar con el compromiso de sus miembros para llevar adelante cualquier proyecto institucional	1	16.67	4	66.67	1	16.67	0	0	0	0	6	100

## **Análisis y discusión**

En la tabla N° 9 se observa:

- Que, los profesores de la institución educativa fomentan la iniciativa y la capacidad creadora de sus alumnos en un (50%), favoreciendo el desarrollo de capacidades y habilidades de los niños.

- Que los profesores muestran un nivel adecuado de conocimientos de los contenidos que enseña en un (50%), lo que permite que se brinde una educación integral a los educandos.

- Que los maestros fomentan la participación y el trabajo grupal de los estudiantes en un (16,67%), ítem que se debe tener en cuenta para fortalecer en el desarrollo de las actividades de aprendizaje durante el proceso de enseñanza aprendizaje. Al respecto (Yopla, 2015), señala que: “Los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, evidencian deficiencias en cuanto a su desempeño docente, concerniente a: la preparación de la enseñanza, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, a la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes y sobre sus responsabilidades profesionales”.

- Que las autoridades del pueblo no participan en el quehacer educativo de la institución educativa N° 10479, lo que es un resto para los maestros se involucren en la sensibilización a los padres para que se involucren en el proceso educativo de sus hijos.

- Que el (66,67%) de los agentes educativos practican una democracia auténtica, la que favorece a que exista una participación activa de sus miembros en algunas decisiones que se tengan que tomar en bien de la gestión.

- Que la actitud como profesores refleja identidad con la institución educativa en un (33,33%), lo que permite involucrarse en el trabajo de equipo para cumplir con las fines, objetivos y metas propuestas en los instrumentos de gestión, Muy de acuerdo con (Damas y Oliva, 2017), quien en su investigación recomienda que: “se debe mejorar la gestión educativa institucional, aspecto muy importante para mejorar la calidad del servicio educativo. Se sugiere a los directivos, docentes y personal administrativo en general de la institución educativa a participar de manera activa, coordinada y democrática, en la mejorade la calidad de atención a los estudiantes, contribuyendo también a que la gestión educativa institucional se desarrolle de manera óptima para satisfacciónde los estudiantes en general”.

- Que los padres de familia participan en la elección de los integrantes de la junta directiva de la institución educativa N° 10479 de Conchán, lo que facilita para realizar una gestión oportuna en bien de la comunidad educativa.

- Que el (50%) de padres de familia estimulan la participación de sus hijos, lo que permite que la institución educativa participe activamente en los eventos y/o actividades que se programen a nivel interno y externo, de acuerdo con (Tamariz, 2013), quien señala que:” en la gestión administrativa y pedagógica los padresde familia solamente llegan a un nivel de información y resolución, en el subnivel de designación de delegado representativo, siendo el nivel de información mayor, en ambos tipos de gestión. La participación de los padres seubica en un nivel básico, es decir, sin asumir un grado de responsabilidad y teneruna capacidad de decisión, a pesar de los dispositivos legales que le otorga estafunción (p.62).

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA I.E N° 10479 DE DISTRITO DE CONCHAN, CHOTA, CAJAMARCA**

#### **I.- DATOS INFORMATIVOS**

1. Dirección Regional de Educación : Cajamarca
2. Unidad de Gestión Educativa Local : Chota
3. Institución Educativa : N° 10479 – Conchán
4. Área : Gestión Educativa
5. Responsables :
6. Año Lectivo :
7. Director :
- Coordinador :
- Coordinador de Tutoría :
- Coordinador Pedagógico :

## **II.- IDENTIDAD: VISIÓN COMPARTIDA**

La Institución Educativa N° 10479 forma niños para que el día de mañana sean líderes competentes, autónomos, expertos en el manejo de las TIC; intelectual y emocionalmente capaces de cambiar su entorno familiar, ambiente social y por ende su economía. Además, buscará el desarrollo y el crecimiento sostenible y sustentable; con el directivo, docentes líderes pedagógicos, investigadores e innovadores, con una cultura de perfeccionamiento, actualización acorde al avance de la ciencia, la tecnología y vocación de servicio, aportando soluciones a problemas detectados; padres comprometidos con la educación de sus hijos.

En conclusión, contaremos, con una institución, como organización que aprende; como un espacio cultural donde todos intercambian experiencias, reflexiones, cooperan, colaboran y auto gestionan aprendizajes y perfeccionamiento para sí mismo y la sociedad; sumado a una infraestructura y equipamiento moderno.

## **III.- JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta está orientada a impulsar el mejoramiento de la gestión en la institución Educativa, para que esta sea más eficiente y eficaz en búsqueda de la calidad a través del desarrollo de acciones en las dimensiones: pedagógica, administrativa, organizacional, comunitaria, económica, etc. Se logrará realizando un trabajo colegiado que promueva el desarrollo profesional, la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; así mismo sosteniendo una comunicación más directa con los padres de familia, para que el proceso educativo sea exitoso, a fin de mejorar los resultados en las evaluaciones nacionales de la ECE del 2016 y 2018 los que no fueron favorables a nuestra institución.

El principal problema que se presenta en la institución educativa está referido a la gestión y repercute en el aprendizaje de los estudiantes lo que se evidencia en los resultados obtenidos en la evaluación efectuada por el Ministerio de Educación en las

áreas de comunicación y matemática, en el primero se observa serias dificultades para inferir información, es decir, les falta deducir, descubrir e interpretar aquella información que está oculta en el texto, tales como: significados, mensajes, ironías, sesgos, ideologías y otros. Todo esto es debido a la carencia de prácticas continuas de lectura en las diversas áreas; y en la segunda, dificultades en razonamiento, en la resolución de sencillos problemas matemáticos, a pesar de que los maestros dedican el tiempo completo para brindar una educación de calidad con prácticas constantes de la Matemáticas y del razonamiento matemático y en consecuencia no comprenden lo que leen y razonan.

#### **IV.- OBJETIVOS**

- ✓ Analizar las dimensiones de la gestión en la institución educativa N° 10479 de Conchán.
- ✓ Elaborar los documentos de gestión, en forma oportuna, con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Fortalecer las dimensiones de la gestión educativa, principalmente la pedagógica, la organizacional, la administrativa y la comunitaria.
- ✓ Mejorar las metas de aprendizajes en las áreas que se han aplicado la evaluación Ece.
- ✓ Promover las prácticas lectoras acentuadas con actividades diarias en todas las áreas con mayor énfasis en comunicación, por ser la base de las demás áreas del currículo nacional.
- ✓ Cumplir con la normatividad emanada de la superioridad en forma responsable y disciplinada.
- ✓ Involucrar la participación activa del comité de APAFA y CONEI en la gestión educativa.

