

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

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

### **TESIS**

**MANEJO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN POR LOS DIRECTORES Y LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED “CUENCA DEL PARAMILLO”, SAN JOSÉ DEL ALTO - JAÉN, 2014.**

**Por:**

**JUAN JEINER LOZANO CARRANZA**

**Asesor:**

**MCs. JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ**

**Jaén, Cajamarca – Perú**

**2016**

COPYRIGHT © 2016 by  
**JUAN JEINER LOZANO CARRANZA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

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

#### **TESIS APROBADA:**

**MANEJO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN POR LOS DIRECTORES Y LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED “CUENCA DEL PARAMILLO”, SAN JOSÉ DEL ALTO - JAÉN, 2014.**

**Por:**

**JUAN JEINER LOZANO CARRANZA**

#### **Comité científico**

M. Cs. Luis Becerra Muñoz

Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar

Miembro de Comité Científico

Mg. Waldir Díaz Cabrera  
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Luis Quispe Vásquez  
Miembro de Comité Científico

**Cajamarca – Perú**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios el gran creador de las cosas, a mis padres que desde el cielo guían mis pasos y me encaminan por el sendero de la educación. A mí familia, quienes en todo momento acompañan el esfuerzo que hago para lograr mis objetivos y metas propuestas.

A mi esposa e hijos: Jhon, Stony, Jarvis y Saori; a quienes les quité tiempo y dedicación durante mis estudios de post grado, esfuerzo que lo hago para consolidar mis conocimientos y poder educar en busca de mejores logros educativos.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Gobierno Regional de Cajamarca, por el gran interés en la educación, otorgando Beca de Maestría a docentes de las trece provincias de la región.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, en especial a la Dr. Marina Estrada Pérez, al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar, a los Doctores rectores y asesores, y a todos los maestros del programa de maestría que han forjado en mí una formación humanista y de investigación científica en el campo de la educación, por permitirme aprender de sus diversos conocimientos y sabias enseñanzas.

A mi asesor Mg. Sc. Jorge Luis Becerra Muñoz, quien me apoyó, para sacar adelante el presente trabajo de investigación.

A mis compañeros de maestría, por apoyarme en los momentos oportunos.

A mis compañeros de trabajo y otros maestros amigos por apoyar el deseo de superación.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1

### **CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1 Planteamiento del Problema	3
2 Formulación del Problema	6
3 Justificación de la Investigación	6
4 Delimitación	7
5 Limitaciones de la Investigación	7
6 Objetivos	8

### **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

1 Antecedentes de la investigación	10
2 Bases teórico – científicas	14
2.1 Instrumentos de Gestión	14
2.1.1 Teorías de Gestión	14
A) Teoría Sociocrítica de Stephen J. Ball	14
1. Estilo Interpersonal	15
2. Estilo Administrativo	16
3. Estilo Político	17
a. Estilo antagónico	18
b. Estilo autoritario	18

B)	Teoría Situacional de Hersey y Blanchard	20
C)	Teoría de Burns y Duke	22
1.	Liderazgo Transaccional	22
2.	Liderazgo Transformacional	24
3.	Liderazgo Instruccional	27
2.1.2	Modelo de Gestión de J. Casassus	29
2.1.3	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	31
A)	Identidad de la I. E.	34
1.	La Misión	35
2.	La Visión	36
3.	Los Valores	36
B)	Diagnóstico	37
C)	Propuesta Pedagógica	38
D)	Propuesta de Gestión	42
2.1.4	Proyecto Curricular Institucional (PCI)	43
A)	Componentes	46
2.1.5	Plan Anual de Trabajo (PAT)	46
A)	Componentes	48
2.2	Calidad educativa	49
2.2.1	Modelo DEMING	49
A)	Planificación	50
B)	Ejecución	52
C)	Evaluación y Monitoreo	52
2.2.2	Modelo de Acreditación de la calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular IPEBA	53
2.2.3	Gestión Pedagógica	56
A)	Proceso de enseñanza aprendizaje	58
B)	Desempeño docente	61
C)	Evaluación	62
2.2.4	Gestión para el mejoramiento de la calidad de la educación	64
A)	Calidad	65
B)	Consideraciones sobre calidad total en Educación	66
C)	Piases de la calidad total	67
D)	Factores para una educación de calidad	67

E) Exigencias de la calidad de la educación	68
F) Calidad de educación de la propuesta a la praxis	69
G) Calidad educativa en el Perú	69
H) De la cobertura a la calidad	70
3 Definición de términos Básicos	74

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

1 Hipótesis de investigación	76
1.1 Hipótesis General	76
2 Variables de estudio	76
2.1. Variable 01: Instrumentos de gestión	76
2.2. Variable 02: Calidad educativa	76
3. Matriz de operacionalización de variables	77
4. Población y Muestra	79
5. Unidad de análisis	79
6. Tipo de investigación	79
7. Diseño de investigación	79
8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos	80
8.1. Técnicas e instrumentos	80
8.2. Procesamiento de datos	80
9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación	80

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

1 Resultados de la Dimensión: Proyecto Educativo Institucional	81
2 Resultados de la Dimensión: Proyecto Curricular Institucional	85
3 Resultados de la Dimensión: Plan Anual de Trabajo	88
4 Resultados de la Dimensión: Gestión Pedagógica	92