## V.- DIAGNÓSTICO

### ¿Cómo estamos respecto a la gestión educativa?

ÁREA	NIVEL	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
Gestión Pedagógica	El rendimiento académico de los alumnos es bajo	Resultados de la gestión a solucionar.	Escasa capacitación por parte de los funcionarios de la UGEL. Desinterés de los profesores por la auto capacitación.	Bajo resultado en las evaluaciones que realiza el ministerio e educación Presión por parte de los padres de familia y autoridades.
		El 100% No hay incentivo para la actualización del docente		
		El 80% tiene conocimiento del currículo nacional		
		Existe poco interés en la programación.		
Gestión organizacional	La gestión institucional en la institución educativa es deficiente porque no cuenta con toda la documentación en regla sus equipos no están organizados	Un 50 % de profesores cumplen con la elaboración oportuna de sus unidades didácticas.	Desconocimiento sobre gestión de la educación, lo que no permite llevar a cabo una educación de calidad, tal como se promueve en los niveles jerárquicos del sector educación.	El no cumplimiento de las actividades programadas en los diferentes documentos de gestión
		El director no lidera el cambio de la institución Educativa		
		No existe vocación de servicio, ni se preocupa por mejorar los aprendizajes		
		No lidera el cambio, más bien se opone a los cambios educativos		
Gestión Administrativa	La Gestión Administrativa en la institución educativa N° 10479 de Conchán no está acorde a lo que señalan los expertos, es incipiente y también empírica.	No promueve el trabajo en equipo.	Falta de actualización de los instrumentos de gestión, pues cada día cambian las reglas de juego ello va en contra de la buena marcha de la institución educativa N° 10479 de Conchán.	No cumplimiento de objetivos y metas en la administración de la educación en la institución educativa N° 10479 de Conchán
		Propugna la gestión administrativa escolar empírica y rutinaria.		
		No se da la debida importancia a la gestión administraría en la institución educativa.		
		La gestión administrativa no optimiza los recursos financieros, humanos, documentales, materiales y físicos.		
Gestión Comunitaria	La gestión comunitaria es baja, por la poca participación de los padres de familia en el quehacer educativo de la institución educativa N° 10479 de Conchán.	No promueve el fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos.	Falta de sensibilización y motivación a los padres de familia por parte la dirección de la intuición educativa N° 1049. Desconocimiento del rol protagónico de los padres de familia en la educación de sus hijos.	Los resultados desalentadores del proceso educativo en los alumnos de la institución educativa N° 10479
		Desinterés de los padres de familia por la educación de sus hijos.		
		El nivel educativo de los padres de familia no contribuye al mejoramiento de los aprendizajes de sus hijos.		
		El padre de familia del lugar carece de recursos suficientes por la falta de fuentes de trabajo permanente.		
		Las autoridades locales no invierten los recursos adecuadamente a favor de la educación e los pobladores.		

## VI.- METAS ¿Qué vamos a lograr?

Resultados: La institución educativa contará con todos sus documentos de gestión.		Metas de cumplimiento – 2019
Dimensiones de la gestión educativa	<p>Realizar concursos internos y participar en los concursos externos</p> <p>Realizar reforzamiento de manera permanente</p> <p>Realizar capacitaciones y auto capacitaciones (GIAS)</p> <p>Utilizar estrategias adecuadas e innovadoras en el proceso de enseñanza aprendizaje</p> <p>Usar métodos activos de manera continua</p> <p>Promover la evaluación formativa durante el proceso de educativo.</p> <p>Realizar reuniones extracurriculares para reprogramar</p> <p>Realizar reuniones colegiadas y de acompañamiento con los docentes, estudiantes y padres de familia.</p> <p>Realizar escuela de padres con la participación de la ODEC</p> <p>Promover proyectos de innovación a nivel de la institución educativa.</p> <p>Promover la participación de los especialistas de la UGEL en jornadas de capacitación de personal docente y administrativo.</p> <p>Promover la participación activa del CONEI en las el mejoramiento de la infraestructura de la Institución educativa.</p> <p>Involucrar directa e indirectamente en la gestión de la institución educativa a los aliados estratégicos.</p>	Aumentar en un 10% la efectividad en las diferentes dimensiones de gestión educativa

## VII. COMPROMISOS:

Todos asumimos responsabilidades, para mejorar la gestión educativa de la institución educativa N° 10479 en sus diferentes dimensiones

COMPROMISOS	RESPONSABLES
<p>Elaborar todos los documentos de gestión en forma colegiada: PEI. PAT. PCI. RI, GR.</p> <p>Participar activamente en las diferentes comisiones que constituidas en la Institución Educativa.</p> <p>Participar activamente en las capacitaciones y auto capacitaciones (GIAS)</p> <p>Realizar concursos internos y participar en los concursos externos</p> <p>Realizar reforzamiento de manera permanente</p> <p>Realizar reuniones extracurriculares para reprogramar</p> <p>Realizar reuniones colegiadas y de acompañamiento con los docentes, estudiantes y padres de familia.</p> <p>Realizar escuela de padres por lo menos dos veces al año con participación de organismos estatales y ONG.</p> <p>Implementar y ejecutar el Plan Lector</p> <p>Participar y Vigilar el cumplimiento de las actividades escolares</p>	Personal Directivo
<p>Realizar concursos internos y participar en los concursos externos</p> <p>Realizar reforzamiento de manera permanente</p> <p>Organizar y ejecutar debates</p> <p>Utilizar estrategias adecuadas</p> <p>Usar métodos activos de manera continua</p> <p>Realizar la interdisciplinariedad</p> <p>Organizar concursos de comprensión lectora</p> <p>Participar en los concursos nacionales convocados por el MINEDU</p> <p>Organizar concursos de declamación poética</p> <p>Contribuir con Plan Ambiental y la gestión de riesgos</p> <p>Desarrollar las evaluaciones de la ECE y otras similares</p>	Docentes
<p>Realizar debates</p> <p>Formar círculos de estudio</p> <p>Promover la ciudadanía activa mediante las organizaciones de consejos estudiantiles.</p> <p>Participar en la declamación poética</p> <p>Implementar y ejecutar los biohuertos escolares</p>	Estudiantes
<p>Participar en escuela de padres</p> <p>Participar en trabajos colegiados</p> <p>Participar y Vigilar el cumplimiento de las actividades escolares</p> <p>Contribuir con Plan Ambiental y la gestión de riesgos</p>	Padres De Familia
<p>Mantener en un estado de limpieza a la institución educativa antes, durante y después de las labores educativa</p>	Personal Administrativo
<p>Cumplir con sus funciones tales como participar, concertar y vigilar a la comunidad educativa, que colabora con la promoción y el ejercicio de la gestión eficaz, eficiente, transparente, ética y democrática</p>	CONEI
<p>Participare activamente en el proceso educativo de los alumnos de la localidad y en el mantenimiento de la infraestructura educativa.</p>	Autoridades

## VIII. ESTRATEGIAS:

### Actividades y Responsables

N°	Estrategias (Actividades)	Responsables
01	<p>Participar en concursos internos y externos.</p> <p>Asistir a reuniones internas convocadas por la Dirección.</p> <p>Realizar reforzamiento de manera permanente</p> <p>Organizar capacitaciones y auto capacitaciones (GIAS)</p> <p>Fomentar y ejecutar debates</p> <p>Usar métodos activos de manera continua</p> <p>Propiciar reuniones extracurriculares para reprogramar</p> <p>Realizar reuniones colegiadas y de acompañamiento con los docentes, estudiantes y padres de familia.</p> <p>Promover escuela de padres</p> <p>Practicar la interdisciplinariedad mediante actividades significativas: Participar en Feria Gastronómicas, Festival de la Papa, visitas a Centros turísticos.</p> <p>Implementar y ejecutar el Plan Lector</p> <p>Organizar concursos de comprensión lectora</p> <p>Desarrollar campañas constantes externas e internas sobre el cuidado del medio ambiente organizadas “Cultura de reciclaje en la institución educativa.”</p> <p>Promover el desarrollo de conocimientos en las áreas de Ciencia y Tecnología, “Mantenimiento y conservación del medio ambiente”.</p> <p>Sensibilizar mediante talleres de conciencia ecológica en la escuela de padres.</p> <p>Organizar visitas de estudio para integrar actividades relacionadas a la conciencia ecológica.</p> <p>Participar en la movilización de Escuelas Seguras, Limpias y Saludables.</p> <p>Desarrollar proyectos educativos ambientales (lavado de manos).</p> <p>Organizar simulacros de sismos.</p> <p>Participar en los concursos nacionales convocados por el MINEDU</p> <p>Contribuir con el Plan Ambiental y la gestión de riesgos (cultura ambiental)</p> <p>Desarrollar las evaluaciones de la ECE y otras similar</p> <p>Promover campañas de salud a nivel institucional.</p> <p>Gestionar la mejora de los alimentos de Qaly warma.</p> <p>Promover el uso de loncheras saludables.</p> <p>Brindar Asistencia psicológica y jurídica a los estudiantes y docentes.</p> <p>Involucrar al CONEI en la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Director, Docentes, PPFF, Estudiantes Autoridades</p>