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA TEÓRICA**

1. Título	102
2. Presentación	102
3. Fundamentación	106
4. Objetivos	108
4.1 Objetivo general	108
4.2 Objetivos específicos	108
5. Modelo Teórico	109
6. Descripción de la propuesta del plan de mejora	112
7. Evaluación	113
 <b>CONCLUSIONES</b>	 114
 <b>SUGERENCIAS</b>	 116
 <b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	 117
 <b>APRENDICES/ANEXOS</b>	 119

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Resultados de la dimensión: Proyecto Educativo Institucional	81
Tabla 2. Resultados de la dimensión: Proyecto Curricular Institucional	85
Tabla 3. Resultados de la dimensión: Plan Anual de Trabajo	88
Tabla 4. Resultados de la dimensión: Gestión Pedagógica	92

## LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

PEN	Proyecto Educativo Nacional
PER	Proyecto Educativo Regional
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PCI	Proyecto Curricular Institucional
PAT	Plan Annual de Trabajo
PDI	Proyecto de Desarrollo Institucional
R.M.	Resolución Ministerial
ED.	Educación
IPAE	Instituto Peruano de Acreditación y Evaluación
D.S.	Decreto Supremo
RI	Reglamento Interno
IGA	Informe de Gestión Anual
CAP	Cuadro de Asignación de Personal
PAP	Presupuesto Anual de Personal
CONEI	Concejo Educativo Institucional
APAFA	Asociación de Padres de Familia
VMGP	Vice Ministro de Gestión Pedagógica
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
MINEDU	Ministerio de Educación
DRE	Dirección Regional de Educación

## RESUMEN

Este trabajo está enfocado en la línea de: Gestión de la Calidad Educativa, comprendido en el eje de Sistemas de Gestión de la Calidad, para el mejoramiento de la calidad educativa, mediante el Manejo de los Instrumentos de Gestión por los Directores y la Calidad Educativa. El objetivo es describir el Manejo de los Instrumentos de Gestión por los Directores y la Calidad Educativa de las Instituciones Educativas de la Red “Cuenca del Paramillo”; cuyo problema se sustenta en brechas sustantivas para la óptima conducción de las instituciones educativas por los directores. El planteamiento del problema queda formulado de la siguiente manera: ¿Cómo es el manejo de los Instrumentos de Gestión por los Directores y la Calidad Educativa de las Instituciones Educativas de la Red “Cuenca del Paramillo” de San José del Alto–Jaén, 2014? El estudio y diseño es de tipo descriptivo, lo que ha permitido presentar el estado actual del problema en sus correspondientes variables. El recojo de la información utilizó la encuesta con su respectiva técnica: el cuestionario, aplicado a los directores sobre el manejo de los instrumentos de gestión y la calidad educativa, respecto a la gestión pedagógica. El marco metodológico, sustentado por la hipótesis: el manejo de los instrumentos de gestión por los directores es positivo para la calidad educativa de las instituciones educativas de la Red. La población y muestra fue de 10 directores. Tipo y diseño: descriptivo, para la descripción de las variables y los resultados se presentan en cuatro tablas por dimensiones. En conclusión, el trabajo es altamente relevante y pertinente al problema de estudio.

**Palabras clave:** Instrumentos de Gestión, Calidad Educativa

## **ABSTRACT**

This research work is focused in the line of Management of the Educational Quality, included in the axis of Quality Management Systems, for the improvement of the educational quality, through the Instruments Management by the school principals and the Educational Quality. The objective of this research is to describe the Management of Management Instruments by the Principals and the Educational Quality of the Schools that belong to the "Cuenca del Paramillo" Network; Whose problem is based on substantive gaps for the optimal conduct of educational institutions by the principals. The research problem is How is the management of the Management Instrumentals by the Directors and the Educational Quality of the Schools of the "Paramillo" Network, San José del Alto-Jaen, 2014? This a descriptive study and design, fact that has allowed to present the current state of the problem in its variables. To collect the data, it was used a survey and the technique was the questionnaire. It was applied to the principals and it was about the management of management instruments and the quality of education, with respect to pedagogical management. The methodological framework, supported by the hypothesis: the management of management instruments by the principals is positive for the educational quality of the educational institutions of the Network. The population and sample was made by 10 principals. It was a descriptive type and design for the variables description and results are presented in four tables by dimensions. As a conclusion, we can say that the work is highly relevant and pertinent to the study problem.

**Key words:** Management Instruments, Educational Quality

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el desarrollo y progreso de los pueblos está determinado por la calidad educativa dada en las instituciones educativas y las perspectivas que tengan los actores educativos para poner en marcha los cambios sustanciales; sino, pongamos la mirada a los países del Asia; China, Japón, Corea del Sur, Singapur, entre otros; en Europa; Alemania, Francia, Finlandia, en América: EE.UU., Cuba y México; que a medida que avanzamos en esta era del conocimiento, las I.E., están llamadas a cambiar y adecuarse a los cambios tan rápidos que se están dando.

Aunque existe algunas instituciones educativas de la zona urbana que orientan una educación teniendo en cuenta una planificación adecuada, cuentan con instrumentos de gestión que orientan a generar cambios y tomar cierta diferencia una a otra; cuentan con el valor agregado de estar remodeladas, modernizadas, reequipadas con tecnología actualizada, personal docente y administrativo completo, materiales educativos, bibliotecas, salas de laboratorio y cómputo y otros servicios que genera nuevas expectativas en los estudiantes. Todos estos atributos o categorías constituyen, el sello distintivo de las I.E.

Pero como todo esto no es suficiente, los directores tienen que repensar la gestión que están realizando para no quedar desfasados ante el eminente crecimiento de la oferta educativa y la exigencia de los usuarios que son los estudiantes y padres de familia.

Los padres de familia y estudiantes exigen una nueva gestión que no solamente tenga en consideración lo pedagógico, administrativo o institucional. Se exige una gestión ética, que promueva la práctica de valores para generar un buen clima

institucional, en la que el bullying sea gestionado adecuadamente, ofreciendo un clima institucional acogedor al niño, púber y al adolescente, libre de agresión: física, psicológica y verbal.

De modo que la forma de gestionar en las I.E. de la Educación Básica Regular (EBR), requiere de la buena utilización de los instrumentos de gestión; Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional, Plan Anual Trabajo, Reglamento Interno, Informe de Gestión Anual y otros. Además, del estilo de gestión directiva. En la presente investigación se pudo describir y explicar la elaboración y el manejo de los instrumentos de gestión de los directores y su repercusión en la mejora de la calidad educativa de las instituciones educativas de la Red; con la aplicación de una encuesta a los directores y docentes, y con los resultados estadísticos se llegó a describir y explicar la elaboración y manejo de los instrumentos de gestión y la mejora de la calidad educativa, según hipótesis planteada.

La estructura del informe de Tesis presenta cuatro partes: El capítulo I comprende el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, delimitación, limitaciones y objetivos de la investigación. El capítulo II presenta el Marco Teórico, antecedentes de la investigación, bases teórico científicas y la definición de términos básicos. El capítulo III comprende la hipótesis de investigación, variables, matriz de Operacionalización de variables, población, muestra, unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación, técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos y validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación. El capítulo IV contiene los resultados y discusión.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones y sugerencias para la gestión de las Instituciones Educativas.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1. Planteamiento del problema

El término calidad representa un concepto muy complejo que se usa universalmente, para expresar la eficiencia, la efectividad y la pertinencia productiva, organizativa y administrativa de toda organización, empresa o institución.

Los estados, empresas, instituciones, personas naturales o jurídicas están buscando cómo organizar, como competir en el logro de una mejor calidad de vida, de producir o de servir en el caso de educación; aunque esta preocupación por la calidad es muy antigua; en la actualidad diremos; que toda organización requiere brindar productos y servicios de calidad.

Para lograr una mejor calidad educativa en los estudiantes de nuestro país y nuestra región Cajamarca, se vienen desarrollando una serie de acciones: por ejemplo, el Proyecto Educativo Nacional (PEN), el Proyecto Educativo Regional (PER), el Plan Cuatrienal; además de las actualizaciones para docentes, directivos y las evaluaciones de rendimiento escolar orientadas a los alumnos de Educación Básica Regular.

Los impactos sociales sobre calidad educativa, nos permiten ver los resultados desde un solo ángulo; es decir que los bajos niveles de rendimiento de los estudiantes dependen solamente del trabajo que realizan los docentes en el aula y de la gestión de los directores.



En la presente investigación, se destaca a los actores que tienen influencia directa sobre la calidad educativa. Dentro de ellos tenemos la gestión que realizan los que administran la educación, especialmente el Director de la Institución Educativa como administrador General de los Bienes y Servicios de las Instituciones Educativas. Asimismo responsable de gestionar (liderar) el futuro de la Institución Educativa hacia el logro de una misión y visión de mediano y largo plazo, destinado al logro de la eficiencia y eficacia del servicio.

De esta manera, el Director de la Institución Educativa debe tener características (cualidades) tanto personales como profesionales que le permitan actuar dentro del marco legal, cuyo fin es sostener una institución que brinde con éxito un servicio educativo de calidad, es decir tiene que ser y actuar como un líder, un guía que predique y motive con el ejemplo (valores). Priorizando el manejo de los instrumentos de gestión (PEI, PCI, PAT).

En la Institución Educativa, el director es el líder, el que gestiona la pedagogía, la administración, y como tal debe contribuir al logro del éxito académico y disciplinario de los actores educativos, dentro de un clima institucional saludable.

Convirtiéndose así la gestión educativa en diversa y compleja. Diversa, porque hay diferentes enfoques que nos permiten desarrollar este tema y complejo, por la diversidad de actores que se involucran, los que al interrelacionarse determinarán la calidad del servicio.

En nuestro país, los gobiernos de turno, han demostrado su preocupación por la Gestión Educativa, asumiendo particularmente desde el año 1996 una política cuyo propósito colectivo compromete y vincula a todos los miembros de

los centros y programas educativos de los diferentes niveles y modalidades a través de la construcción del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI), dispuesto por la RM N° 016, modificado por la RM N° 168-2002-ED, como Proyecto Educativo Institucional (PEI). En el que el director con participación del personal docente y no docente, están involucrados directamente en su proyección, elaboración y ejecución.

El Ministerio de Educación (MINEDU 1997, p.15) define al PDI, hoy PEI, como “parte de un propósito colectivo donde el director, los profesores y los demás miembros de la comunidad educativa proponen cambios progresivos, importantes y necesarios en el centro educativo y se comprometen a realizarlos”.

Si bien la elaboración del PEI, requiere ser expresado formalmente, lo primordial no es tener un documento escrito. Lo trascendental son los procesos democráticos que deben vivir los protagonistas de la educación y a la luz de principios pedagógicos, fines y metas que le den sentido al trabajo.