## IX. CRONOGRAMA

N°	Estrategias (actividades)	Cronograma									
		Marzo	abril	mayo	Junio	julio	agosto	setiembre	octubre	noviembre	Diciembre
01	Participar en concursos internos y externos.					x					
02	Asistir a reuniones internas convocadas por la Dirección.	x	X	x	x	x	x	X	x	x	x
03	Realizar reforzamiento de manera permanente	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x
04	Organizar capacitaciones y auto capacitaciones (GIAS)	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x
05	Fomentar y ejecutar debates		X		x		x		x		x
06	Usar métodos activos de manera continua	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x
07	Propiciar reuniones extracurriculares para reprogramar	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x
08	Realizar reuniones colegiadas y de acompañamiento con los docentes, estudiantes y padres de familia.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
09	Promover escuela de padres				x				x		
	Practicar la interdisciplinariedad mediante actividades significativas:					x	x	x			
10	Implementar y ejecutar el Plan Lector		X	x	x	x	x	x	x	x	x
11	Organizar concursos de comprensión lectora					x	x				
12	Desarrollar campañas constantes externas e internas sobre el cuidado del medio ambiente organizadas “Cultura de reciclaje en la institución educativa.”	x	X	x	x	x	x	x		x	x

## X. RECURSOS

Humanos	cantidad	Medios materiales y/o	Precio Unitario	Total, parcial	Total
Director	1	Proyector Multimedia	2209	2,299.00	5,898.00
	1	Laptops	2299	2,299.00	
Docentes	12	Plumones	2.5	30	
	30	Lápices	1	30	
	18	Lapiceros	1	18	
	3	Cinta Maskin	8	24	
	1	Pizarra	200	200	
	1	Parlantes	100	100	
Alumnos	1	Micrófonos	70	70	
Padres de Familia	3000	Hojas	0.03	90	
Autoridades	1	Internet	720	720	
	6	Cuadernos, etc.	3	18	

## XI. EVALUACIÓN

La presente propuesta de Plan de Mejora de la gestión de la Institución Educativa se evaluará permanentemente con la participación de todos los agentes educativos

## CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación demuestran que, en la dimensión pedagógica, los docentes (50%) fomentan la iniciativa, la capacidad creadora de los estudiantes, mediante estrategias metodológicas que sirven para motivar al educando. Por otro lado, el (67%) de los docentes trabajan en equipo. El (83,33%) de padres de familia apoya las labores educativas de sus hijos. Asimismo, los estudiantes en un (66.67%) manifiestan que, sus padres participan en actividades programadas por la institución Educativa. Concluimos que en esta dimensión los actores tienen una participación aceptable, sin embargo, es posible mejorar.
2. Respecto a los resultados en la dimensión organizacional se demuestra que el (100%) de los profesores tienen buena relación con los padres de familia; el (97,22%) de padres de familia indican que la relación de sus hijos con los docentes es buena; así mismo el (93,33 %) de niños manifiestan que la relación con sus padres es positiva. Se concluye que las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa son adecuadas permitiendo que las actividades académicas se desarrollen con eficacia.
3. En la dimensión administrativa, los resultados evidencian que solamente el (16,67 %) de los profesores planifican y preparan sus clases diariamente; el (41.67%) de los padres de familia manifiestan que apoyan a sus hijos en las actividades escolares; el (22.67%) de los alumnos expresan que en la institución Educativa se toma en cuenta su opinión para mejorar las actividades de aprendizaje. Por lo que se concluye que en esta dimensión existen debilidades en el apoyo a los estudiantes en las actividades educativas.

4. En la dimensión comunitaria los resultados evidencian que el (50%) de docentes estimulan la participación de sus alumnos contribuyendo a que los niños intervengan en eventos culturales y sociales del pueblo; los padres de familia opinan que el (83,33%), apoyan las labores educativas que realizan sus hijos en la institución educativa; por otro lado, los niños en un (66.67 %) manifiestan que sus padres participan en las actividades programadas por la institución, lo que ratifica la existencia de un trabajo coordinado entre sus miembros de la comunidad escolar favoreciendo las actitudes axiológicas de respeto y cordialidad entre ellos.
  
5. De modo general se puede afirmar que en la actual gestión educativa el (67%) de los docentes trabajan en equipo, sin embargo el (22.67%) de los alumnos expresan que en la institución educativa no se toma en cuenta su opinión ; el (93,33 %) de los niños manifiestan que las relaciones interpersonales con sus padres son muy aceptables; el (41.67%) de los padres de familia manifiestan que apoyan a sus hijos en las actividades escolares; lo que ratifica la existencia de un trabajo coordinado entre sus miembros favoreciendo las actitudes axiológicas de respeto y cordialidad entre ellos participan en la elección de la junta directiva y debido a la escasez de economía de los padres de familia no participan en la mejora de la infraestructura y las autoridades debida a su indiferencia con la educación.

## **SUGERENCIAS**

Al director de la I.E N° 10479 de Conchán se sugiere incluir en el Proyecto Educativo Institucional la propuesta de mejora presentada en la presente investigación para mejorar la gestión en las dimensiones pedagogía, organizacional. Administrativa y comunitaria.

A las autoridades de las Unidades de Gestión Educativa Local se sugiere tener en cuenta el presente trabajo el cual permitirá corregir algunas falencias en la gestión en otras instituciones educativas similares.

A las autoridades de la Dirección Regional de Educación se sugiere tener en cuenta la presente investigación para la mejora de la gestión educativa, considerando la diversidad cultural, lingüística, geográfica.

## LISTA DE REFERENCIAS

Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz, C. (n.d.). *Diseños de Investigación Experimental y No-Experimental*. 1–46.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545/5996>

Aguerrondo, I. (2019). La escuela inteligente en el marco de la gestión del conocimiento. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 91(227).

<https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.91i227.600>

Alvarado, M. (2018). Gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario en una institución educativa, lima - 2017. *Universidad César Vallejo*.

Andrade, C., & Labarca, L. (2011). Fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias Casilda. *Omnia Año*, 17(1), 82–95.

<https://biblat.unam.mx/hevila/OmniaMaracaibo/2011/vol17/no1/5.pdf>

ANEP. (2020). *En el marco de la nueva presencialidad: Desafíos de la educación docentes y comunidades y herramientas para a distancia, estrategias educativas*.  
<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2020/noticias/julio/200703/Desafíos de la educación a distancia 2020.pdf>

Arellano, G. (2017). *Gestión Educativa en centros y entidades de atención a la primera infancia*.

[http://w2.ucab.edu.ve/tl\\_files/escueladeeducacion/recursoseducacion/Gestion Educativa digital.pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escueladeeducacion/recursoseducacion/GestionEducativa digital.pdf)

Beatriz, P., & Ojeda, A. (n.d.). *Implementación de los Planes de Mejora en el Contexto de la Ley Subvención Escolar Preferencial ( Sep ) Utilización de Estrategias y Recursos Didácticos Incorporados en el Plan de Mejoramiento en las Asignaturas de Lenguaje y Matemática en una Escuela Mun.* 27, 165–182.

Blanco, L. (2020). La interactividad en la educación a distancia: un instrumento para su diagnóstico. *Revista Fuentes*, 2(22), 190–2020.

<https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2020.v22.i2.06>

Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2), 1057–1067.

[https://www.researchgate.net/publication/28291736\\_Cinco\\_tendencias\\_de\\_la\\_gestion\\_educativa](https://www.researchgate.net/publication/28291736_Cinco_tendencias_de_la_gestion_educativa)

Capcha, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4, 243.

<https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>

Cárdenas, M. (2019). Avances en la norma ISO 21001 para sistemas de gestión en organizaciones educativas. *Accm*.

<http://cvacademica.utna.edu.mx/cdc/cdc/dia3/2AvancesenlanormaISO21001.pdf>

Casassus, J. (2000a). Problemas de la gestión educativa en América Latina ( la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). *Versión Preliminar Octubre*, 1–27.

Casassus, J. (2000b). *Problemas de la gestión educativa en América Latina ( la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B )*. 1–27.