En este contexto, es necesario tomar en cuenta que las relaciones forman un entramado complejo, con cruces de dimensiones múltiples, muchas de ellas invisibles: los directores se relacionan con alumnas/os y las directoras con alumnos/as; éstos con sus compañeros/as y profesores/as; los padres y/o madres con profesores/as; etc.; toda esta red de relaciones se encuentra condicionada por elementos de género; por lo tanto, creemos que no es igual que asuma la dirección un hombre que una mujer, no es igual que los que actúan como subordinados sean hombres o mujeres.

Estas peculiaridades, propicias para ese tipo de mando, se traducirían en el diseño de los instrumentos de gestión, ya que estos como resultado de un trabajo

colectivo debe ser construido desde una perspectiva democrática, que lo convierta en herramientas de gestión, que otorgue identidad a las instituciones educativas, generando un enriquecimiento personal y profesional.

La situación problemática de este trabajo surge a raíz del escaso conocimiento de direccionalidad de las instituciones educativas, tanto en la gestión pedagógica, administrativa e institucional y en otros casos el decrecimiento de motivación y compromiso de los maestros a su tarea diaria, repercutiendo en la baja calidad educativa de los estudiantes; motivo que permite plantear este trabajo de investigación de donde se deriva el siguiente problema como respuesta a la pregunta.

## **2. Formulación del Problema**

¿Cómo es el manejo de los instrumentos de gestión por los Directores y la calidad educativa de las Instituciones Educativas de la Red “Cuenca del Paramillo”, San José del Alto - Jaén, 2014?

## **3. Justificación de la investigación**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el Manejo de los Instrumentos de Gestión por los Directores y la calidad Educativa, de las Instituciones Educativas de la Red “Cuenca del Paramillo”, San José del Alto - Jaén, 2014.

Consideramos que la investigación posee gran relevancia por cuanto sus resultados servirán para el análisis, interpretación, explicación, diseño de estrategias, compromiso de gestión y toma de decisiones para el mejoramiento de

las variables de estudio (instrumentos de gestión y calidad educativa), que son inherentes a los directivos y docentes de una institución educativa.

Asimismo, el manejo de los instrumentos de gestión por los directores tiene resultado positivo en la calidad educativa de las instituciones educativas de la Red “Cuenca del Paramillo”, distrito de San José del Alto - Jaén, 2014.

#### **4. Delimitación**

La investigación denominada Manejo de instrumentos de Gestión por los Directores y la calidad educativa de las instituciones educativas de la Red “Cuenca del Paramillo”, tiene como línea de investigación: Gestión de la calidad educativa, con el eje temático “Sistemas de Gestión de la calidad para la mejora de la calidad educativa”.

##### **4.1 Espacial.**

La investigación se realizó en cada una de las instituciones educativas de la Red “Cuenca del Paramillo”, distrito de San José del Alto, Jaén.

##### **4.2 Temporal.**

La investigación se realizó a lo largo del año 2014.

#### **5. Limitaciones de la investigación**

En la variable independiente, debido a la complejidad del tema, se ha centrado el estudio tomando en cuenta la gestión pedagógica.

También limitaciones en la investigación ha sido el tiempo , debido a que no ha permitido hacer una investigación a profundidad, por la situación laboral. Otra, la escasa información bibliografica para fundamentar el marco teórico. Sin

embargo en parte se ha podido superar y cumplir con el desarrollo de la investigación.

Además, señalar que a nivel local y nacional son pocos los estudios realizados sobre el título de la investigación y que puedan servir como ejes referenciales y orientadores para implementar el marco teórico de la investigación. Puede ser muchas las dificultades, pero nada para retroceder en el estudio, más bien con gran iniciativa, esmero y voluntad, para contribuir permanentemente en la transformación de la educación, para obtener mejoras educacionales desde la gestión que ejerce un director de una institución educativa y las políticas de mejora de la calidad educativa, tomando en cuenta teorías y enfoques de gestión de la educación contemporánea.

## **6 Objetivos**

### **6.1 Objetivo general**

Describir el manejo de los Instrumentos de Gestión por los Directores y la calidad Educativa de las Instituciones Educativas de la Red “Cuenca del Paramillo”, San José del Alto, Jaén - 2014.

### **6.2 Objetivos Específicos.**

1. Describir el manejo de los instrumentos de gestión por los directores referente al Proyecto Educativo institucional en las Instituciones educativas de la Red.
2. Describir el manejo de los instrumentos de gestión por los directores respecto al Proyecto Curricular Institucional en las instituciones educativas de la Red.

3. Describir el manejo de los instrumentos de gestión por los directores respecto al Plan Anual de Trabajo en las instituciones educativas de la Red.
4. Determinar la pertinencia de los instrumentos de gestión por los directores y la calidad educativa en las instituciones educativas de la Red.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la presente investigación han sido materia de indagación de algunas tesis; por lo que a continuación se da a conocer algunos trabajos de investigación.

##### 1.1 A nivel Internacional

García y Poyato (2009), desarrollaron la tesis de Maestría denominada “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada”, California, Estados Unidos. El objetivo general de la investigación, fue conocer el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria, afirmando que se puede decir que la gestión escolar es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado se considera acertado. En conclusión.

A. Se reconoce como urgente, la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora.

B. Uno de los principales argumentos radica en que se pretende lograr un cambio estructural, pero los recursos no se brindan a tiempo, tanto humanos como económicos, lo cual dificulta el establecimiento y consecución de las innovaciones propuestas por las políticas nacionales que procuran orientar la calidad educativa.

Delgadillo (2006), en la revista “Tecnología siglo XXI N° 12, desarrolló el tema “Deformación en la calidad educativa cuando está ausente el liderazgo dirigencial”, evidenciando: Que el estudio que se llevó a cabo en la localidad de Cabo Blanco – Colombia y se pudo evidenciar en una muestra de diez centros educativos donde se efectuaron encuestas a 60 trabajadores administrativos; se pudo determinar que existe una relación estrecha entre la organización administrativa respecto a la utilización de los recursos educativos para mejorar la calidad educativa. Además, se debería a que a pesar de las quejas que presentaban los docentes en cuanto a la baja calidad de los materiales educativos, la dirección no hacía nada por gestionar a las autoridades el pedido de los materiales educativos.

## **1.2 A nivel nacional**

Vásquez (2010), en su tesis Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos cooperativos, concluye que: el estilo de gestión pedagógica en la IE promueve la intervención activa y voluntaria de los miembros de los grupos de trabajo docente para el logro de los objetivos institucionales. Se comprende que aprender y enseñar son tareas colectivas de participación, por ello, la dirección promueve responsabilidades compartidas donde el apoyo es cooperativo.

Además, concluye que en el análisis de la gestión pedagógica del trabajo en grupo de docentes se valora y practica el trabajo cooperativo como estrategia de gestión pedagógica de procesos, de la siguiente manera: En la planificación curricular en grupos de trabajo docente, se definen los objetivos estratégicos del PEI y se diseña el Plan Anual de Trabajo; se toman decisiones para la diversificación curricular, se elaboran los programas de estudio, se programan las



unidades didácticas, las sesiones de aprendizaje y se diseñan los indicadores e instrumentos de evaluación. La participación en la dinámica grupal contribuye a responsabilizar a los docentes del equipo, cooperando para alcanzar mayores y mejores niveles de colaboración.

El mismo autor sostiene que en el proceso de la ejecución curricular en grupo docente, se promueve el compromiso y el ambiente participativo en la ejecución curricular; se comparten algunas experiencias y contrastan procesos de aprendizaje docente haciéndose extensivo a los demás grupos con proyectos institucionales; se elaboran informes técnico pedagógicos a nivel personal y en grupo; y se toman decisiones para la mejora de la planificación y ejecución curricular.

Asimismo, afirma que los resultados del análisis del proceso de evaluación curricular, muestran la necesidad de monitoreo de los procesos pedagógicos; el mejoramiento de la administración del tiempo y las horas efectivas de las sesiones de aprendizaje considerando las actividades institucionales; los docentes requieren procesos de reflexión e investigación en grupo cooperativo; se debe mejorar la comunicación de resultados de evaluaciones. Las autoridades y los grupos docentes realizan acciones para acompañar y verificar los avances de los proyectos y actividades que se dan en la I.E. compartiendo el control y el monitoreo para cumplir con las tareas. Los niveles de responsabilidad compartida por los grupos docentes se ven favorecidos porque son gestores del control de sus propias acciones, esto les permite estar en proceso de desarrollo de una cultura profesional cooperativa. La toma de decisiones respecto a la propuesta curricular que manejan los grupos de trabajo docente, permite diversificarla para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.

Salcedo (2004), en su tesis para optar el grado académico de magister en administración de negocios en la Pontificia Universidad Católica Del Perú, concluye que la formación del director de un centro educativo deberá estar centrada no solo en los aspectos pedagógicos, sino en el desarrollo de herramientas de gerencia que permitan tener una gestión de excelencia. La educación como empresa debe organizarse como entidad productiva ya que se trata de una inversión de mediano y largo plazo, que pretende lograr un óptimo producto. El estudio compara a las Instituciones Educativas como una empresa que debe funcionar bajo la administración de un gerente, que en este caso debe ser el director y que para ello, es necesario buscar constantemente la calidad del servicio que se brinda.

Sorados (2010), en su tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación; en la Universidad nacional Mayor de San Marcos; cuyo título es: “Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa”, plantea como problema medular, ¿En qué medida el liderazgo de los directivos escolares se relacionan con la calidad de gestión de las instituciones educativas de la UGEL 03 – Lima, en el periodo Marzo - Mayo 2009? En el que concluye que; “El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas, habiendo sido la correlación conjunta de la dimensión que más influía en la calidad de la gestión educativa, la pedagógica”.

Ruíz (2011), en su tesis “Influencia del Estilo de Liderazgo del Director en la Eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima norte, sustentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de

la Educación. En la que plantea como problema general ¿cómo influyen los estilos de liderazgo de los Directivos en la eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte?”, concluye que: se aprecia que los estilos de liderazgo del Director se correlacionan con la eficacia de las instituciones educativas, en forma moderada, positiva y significativa, con el estilo de liderazgo transformacional; mientras que con el estilo de liderazgo transaccional se relaciona en forma moderada, positiva y significativa.

El mismo autor afirma que la dimensión transformacional y la dimensión transaccional influyen significativamente en la eficacia de las instituciones, sostiene que a mayor estilo de liderazgo transformacional y transaccional del Director, mayor eficacia en la institución educativa.