- Casillas, J. (n.d.). *La gestión escolar*. 1–8. <https://docplayer.es/22972434-La-gestion-escolar-i-la-geston-escolar-1-1-definicion-de-gestion-escolar.html>
- Castro, F., Mazo, P., & Quintanilla, P. (2016). *Instrumentos Claves de la Gestión Escolar. El Caso De La Subvención Escolar Preferencial De Chile*. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v16n3/1409-4703-aie-16-03-00097.pdf>
- Chacón, L. (2014). *Gestión educativa del siglo XXI : bajo el paradigma emergente de la complejidad*. 20, 150–151. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Chapilliquen, A. (2018). *Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle Alma Máter del Magisterio Nacional*.
- Chaves, A. (2017). La educación a distancia como respuesta a las necesidades educativas del siglo XXI. *Academia y Virtualidad*, 10(1), 23–41. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/ravi/article/view/2241/2519>
- CNE. (2020). *proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf* (p. 184). <https://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/2020/proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf>
- Córdoba, F. (2006). La evaluación de los estudiantes: una discusión abierta. *La Evaluación de Los Estudiantes: Una Discusión Abierta*, 39(7), 1–9. <https://doi.org/10.35362/rie3972537>
- Cortizas, I., & Sanchez, M., Rodriguez de Castro, M. (2011). El proyecto curricular de centro. *Diagnostico e Intervencion Didactica Del Lenguaje Escolar*, 233–244. <https://doi.org/10.4272/978-84-9745-062-1.ch9>

- Cuglievan, G., & Rojas, V. (2007). La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima. *Seminario de Investigación Educativa Organizado Por GRADE*, 297–342.  
<http://hdl.handle.net/123456789/167>
- Damas, G., & Oliva, J. (2017). Gestión educativa institucional y la satisfacción de los estudiantes en las instituciones educativas de la Ugel N° 01, distrito San Juan de Miraflores, Lima, 2015. *Universidad César Vallejo*.
- Elliot, J. (2017). *La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la Provincia Páucar del Sara Sara - Ayacucho*. [https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1355/TMCE-Ge 3124 E1 - Elliot Arias.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1355/TMCE-Ge%203124%20E1%20-%20Elliot%20Arias.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Escuelas, F. (2010). *Guía de elaboración del proyecto educativo institucional articulado al proyecto educativo local de ventanilla*.
- Fátima, L. (2017). *Modelos de Gestión*. file:///F:/0 TESIS/00000 tesis ultima 24 de mayo/24 de mayo fuentes/Modelos de Gestión (1).pdf
- Frías-navarro, D., & Valencia, U. De. (2020). *un instrumento de medida*. 1–13.
- Frigerio, G., Poogi, M., Tiramonti, G., & Aguerro, I. (n.d.). *Las instituciones educativas Cara y Ceca-1.pdf*.
- Galvis, E., & Sánchez, J. (2014). Evaluación De La Gestión Del Conocimiento: Una Revisión Sistemática De Literatura. *Tendencias*, 15(2), 151.  
<https://doi.org/10.22267/rtend.141502.47>

- García, A. (1987). *Hacia una Definición de Educación A Distancia*. 19–20.  
[https://www2.uned.es/catedraunesco-ead/articulos/1987/hacia una definicion de educacion a distancia.pdf](https://www2.uned.es/catedraunesco-ead/articulos/1987/hacia%20una%20definicion%20de%20educacion%20a%20distancia.pdf)
- García, E. (2014). *Evaluación y toma de decisiones*.  
<http://www.crisolevaluacion.com/content/evaluación-y-toma-de-decisiones>
- García, F. (2016). *Innovación de Gestión en Educación*. January.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.5033.0646>
- García, F. (2010). Innovación de la Gestión Educativa. *International Journal of Knowledge and Learning*, 6(2–3), 130–141.  
<https://doi.org/10.1504/IJKL.2010.034749>
- García, J., & Falcón, P. (2009). “*La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*”.
- Guerra Breña, R. M., Ramos Azcuy, F. J., & Roque González, R. (2020). Aplicación de la norma ISO 21001:2018 a la calidad de los programas de posgrado académico. *Educ. Med. Super*, 34(1), 1–17.
- Gumucio, R. L. (2005). La Calidad Total En La Empresa Moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67–81. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- Guzmán, V. (2012). Teoría curricular. In *Red Tercer Milenio S.C.*  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Teoria\\_curricular.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Teoria_curricular.pdf)
- Herrera, F. (2016). “*Perfil Profesional de los Equipos Directivos de los Centros Escolares Públicos de la Comuna De Talca*.” 2.

Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243.

<https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>

INET. (n.d.). *Conceptos Básicos de la Calidad Total 2*.

<http://fediap.com.ar/administracion/pdfs/Conceptos Básicos de la Calidad Total.pdf>

José, J., & Guilló, T. (n.d.). *Calidad total : fuente de ventaja competitiva*.

<https://biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>

Kralj, M. (1988). *Gestión : evaluación de la gestión y control de gestión*.

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1118\\_KraljFM.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1118_KraljFM.pdf)

López, R. (2001). Modelos de Gestión de Calidad. *Modelo Europeo Por Excelencia*, 1–

38. <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos de gestion de calidad.pdf>

Luque, M. (2019). Gestión Educativa: Un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 1(9), 1–34.

<https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC->

<CBA/publicaciones/documentos/Hacervivirescuela/CUADERNO1.pdf>

Marinez, C. (2008). La educación a distancia: sus características y necesidad en la educación actual. *Educación*, 17(33), 1. file:///F:/0 TESIS/00.TESIS 2 DE

JUNIO/biografia/Dialnet-LaEducacionADistancia-5057022.pdf

MINEDU. (n.d.). *Guía metodológica “Pautas para el diagnóstico, diseño,*

*implementación y evaluación de acciones para hacer frente a la corrupción en el sector Educación.”* 1–52.

- MINEDU. (2003a). Ley General de Educación LEY N° 28044. *Экономика Региона*, 28044, 40. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105107/\\_28044\\_-\\_31-10-2012\\_11\\_31\\_34\\_-LEY\\_28044.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105107/_28044_-_31-10-2012_11_31_34_-LEY_28044.pdf)
- MINEDU. (2003b). *Ley General de Educación Ley Nro. 28044*.
- MINEDU. (2012). ¿Cómo elaborar instrumentos de Gestión Institucional inclusivos? Directores. *Corefo*, 17. <http://www.casadelaliteratura.gob.pe/?p=2926>
- MINEDU. (2018). *Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- MINEDU. (2019). Ley General de Educación LEY N° 28044. *Minedu*. <http://ugelcajamarca.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Ley-N°28044-“Ley-General-de-Educación”.pdf>
- MINEDU. (2020). *Guía para la elaboración del Reglamento Interno de las instituciones educativas de Educación Básica*. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2020/07/Guía-para-la-elaboración-del-RI.pdf>
- MINEDU, 2019. (2017). *Manual De Gestion Para Instituciones Educativas Unesco*.
- Ministerio de Educación. (2019). Plan Anual de Trabajo 2019. *Junio, 2019*, 1–29. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/214112/Plan\\_Anual\\_de\\_Trabajo\\_\\_PAT\\_2017\\_\\_CNH.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/214112/Plan_Anual_de_Trabajo__PAT_2017__CNH.pdf)

- Molinero, M., & Chávez, U. (2019). Herramientas tecnológicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje en estudiantes de educación superior. In *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* (Vol. 10, Issue 19). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i19.494>
- olivares, L. (2014). *Los Instrumentos de Gestión Educativa y su Relación con el Desempeño Docente en la Institución Educativa César Vallejo de Pamplona Baja Del Distrito de San Juan de Miraflores, UGEL N°01, 2014*. file:///F:/0 TESIS/00000 tesis ultima 24 de mayo/25 de mayo 20021 tesis/tesis 25 de mayo/TM CE-Ev O44 2014.pdf
- Omnia. (2014). *Revista Interdisciplinaria de la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación*. [https://www.academia.edu/12461675/Gestión\\_Educativa\\_Del\\_Siglo\\_Xxi\\_Bajo\\_El\\_Paradigma\\_Emergente\\_De\\_La\\_Complejidad?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/12461675/Gestión_Educativa_Del_Siglo_Xxi_Bajo_El_Paradigma_Emergente_De_La_Complejidad?email_work_card=title)
- Paredes, T. (2015). *Relación del clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, provincia Jaén, 2014*.
- Pèrez, O. (2016). La Gestión Educativa Conceptos Fundamentales. *Calidad En La Educación*, 29(51), 269–291. <http://dx.doi.org/10.1016/j.larev.2014.10.001>[https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3187/Calidad\\_Educativa\\_y\\_Gestion\\_ESCOLAR.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3187/Calidad_Educativa_y_Gestion_ESCOLAR.pdf?sequence=2&isAllowed=y)<http://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA-GESTIÓN-EDUCATIVA.-CONCEP>

Proaño, D. X., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Plan de Mejora Continua 2012-2013. *3C Empresa*, 50–56.