## **2. Bases teórico – científicas**

### **2.1. Instrumentos de gestión**

#### **2.1.1 Teorías de gestión**

Algunos argumentos teóricos – científicos que sustentan su utilidad e importancia de los instrumentos de gestión educativa bajo las características de cada Institución Educativa, tenemos:

#### **A. Teoría socio crítica de Stephen J. Ball**

Según Ball (1989), citado por Aranda (2002), se pueden distinguir tres estilos de gestión principales que son: El interpersonal, el administrativo y el político, subdividiendo este último en antagonista y autoritario. Al detallar cada uno de ellos, Ball adopta el supuesto que los directores tienden a presentar un sólo estilo.

## **1. El estilo interpersonal.**

El director que presenta este estilo, tiene siempre las puertas abiertas de la dirección, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de un clima de confianza en la escuela, a pesar que la comunicación es en un sólo sentido de abajo hacia arriba. El director del estilo de gestión interpersonal demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos, quedando sólo la persona y los favores individuales que el poder de ser director puede otorgarle. El otorgamiento de beneficios a los otros actores, construye un lazo de lealtad que los ata hacia la persona y no al cargo; este estilo de liderazgo, dentro del enfoque contextual, es considerado como un modelo feudalista. (Ball, 1989), citado por (Aranda, 2002).

Si además tomamos en cuenta el hecho que no se puede beneficiar siempre a todos, estaremos notando que en ocasiones esto puede crear confusión y resentimiento en los menos beneficiados, tornándose las interacciones personales cada vez más distantes, llegando muchas veces a causar conflictos. Este estilo, “es una forma irracional de liderazgo; no se basa en principios sino en la inspiración del director y los resultados de acuerdos privados.” Weber, citado en (Ball, 1987, p.102).

## **2. El estilo administrativo.**

Uno de los autores que mejor define este tipo de dirección eficientista, aplicado sobre todo al director de una institución educativa, visto desde la perspectiva administrativa, es Ball, quien afirma que el director con este estilo de gestión, es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Este equipo también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución. El director que presenta este estilo, a diferencia del anterior, en lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer reuniones, basadas generalmente en una orden del día y en actas formales que registran los acuerdos; esto lo convierte en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado; y como consecuencia, la comunicación entre el personal y el director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración. (Ball, 1989), citado por (Aranda, 2002).

El mismo autor afirma que las formalidades que presenta este estilo de gestión, hacen posible encontrar un director burócrata, que desde una oficina cerrada y sentado en su escritorio dirige la institución, sometiendo su rol a los procedimientos que constituyen la administración, como por ejemplo la gestión económica. Este comportamiento ocasiona que los demás actores se sientan excluidos

de los aspectos importantes en la toma de decisiones, lo que le da también un carácter autocrático, pues la “eficiente” consecución de las acciones es planificada y controlada desde la dirección. Lo lamentable de este estilo de gestión, es el que la preocupación fundamental del director y del equipo de administración se centre en el desarrollo de habilidades administrativas que le pueden proporcionar la base formal de su autoridad, olvidándose que las habilidades docentes siguen siendo el pilar de todo buen educador y que, a nuestro entender, deberían primar en el director de una institución educativa.

Por lo tanto la subordinación de la gestión técnico pedagógico a la gestión administrativa, es fomentada por este modelo ejecutivo, lo que confirma Ball al manifestar que: “...lo que se alienta aquí es un sentido de responsabilidad por la organización separado de las personas que realmente la constituyen...”. El resultado de esto es una concepción cosificada y deshumanizada de la escuela como un sistema, un conjunto de comités, una estructura de deberes y responsabilidades. (Ball, 1989, p. 111)

### **3. El estilo político.**

Ball (1989), citado por Aranda (2002), presenta este estilo, porque considera que el proceso político es reconocido como un elemento importante de la institución educativa, aunque este reconocimiento puede ser expresado a través de una participación abierta y legítima a la que identifica como estilo antagónico; o en caso

contrario se intentará eludir o desviar esta participación a la que identifica como estilo autoritario.

**a. Estilo antagónico.**

Para Ball (1989) el director que representa este estilo de gestión, propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso; por estas razones, dentro del enfoque contextual, se le considera como liderazgo político. El director antagónico tiene habilidades para hacer frente a los ataques de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios, busca la forma de neutralizarlos o contentarlos.

**b. Estilo autoritario.**

A decir de Ball (1989), el director que representa el estilo autoritario, busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora la oposición, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define como legítimas. Esta definición, dentro del enfoque contextual, ubica al modelo autoritario como un liderazgo crítico. El director autoritario,

busca mantener el control organizativo de la institución, para ello desarrolla habilidades, formando alianzas estratégicas, reprimiendo o manifestando las emociones convenientemente; llegando al extremo de mirar a las personas directamente a los ojos cuando miente.

La manipulación, según Ball, es un signo importante que permite identificar, el estilo de gestión autoritario, pues no sólo manipula las discusiones para evitar que salgan de los límites fijados, por él mismo, sino también la asistencia de los opositores a las reuniones, esto se debe a que el director autoritario, “parece sentir un horror casi patológico hacia el enfrentamiento. En esto pueden hallarse semejanzas con la conceptualización que hace Weber del líder patriarcal, cuya autoridad se basa en un sistema de normas inviolables y es considerada sagrada.” (Ball, 1989, p.117), citado por (Aranda, 2002).

En contraste con el estilo antagónico, el mismo autor afirma que el director autoritario demuestra una evidente adhesión al statu quo y busca que la conformidad sea considerada como una cualidad esencial que el personal de su institución debe poseer, para no causar problemas ni dificultades que puedan provocar perturbaciones que alteren el orden y/o el clima institucional. Estas y otras consideraciones, las toma en cuenta para la elección del subdirector.

Nosotros consideramos necesario referirnos al estilo interpersonal, como una gestión que permite un mayor acercamiento e interacción entre el director y los demás actores educativos, pero



estamos seguros que el mejor estilo, es aquel que se oriente hacia la persona, que se identifique con el maestro, en resumen, nos inclinamos por el estilo que permita al director seguir siendo maestro en todo el sentido de la palabra.

## **B. Teoría situacional de Hersey y Blanchard**

Una de las teorías de contingencia que cuenta con el reconocimiento general, es la situacional, la que propone que el estilo de gestión de un director está en función a la relación que éste tenga con los demás actores de la institución educativa, y que el cambio de estilo dependerá de la madurez con la que actúen estos actores: esta madurez puede ser profesional y psicológica. A esta teoría se le llama “gerencia estratégica.” (Alvarez, 1988).

Para Blanchard, citado en Álvarez (1998, p. 56), esta teoría también toma en cuenta las variables que conforman el contexto en el que se desarrolla la gestión y que afectan e influyen en ella para que consiga sus objetivos, tales como: el clima organizacional, las relaciones personales dentro del grupo, la motivación e intereses que mueven a los miembros del grupo al logro, los incentivos socioeconómicos que estimulan al grupo para superar las dificultades y afrontar los cambios, la antigüedad de la plantilla, los posicionamientos de los miembros del grupo ante el poder, el control y los resultados.

La aplicación de la teoría de Hersey y Blanchard, tomado en (Beare, 1992 p. 139) requiere un enfoque muy personalizado del comportamiento de un director, ya que al haber una gran diversidad entre los miembros del

personal, en términos de madurez, éstas motivarán comportamientos diferentes para las distintas personas y más aún, si tenemos en cuenta que los niveles de madurez profesional y psicológica, de éstas personas, irán cambiando de año en año. Esto lleva a considerar injusto, el hecho que un director trate a todos los miembros de un grupo, de la misma manera.

Beare (1992), citado por Aranda (2002), comentan que a pesar que esta teoría ha sido el foco de muchos programas de formación en lo que se refiere a técnicas de dirección, aún no haya sido sometida a una rigurosa validación, lo que no disminuye la capacidad de ésta para diagnosticar con rigor los niveles de madurez del personal, que permitirán seleccionar posteriormente un estilo de liderazgo acorde con estas proposiciones. Finalmente concluyen que esta teoría, parece ser una valiosa aportación al repertorio de los directores de instituciones educativas.

Sin embargo, Sergiovanni, tomado en Beare (1992), considera que será difícil que un solo director pueda ejercer todos los estilos de dirección, en función a la situación que se presente; esta posición es compartida por Álvarez (1996) quien agrega que la complejidad de la escuela, los conflictos difícilmente controlables, las relaciones con interlocutores dispersos en un entorno heterogéneo y no abarcable: no puede ser atendida por una sola persona con perfiles tan dispares como los que plantea Hersey y Blanchard en la teoría situacional.

Por lo tanto, se asume que no existe una manera de dirigir que sea válida para todas las situaciones que se puedan presentar, más aún si tenemos en cuenta que las instituciones educativas son complejas, porque en

ellas interactúan diferentes actores, cuya diversidad generará conflictos imprevistos, por lo que creemos que la flexibilidad no sólo debe ser una característica del currículo, sino también, que debe tenerse en cuenta, al momento de asumir determinado estilo para el tratamiento satisfactorio de las diferentes situaciones que se puedan presentar.

### **C. Teoría de Burns y Duke**

Otra de las teorías que consideramos, es la clasificación que Burns, en el año de 1986 y Duke en el año 1987 nos proponen. Ellos consideran tres tipos de estilos de liderazgo: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo instruccional o pedagógico. Veamos ahora las características que tienen cada uno de estos tipos, en las instituciones educativas.

#### **1. Liderazgo transaccional.**

Según Burns, tomado en Beare (1992), citado por Aranda (2002), el director, en la mayoría de los casos, es transaccional, es decir, cambia una cosa por otra, éstas podrían ser: trabajos por votos, como es el caso del líder político y el electorado; seguridad y una atmósfera de trabajo agradable a cambio de la dirección sin interferencias y/o, satisfacción de padres y alumnos en el caso de un director y profesorado.

El mismo autor, describe a este liderazgo como aquel que centra todo su poder o capacidad de influencia en el intercambio de unos valores por otros. Este intercambio puede darse entre el director y los demás actores educativos, así se podría intercambiar una buena

atmósfera de trabajo agradable, propiciada por los docentes, a cambio de una dirección no intrusiva o la satisfacción de los padres de familia y alumnos a cambio de trabajo de mayor calidad de los profesores.

Bass (1988) y Aranda (2002), manifiestan “que los enfoques tradicionales del liderazgo se centran a menudo en los líderes transaccionales que reconocen e identifican lo que se quiere de los demás actores educativos y lo que éstos necesitan y desean”. Por lo que plantea que el liderazgo transaccional se manifiesta de dos modos: uno no como refuerzo eventual. El director da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido por los profesores o los alumnos y otro como castigo eventual. A menudo bajo la forma de omisión y/o corrección por parte del Director, cuando no se alcanzan los niveles.