[www.sistemadeevaluacion.sems.gob.mx/eym2/tdocs/653\\_6985\\_2012plan\\_academico.12\\_02.docx+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx](http://www.sistemadeevaluacion.sems.gob.mx/eym2/tdocs/653_6985_2012plan_academico.12_02.docx+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx)

Rivera, K., & Tupac Yupanqui, M. (2019). La Norma ISO 21001 : 2018 – Apéndice normativo y su impacto en estudiantes de educación superior de Lima. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 50–62.

Rojas, N., & Gonzáles, I. (2015). *Estrategia de Gestión Educativa para Transformar la Convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la Localidad Octava De Kennedy*. 151, 10–17.

Rolando, L. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente en el Instituto de educación superior tecnológico estatal “Chocope” - 2019*. 0–2.

Ruiz, A. (n.d.). *Tipos de Investigación*.

[https://www.academia.edu/31632928/Tipos\\_de\\_Investigación](https://www.academia.edu/31632928/Tipos_de_Investigación)

Salvador, M. (2003). *Tesis Doctoral. Instituciones y Políticas Públicas en la Gestión de los Recursos Humanos de las Comunidades Autónomas*.

Sanabria, G. (2012). Innovar modelos de gestión para mejorar la calidad de los doctorados en educación en Colombia. *Hallazgos*, 9(17).

<https://doi.org/10.15332/s1794-3841.2012.0017.07>

Sánchez, A., Abellán, A., M<sup>a</sup>, C., Sanz, G., & Paz, M. (2015). *Redalyc. Evaluación de Planes de Mejora en Centros Educativos de Orientación Inclusiva*.

- Silva, S. (2015). *Clima Institucional y su Relación con la Gestión Educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la Provincia de San Miguel - Cajamarca. 2015.* [https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1615/Tesis Clima Institucional y Su Relación con la Gestión Educativa de la Institución Educativa “.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1615/Tesis%20Clima%20Institucional%20y%20Su%20Relaci%C3%B3n%20con%20la%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%20de%20la%20Instituci%C3%B3n%20Educativa%20%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tejada, J., & Ruiz, C. (2016). *Evaluación de Competencias Profesionales En Educación Superior: Retos E Implicaciones.* <https://doi.org/10.5944/educXX1.12175>
- Torrealba, J. (2004). *Aplicación eficaz de la imagen en los entornos educativos basados en la web.* <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94138/TJCTP1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, K., Ruiz, T., Solis, L., & Martínez, F. (2013). *Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad I.* <https://investigumire.unicesmag.edu.co/index.php/ire/article/view/55/54>
- Torres, L. (2020). *¿ Educación presencial o virtual ? November.* [https://www.researchgate.net/publication/345548810\\_Educacion\\_presencial\\_o\\_virtual\\_Evaluando\\_los\\_rendimientos\\_educativos\\_entre\\_modalidades\\_durante\\_pandemia?fbclid=IwAR1gNV6BdoKFb6wFh\\_4M32Z7knXOp77eEXUzYDCrc3CxcbWB JDvZe4gEukU](https://www.researchgate.net/publication/345548810_Educacion_presencial_o_virtual_Evaluando_los_rendimientos_educativos_entre_modalidades_durante_pandemia?fbclid=IwAR1gNV6BdoKFb6wFh_4M32Z7knXOp77eEXUzYDCrc3CxcbWBJDvZe4gEukU)
- UNESCO. (2017). *Rendir cuentas en el ámbito de la educación : Rendir cuentas en el ámbito de la educación :*

Villar, J. P. (2013). La gestión Educativa: Una visión hacia la formación docente.

*Revista Motricidad y Persona*, 12, 33–40. file:///F:/Luis/Descargas/Dialnet-

LaGestionEducativa-4735522.pdf

Waltery, J., & Pando, D. (2014). *Planificación Estratégica*. 482.

[https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D Libro](https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D%20Libro%20Completo%20-%20J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf)

Completo -J. Walter y D. Pando.pdf

Yopla, P. (2015). *Propuesta Metodológica para la Gestión del Desempeño Docente en*

*la Carrera Educación De La Universidad Nacional De Cajamarca Tesis*.

[https://1library.co/document/download/qvld25gy?page=1#\\_=\\_](https://1library.co/document/download/qvld25gy?page=1#_=_)

## **APÉNDICES/ANEXOS**

## Anexo 1

### Cuestionario a los Profesores



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**SEDE – CHOTA**



Estimado profesor en primer lugar quiero en agradecerle por la colaboración que brinde al contestar el presente cuestionario. Le pido sinceridad, en sus respuestas ya que estas son anónimas y con un alto nivel de confidencialidad.

Marque con una equis (x) lo que se le pregunta.

1. ¿Los padres de familia apoyan la gestión educativa de la IE N° 10479?  
Sí ( ) No ( )
2. ¿Visita a los domicilios para conocer la realidad de los alumnos?  
Sí ( ) No ( )
3. ¿Recibe la visita de los padres en horas de clase?  
Sí ( ) No ( )
4. ¿Conoce a los padres de sus estudiantes?  
Sí ( ) No ( )
5. ¿Tiene el apoyo de los padres de familia en el proceso de enseñanza aprendizaje?  
Sí ( ) No ( )
6. ¿Realiza reuniones con los padres de familia a nivel de aula?  
Sí ( ) No ( )
7. ¿Comunica usted a los padres de familia sobre los problemas educativos?  
Sí ( ) No ( )
8. ¿Su relación con los padres de familia es buena?  
Sí ( ) No ( )
9. ¿Orienta a los alumnos sobre aspectos éticos y morales?  
Sí ( ) No ( )
10. ¿Visita a los estudiantes con problemas emocionales o afectivos?  
Sí ( ) No ( )
11. ¿Brinda asistencia personalizada a los alumnos con problemas de aprendizaje?  
Sí ( ) No ( )
12. ¿Utiliza usted estrategias para atención personalizada a los alumnos con problemas de aprendizaje?  
Sí ( ) No ( )
13. su relación interpersonal con sus alumnos del grado es buena.  
Sí ( ) No ( )
14. ¿Su relación interpersonal con los alumnos de la institución educativa es buena?  
Sí ( ) No ( )
15. ¿Usted siempre da atenciones personalizadas a los alumnos?  
Sí ( ) No ( )

Gracias por tu apoyo

## Anexo 2

### Cuestionario al Padre de Familia



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
SEDE – CHOTA



Estimado padre de familia primer lugar quiero en agradecerle por la colaboración que brinde al contestar el presente cuestionario. Le pido sinceridad, en sus respuestas ya que estas son anónimas y con un alto nivel de confidencialidad.

Marque con una equis (X) en el paréntesis

1. ¿Apoya usted las labores educativas que realiza el profesor de su hijo en la institución educativa?  
Sí ( ) No ( )
2. ¿Asiste puntualmente el profesor (a) a sus labores educativa?  
Sí ( ) No ( )
3. ¿Las relaciones humanas en la institución educativa de su hijo son buenas?  
Sí ( ) No ( )
4. ¿Cumple su hijo (a) con las atareas escorales puntalmente?  
Sí ( ) No ( )
- 5 ¿Tiene una fuente de ingreso económico estable?  
Sí ( ) No ( )
- 6 ¿Tiene un horario conocido para ayudar a sus hijos?  
Sí ( ) No ( )
7. ¿Cumple su hijo (a) con sus tres escolares responsablemente?  
Sí ( ) No ( )
8. ¿Tiene apoyo en casa su niño (a) en las tareas escolares?  
Sí ( ) No ( )
9. ¿La relación interpersonal con su hijo (a) es buena?  
Sí ( ) No ( )
10. ¿Conoce los problemas de la institución educativa de su hijo (a)?  
Sí ( ) No ( )
11. ¿Le cuenta su hijo(a) algunos problemas de la institución educativa dónde estudia?  
Sí ( ) No ( )
12. ¿Algunos de sus hijos ha repetido el grado?  
Sí ( ) No ( )
13. ¿conoce al profesor de su hijo (a)?  
Sí ( ) No ( )
14. ¿Recibe la visita de los profesores de su (s) hijo (s)?  
Sí ( ) No ( )
15. Ha sido convocado alguna vez por el profesor de su hijo para tratar asuntos relacionados con él?  
Sí ( ) No ( )
16. ¿Asiste a las reuniones puntualmente a las que convoca el director y/o profesor de aula?  
Sí ( ) No ( )
17. ¿La relación con el profesor de su hijo es buena?  
Sí ( ) No ( )
18. ¿le da importancia a la educación de su hijo en la primaria.  
Sí ( ) No ( )
19. ¿Tuene planes educativos para su hijo (a)?  
Sí ( ) No ( )
20. ¿Matricula y/o ratifica la matrícula de acuerdo a lo dispuesto por la dirección del platel?  
Sí ( ) No ( )

Gracias por su apoyo.

### Anexo 3

#### Cuestionario a los Estudiantes



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
SEDE – CHOTA



Estimado alumno en primer lugar quiero agradecerte por la colaboración que brindes al contestar el presente cuestionario. Te pido sinceridad, en tus respuestas ya que estas son anónimas y con un alto nivel de confidencialidad.

Marque con una equis (x) lo que se le pregunta.

1. ¿Participa tu papá y tu mamá en las actividades que programa la institución Educativa N° 10479?

Sí ( ) No ( )

2. ¿Tu papá y tu mamá visitan a tu profesor en la institución para preguntar sobre tus aprendizajes?

Sí ( ) No ( )

3. ¿Tu profesor (a) visita a tus padres para informarle sobre tus avances en el aprendizaje

Sí ( ) No ( )

4. ¿Tus padres conocen a tu profesor?

Sí ( ) No ( )

5. ¿Tu profesor conoce a tus padres?

Sí ( ) No ( )

6. ¿Tus padres te ayudan en las tareas escolares?

Sí ( ) No ( )

7. ¿Te ayuda algún familiar en las tareas escolares?

Sí ( ) No ( )

8. ¿Tu profesor asiste puntualmente a la escuela?

Sí ( ) No ( )

9. ¿La relación con tus padres es buena?

Sí ( ) No ( )

10. ¿La relación interpersonal con tu profesor (a) es buena?

Sí ( ) No ( )

11. ¿Tu profesor (a) te brinda atención personalizada para garantizar tu aprendizaje de calidad?

Sí ( ) No ( )

12. En la institución Educativa toman en cuenta tu opinión para mejorar las actividades de aprendizaje?

Sí ( ) No ( )

13. ¿En la institución educativa te preguntan el director, profesor y/ o padres cómo te sientes en la clase?

Sí ( ) No ( )

14. ¿El director y/o profesores te trata con amabilidad y respeto?

Sí ( ) No ( )

Muchas gracias por tu apoyo

## Anexo 4

### Encuesta a los profesores



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
SEDE – CHOTA



Estimado profesor, quiero agradecerle, en primer lugar, por la colaboración brindada al contestar el presente cuestionario. Le pido sea sincero, al contestarlas ya que estas son anónimas y con un alto grado de confidencialidad.

Marque con una equis (X) en el paréntesis 1

Ítems	criterio				total	porcentaje
	Sí	%	No	%		
1. ¿Los padres de familia apoyan la gestión educativa de la IE No 10479?						
2. ¿Realiza usted visita domiciliaria para conocer la realidad del alumno?						
3. ¿Recibe la visita de los padres en horas de clase?						
4. ¿Conoce a los padres de sus estudiantes?						
5. ¿Tiene el apoyo de los padres de familia en el proceso de enseñanza aprendizaje?						
6. ¿Realiza reuniones con los padres de familia a nivel de aula?						
7. ¿Comunica usted a los padres de familia sobre los problemas educativos?						
8. ¿Su relación con los padres de familia es buena?						
9. ¿Orienta a los alumnos sobre aspectos éticos y morales?						
10. ¿Visita a los estudiantes con problemas emocionales o afectivos?						
11. ¿Brinda asistencia personalizada a los alumnos con problemas de aprendizaje?						
12. ¿Utiliza usted estrategias para atención personalizada a los alumnos con problemas de aprendizaje?						
13. su relación interpersonal con sus alumnos del grado es buena.						
14. ¿Su relación interpersonal con los alumnos de la institución educativa es buena?						
15. ¿Usted siempre da atenciones personalizadas a los alumnos?						

## Anexo 5

### Cuestionario a los Padres de Familia



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
SEDE – CHOTA



Estimado padre de familia participante en primer lugar quiero agradecerle por la colaboración brindada al contestar el presente cuestionario. Le pido sea sincero, en sus respuestas ya que estas son anónimas y con un alto grado de confidencialidad.

Marque con una equis (X) en el paréntesis<sup>2</sup>

Ítems	Criterios					
	Sí	%	No	%	total	porcentaje
1. ¿Apoya usted las labores educativas que realiza el profesor de su hijo en la institución educativa						
2. ¿Asiste puntualmente el profesor (a) a sus labores educativas?						
3. ¿Las relaciones humanas en la institución educativa de su hijo son buenas?						
4. ¿Apoya a su hija (as) en las actividades escolares?						
5. ¿Tiene una fuente de ingreso económico estable?						
6. ¿Tiene un horario conocido para ayudar a sus hijos?						
7. ¿Cumple su hijo (a) con sus tres escolares responsablemente?						
8. ¿Asiste puntualmente sus hijos a la escuela a recibir sus clases?						
9. ¿La relación interpersonal con su hijo (a) es buena?						
10. ¿Te cuenta tu hijo de algún problema existente en la escuela?						
11. ¿Matricula oportunamente a sus hijos?						
12. ¿Algunos de sus hijos ha repetido el grado?						
13. ¿conoce al profesor de su hijo (a)?						
14. ¿Recibe la visita de los profesores de su (s) hijo (s)?						
15. Ha sido convocado alguna vez por el profesor de su hijo para tratar asuntos relacionados con él?						
16. ¿Asiste a las reuniones puntualmente a las que convoca el director y/o profesor de aula?						
17. ¿La relación con el profesor de su hijo es buena?						
18. ¿Consideras que la educación de tu hijo es importante						
19. ¿Tuene planes educativos para su hijo (a)?						
20. ¿Participas en las actividades que realiza la institución educativa?						

## Anexo 6

### Resumen cuestionario a estudiantes



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**SEDE – CHOTA**



Estimado alumno quiero agradecerte, en primer lugar, por la colaboración que me brindas al contestar el presente cuestionario. Te pido sea sincero al responder las preguntas ya que estás son anónimas y con un alto grado de confiabilidad. Marque con una equis (x) lo que se le pregunta.

Ítems	Criterios			
	Sí	%	No	% total porcentaje
1. ¿Participa tu papá y tu mamá en las actividades que programa la institución Educativa N° 10479?				
2. ¿Tu papá y tu mamá vistan a tu profesor en la institución para preguntar sobre tus aprendizajes?				
3. ¿Tu profesor (a) visita a tus padres para informarle sobre tus avances en el aprendizaje				
4. ¿Tus padres conocen a tu profesor?				
5. ¿Tu profesor conoce a tus padres?				
6. ¿Tus padres te ayudan en las tareas escolares?				
7. ¿Te ayuda algún familiar en las tareas escolares?				
8. ¿Tu profesor asiste puntualmente a la escuela?				
9. ¿La relación que tienes con tus padres es buena?				
10. ¿La relación interpersonal con tu profesor (a) es buena?				
11. ¿Tu profesor (a) te brinda atención personalizada para garantizar tu aprendizaje de calidad?				
12. En la institución Educativa toman en cuenta tu opinión para mejorar las actividades de aprendizaje?				
13. ¿En la institución educativa te preguntan el director, profesor y/ o padres cómo te sientes en la clase?				
14. ¿El director y/o profesores te trata con amabilidad y respeto?				

## Anexo 7

### Encuesta a los profesores



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
SEDE – CHOTA



Estimado docente

La presente técnica de encuesta, busca recoger información fidedigna relacionada sobre: “El Desempeño de los profesores en la Institución Educativa N° 10479 Conchán, Chota, Cajamarca, 2018”; sobre el particular se le solicita que en las preguntas que a continuación se presentan elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con una equis (X). Esta técnica es anónima, se le agradece por su colaboración.

#### Escala de Likert:

1 totalmente de acuerdo    2 De acuerdo    3 Indiferente    4 En desacuerdo    5 Totalmente en desacuerdo

N°	Dimensión Pedagógica	Valoración				
		1	2	3	4	5
01	Muestra un nivel adecuado de conocimiento de los contenidos que enseña.					
02	Identifica características personales, intereses, ritmos y estilos de aprendizaje en sus alumnos.					
03	Crea un ambiente agradable de confianza con los estudiantes					
04	Fomenta la participación y el trabajo grupal de los estudiantes					
05	Fomenta la iniciativa y capacidad creadora de los estudiantes					
06	Estimula el afianzamiento de valores y actitudes dentro de los equipos de trabajo.					
07	Acepta las sugerencias e indicaciones de los educandos y los orienta adecuadamente.					
08	Utiliza diferentes estrategias metodológicas para que los alumnos se sientan motivados					
09	Entrega las evaluaciones, trabajos y tareas en forma oportuna y con las observaciones al evaluar.					
10	Utiliza materiales didácticos en todas las clases.					
11	El personal se involucra a trabajar colegiadamente.					
	Dimensión Organizacional					
12	La institución educativa cuenta con todos sus instrumentos de gestión					
13	La institución educativa cuenta con sus comisiones de trabajo					
14	En la institución educativa existen buenas relaciones humanas.					
15	La institución educativa se practica la democracia propiamente dicha					
16	En la institución educativa se trabaja de acuerdo a los instrumentos de gestión educativa					
17	La institución educativa cuenta Resolución de creación					
18	El plan anual de trabajo está redactado en función de las principales necesidades					

- 
- 19 Los padres de familia participan en la elaboración de los instrumentos de gestión
  - 20 Las autoridades participan en la elaboración de los instrumentos de gestión
  - 21 Los padres de familia se identifican con las necesidades de la institución educativa.
  - 22 La Dirección cuenta con algún plan de mejora

#### Dimensión Administrativa

- 23 Planifica las actividades institucionales con anterioridad.
- 24 Presenta usted oportunamente los documentos pedagógicos.
- 25 Participa activamente en las comisiones de trabajo.
- 26 Planifica y prepara sus clases diariamente
- 27 Considera importante la asistencia y la puntualidad en el cumplimiento de sus funciones.
- 28 Establece un horario para realizar actividades de tutoría.
- 29 Fomenta en el estudiante el cuidado y uso correcto de materiales e infraestructura educativa.
- 30 Participa en el desarrollo de las actividades del Plan Anual de Trabajo de la institución educativa.
- 31 Su actitud profesional como profesor refleja identidad con la institución Educativa.
- 32 En la Institución Educativa se cumple con la visión, visión y objetivos planteados
- 33 En la institución educativa se rinde cuentas del aspecto económico en forma oportuna

#### Dimensión Comunitaria

- 34 Las mejoras de la infraestructura y equipamiento de la I.E. se deben a las gestiones realizadas por los padres de familia
- 35 En la I.E. se manifiestan actitudes de respeto y cordialidad entre los profesores y padres de familia
- 36 Los integrantes del comité de padres de familia tienen capacidad de liderazgo
- 37 Los padres de familia se involucran en el quehacer de la institución educativa
- 38 Los padres de familia mantienen buenas relaciones con los demás integrantes de la comunidad educativa
- 39 Los padres de familia estimulan la participación de los alumnos.
- 40 Los padres de familia estimulan el trabajo de los profesores de la institución educativa
- 41 Los padres de familia mantienen buenas relaciones interpersonales con los alumnos, profesores y autoridades
- 42 Los padres de familia participan en la elección de los integrantes de la junta directiva.
- 43 Las autoridades de la localidad se involucran en el proceso educativo de los educandos.
- 44 La comunidad destaca la necesidad de contar con el compromiso de sus miembros para llevar adelante cualquier proyecto institucional

---

**colaboración**

**Muchas gracias, por su**

## Anexo 8

### Resumen de las dimensiones de la gestión



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
SEDE – CHOTA



Estimado docente

La presente técnica de encuesta, busca recoger información relacionada sobre: “El Desempeño de Los profesores en la Institución Educativa N° 10479 Conchán, Año 2018”; sobre este particular se le solicita que en las preguntas que a continuación se presentan elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con una equis (X). Esta técnica es anónima, se le agradece por su colaboración.

Escala de Likert:

1. Totalmente De Acuerdo
2. De Acuerdo
3. Indiferente
4. En Desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo.

Ítems	1	2	3	4	5	Total
	%	%	%	%	%	%
1 Muestra un nivel adecuado de conocimiento de los contenidos que enseña.						
2 Identifica características personales, intereses, ritmos y estilos de aprendizaje en sus alumnos.						
3 Crea un ambiente agradable de confianza con los estudiantes						
4 Fomenta la participación y el trabajo grupal de los estudiantes						
5 Fomenta la iniciativa y capacidad creadora de los estudiantes						
6 Estimula el afianzamiento de valores y actitudes dentro de los equipos de trabajo.						
7 Acepta las sugerencias e indicaciones de los educandos y los orienta adecuadamente.						
8 Utiliza diferentes estrategias metodológicas para que los alumnos se sientan motivados						
9 Entrega las evaluaciones, trabajos y tareas en forma oportuna y con las observaciones al evaluar.						
10 Utiliza materiales didácticos en todas las clases.						
11 El personal se involucra a trabajar colegiadamente.						

---

## Dimensión Organizacional

- 12 La institución educativa cuenta con todos sus instrumentos de gestión
- 13 La institución educativa cuenta con sus comisiones de trabajo
- 14 En la institución educativa existen buenas relaciones humanas.
- 15 La institución educativa se practica la democracia propiamente dicha
- 16 En la institución educativa se trabaja de acuerdo a los instrumentos de gestión educativa
- 17 La institución educativa cuenta Resolución de creación
- 18 El plan anual de trabajo está redactado en función de las principales necesidades
- 19 Los padres de familia participan en la elaboración de los instrumentos de gestión
- 20 Las autoridades participan en la elaboración de los instrumentos de gestión
- 21 Los padres de familia se identifican con las necesidades de la institución educativa.
- 22 La Dirección cuenta con algún plan de mejora
- 23 Planifica las actividades institucionales con anterioridad.
- 24 Presenta usted oportunamente los documentos pedagógicos.
- 25 Participa activamente en las comisiones de trabajo.
- 26 Planifica y prepara sus clases diariamente
- 27 Considera importante la asistencia y la puntualidad en el cumplimiento de sus funciones.
- 28 Establece un horario para realizar actividades de tutoría.
- 29 Fomenta en el estudiante el cuidado y uso correcto de materiales e infraestructura educativa.
- 30 Participa en el desarrollo de las actividades del Plan Anual de Trabajo de la institución educativa.
- 31 Su actitud profesional como profesor refleja identidad con la institución Educativa.
- 32 En la Institución Educativa se cumple con la visión, visión y objetivos planteados
- 33 En la institución educativa se rinde cuentas del aspecto económico en forma oportuna
- 34 Las mejoras de la infraestructura y equipamiento de la I.E. se deben a las gestiones realizadas por los padres de familia
-

- 
- 35 En la I.E. se manifiestan actitudes de respeto y cordialidad entre los profesores y padres de familia
- 36 Los integrantes del comité de padres de familia tienen capacidad de liderazgo
- 37 Los padres de familia se involucran en el quehacer de la institución educativa
- 38 Los padres de familia mantienen buenas relaciones con los demás integrantes de la comunidad educativa
- 39 Los padres de familia estimulan la participación de los alumnos.
- 40 Los padres de familia estimulan el trabajo de los profesores de la institución educativa
- 41 Los padres de familia mantienen buenas relaciones interpersonales con los alumnos, profesores y autoridades
- 42 Los padres de familia participan en la elección de los integrantes de la junta directiva.
- 43 Las autoridades de la localidad se involucran en el proceso educativo de los educandos.
- 44 La comunidad destaca la necesidad de contar con el compromiso de sus miembros para llevar adelante cualquier proyecto institucional
-

## Anexo 9

### Validación de Instrumento de investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
SEDE – CHOTA



#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Yo Yolanda Toribia, Corcuera Sánchez, identificado Con DNI N°26631820, Con Grado Académico de Doctora en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

Hago constar que he leído y revisado los 44 ítems de la encuesta para los profesores y 49 ítems del cuestionario correspondiente a la Tesis de Maestría: "Análisis de los Componentes de la Gestión Educativa y Propuesta de Mejora en La Institución Educativa N° 10479, Año 2018", del maestrista **Dolores Ruiz Fernández**.

Los 44 ítems de la encuesta están distribuidos en: 11 en la dimensión pedagógica; 11 en dimensión Organizacional; 11 en la dimensión administrativa y 11 en la dimensión comunitaria. Respecto a los ítems del cuestionario 14 para alumnos, 15 para profesores y 20 para padres de familia.

El instrumento corresponde a la tesis: "Análisis de los Componentes de la Gestión Educativa y Propuesta de Mejora en La Institución Educativa N° 10479, Año 2018".

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

VALIDACIÓN			
TÉCNICA/INSTRUMENTO	N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
CUESTIONARIO	49	49	100%
ENCUESTA	44	44	100%

Chota, 21 de julio del 2019

Corcuera Sánchez Yolanda Toribia.

FIRMA DEL EVALUADOR

## Anexo 10

Ficha de Evaluación.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**SEDE – CHOTA**



### FICHA DE EVALUACIÓN

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** CORCUERA SÁNCHEZ, Yolanda Toribia.

**Título :** Análisis de los Componentes de la Gestión Educativa y Propuesta de Mejora en la Institución Educativa N° 10479, Año 2018"

**Autor:** Dolores Ruiz Fernández.

**Fecha:** Chota, 21 de julio del 2019.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
N°	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	x		x		x		x	
2	x		x		x		x	
3	x		x		x		x	
4	x		x		x		x	
5	x		x		x		x	
6	x		x		x		x	
7	x		x		x		x	
8	x		x		x		x	
9	x		x		x		x	
10	x		x		x		x	
11	x		x		x		x	
12	x		x		x		x	
13	x		x		x		x	
14	x		x		x		x	
15	x		x		x		x	
16	x		x		x		x	
17	x		x		x		x	
18	x		x		x		x	
19	x		x		x		x	
20	x		x		x		x	
21	x		x		x		x	

22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	
37	X		X		X		X	
38	X		X		X		X	
39	X		X		X		X	
40	X		X		X		X	
41	X		X		X		X	
42	X		X		X		X	
43	X		X		X		X	
44	X		X		X		X	

Fuente: Ricardo Cabanillas



FIRMA 26631820  
DNI N°

## Anexo 11

### Ficha de Evaluación



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**SEDE – CHOTA**



#### FICHA DE EVALUACIÓN

Apellidos y Nombres del Evaluador: Nara Niera Cecilia Enrique

Título: Análisis de los Componentes de la Gestión Educativa y Propuesta de Mejora en la I.E. N° 10477, año 2018

Autor: Dolores Ruiz Fernández

Fecha: Cajamarca 25 de Julio del 2019.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
N°	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Cuestionario para alumnos								
1	✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓		✓	
Cuestionario para profesores								
1	✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓	

5	/		/		/		/	
6	/		/		/		/	
7	/		/		/		/	
8	/		/		/		/	
9	/		/		/		/	
10	/		/		/		/	
11	/		/		/		/	
12	/		/		/		/	
13	/		/		/		/	
14	/		/		/		/	
15	/		/		/		/	
Cuestionario para padres de familia								
1	/		/		/		/	
2	/		/		/		/	
3	/		/		/		/	
4	/		/		/		/	
5	/		/		/		/	
6	/		/		/		/	
7	/		/		/		/	
8	/		/		/		/	
9	/		/		/		/	
10	/		/		/		/	
11	/		/		/		/	
12	/		/		/		/	
13	/		/		/		/	
14	/		/		/		/	
15	/		/		/		/	
16	/		/		/		/	
17	/		/		/		/	
18	/		/		/		/	
19	/		/		/		/	
20	/		/		/		/	

Fuente: Ricardo Cabanillas

  
 FIRMA  
 DNI: 26628216

## Anexo 12

### Matriz de Consistencia

TÍTULO: “Análisis de los Componentes de la Gestión Educativa y Propuesta de Mejora en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, 2018”							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVOS GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	Gestión Educativa	Pedagógica	Gestión curricular	Encuesta/ Cuestionario	Tipo de investigación  El tipo de investigación será descriptivo, analítico y propositivo.  Diseño No experimental  El diseño es el siguiente: M----- O  Dónde:  M= muestra.  O= observación de la muestra  Población.  La población y muestra es por conveniencia y está conformada  Por 140 alumnos, 7 profesores, 1 personal de servicios, 95 padres de familia.  Técnicas Revisión documental, cuestionario y entrevistas  Instrumentos de proceso de datos SPSS
¿Cuál es el resultado del Análisis de la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, ¿durante el 2018?	Establecer los resultados de la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, ¿durante el 2018?	El resultado del Análisis de la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 10479, distrito de Conchán, Chota, Cajamarca, ¿durante el 2018? es poco significativo			Enseñanza y aprendizaje en el aula		
					Apoyo al desarrollo de los estudiantes		
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS DERIVADAS</b>		Organizativa	Comisiones de trabajo	Análisis documental	
1. ¿Cuál es el resultado del Análisis del componente de la Gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 10479?	1. Analizar la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa N° 10479.	1.El resultado del Análisis del componente de la Gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 10479 es poco significativa			Cumplimiento de funciones		
				Administrativa	Plan de mejora	Ficha de observación	
2. ¿Cuál es el resultado del Análisis del componente de la Gestión Administrativa en la Institución Educativa N° 10479?	2. Verificar la Gestión Administrativa en la Institución Educativa N° 10479.	2. El resultado del Análisis del componente de la Gestión Administrativa en la Institución Educativa N° 10479 es eficiente.			Planificación		
					Identidad		
3. ¿Cuál es el resultado del Análisis del componente de la Gestión Organizacional en la Institución Educativa N° 10479?	3. Diagnosticar la gestión organizacional en la Institución Educativa N° 10479.	3. El resultado del Análisis del componente de la Gestión Organizacional en la Institución Educativa N° 10479 es deficiente		Evaluación de los instrumentos de gestión			
4. ¿Cuál es el resultado del Análisis del componente de la organización Comunitaria en la Institución Educativa N° 10479?	4. Analizar la gestión comunitaria en la Institución Educativa N° 10479.	4. El resultado del Análisis del componente de la organización Comunitaria en la Institución Educativa N° 10479 es escasa	Comunitaria	Promoción de la cultura organizativa en la comunidad			
5. ¿Cómo formular un programa de mejora en la institución Educativa N° 10479, para mejorar la Gestión Educativa, durante el 2018?	5. Formular una propuesta de mejora de la gestión educativa en la Institución Educativa N° 10479.	5. Un programa de mejora en la institución Educativa N° 10479, mejoraría la Gestión Educativa.		Participación de Padres de familia y Autoridades en la gestión educativa.			