Creemos por conveniente considerar que para el liderazgo transaccional, donde simplemente se da un intercambio entre el director y los demás actores educativos, se pondrán en práctica “valores” como la honestidad, la responsabilidad, la imparcialidad y el respeto a los compromisos, que Burns llamó “valores modales o valores de medios”, estos valores son considerados requisitos básicos, si además del intercambio, se desea contar con el apoyo de los demás actores educativos. Burns, citado en (Beare, 1992, p. 147)

Para nosotros este estilo puede ser calificado como una mera transacción o trueque de intereses que se negocian entre el director y los demás actores educativos, esto en lugar de lograr que los

interesados desarrollen integralmente sus competencias, los pueda llevar a una simple actuación de estímulo y respuesta, de pactos y acuerdos, que también caracterizan a los directores burocráticos, olvidándose que las instituciones educativas tienen un objetivo colectivo, que trasciende los pequeños intereses personales de algunos de sus actores.

## **2. Liderazgo transformacional.**

Bass, considera que pasar del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional, implica advertir mejoras en los actores educativos, las que con el tiempo se irán haciendo mayores y de orden superior; esto le permite asegurar que “un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional.” (Bass 1988, p. 29), citado por (Aranda 2002).

Burns, tomado en Beare, (1992), citado por Aranda (2002), califica a un director con liderazgo transformacional, cuando éste es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa y que por lo tanto las actividades diarias se vean imbuidas por sus significados y valores. Busca también que la visión se sostenga o institucionalice con sus significados y valores embebidos en la cultura de la institución educativa.

Álvarez (1996), citado por Aranda (2002), describe al director que representa este liderazgo, como aquél que intenta satisfacer las necesidades de los demás actores, involucrándolos en la tarea de cambiar una situación insatisfactoria, en la búsqueda de un bien

común; que trae como consecuencia una relación de estímulo recíproco y de superación que convierte al seguidor en líder y al líder en seguidor. Mientras que Bass (1998), citado por Aranda (2002), un director con liderazgo transformacional debe tener en cuenta: carisma. Propone que el director transformacional, por su buena gestión, goza del respeto y de la autoridad, para entusiasmar y transmitir confianza a los demás actores. Sin embargo, añade Bass que el carisma por sí sólo puede ser insuficiente para impulsar el desarrollo máximo de las posibilidades de los otros actores; inspiración. Considerada como una cualidad carismática ligada al éxito de la institución, puesto que ésta supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo ello lleva consigo.

Bass (1988), también hace referencia a la consideración individual. Esta estrategia consiste en que el directivo tenga una relación personalizada y ascendente con los demás actores, es decir, que atienda individualmente las necesidades y los intereses personales, de sus subordinados, intentando lograr coincidencias entre su visión y los objetivos de la institución; estimulación intelectual. El uso de esta estrategia, busca que el directivo estimule el desarrollo profesional de los demás actores educativos; la creatividad y el espacio para crear

El mismo autor, considera que el liderazgo compartido se fundamenta en la cultura de la participación, crea condiciones para la colaboración y el consenso; búsqueda de formación continua. Esto permite, a los demás actores, un crecimiento personal, que redundará

en la aplicación de las nuevas tecnologías a su trabajo. Satisfacción del cliente. Brindar un servicio de calidad, implica la satisfacción de los usuarios; la motivación. Según Bass(1988), el líder transformacional debe motivar a los demás actores educativos, a que hagan más de lo que en un principio esperaban, despertando no sólo, la importancia y el valor de los resultados, sino también, el modo de alcanzarlos. Conseguir además que superen sus intereses inmediatos en beneficio de la institución.

Además, el mismo autor considera importante velar por una interpretación armónica y coherente de los principios y valores del proyecto educativo; es decir, convertir lo que podría ser un documento burocrático, en una referencia viva de un modelo educativo diferente y asumido por todos; identificar sus intereses con el interés de la educación de los niños. El líder transformacional sabe que los buenos resultados de los alumnos implican el éxito de su gestión; considerar a los profesores como instrumento clave para el éxito de la educación de los alumnos y del proyecto educativo. Entonces incentivar el desarrollo de las capacidades personales y profesionales de los docentes integrar a los profesores en el diseño del proyecto educativo, de forma colaborativa debe ser una prioridad; facilitar información periódica y continúa a los profesores, sobre su trabajo y el de la institución, que le permitan reconvertir resultados.

Queremos finalizar añadiendo que los conceptos de liderazgo, que se van asentando, especialmente el que estamos tratando: relaciones entre el director y los demás actores educativos, en donde

será necesario que los estilos de liderazgo, según género, vayan cambiando en función a que el directivo se preocupe más y mejor por la satisfacción de las necesidades inmediatas y potenciales de todos los involucrados en la gestión educativa. Burns, tomado en (Beare, 1992), citado por (Aranda 2002).

### **3. Liderazgo instruccional.**

El liderazgo instructivo, conocido también como liderazgo pedagógico, educacional, es propuesto por Duke, considera que esta visión parece satisfacer la principal atención de una institución que busca la calidad educativa, tratando de mejorar la calidad del aprendizaje y la enseñanza. (Beare, 1992).

Álvarez (1998), citado por Aranda (2002), opina que este estilo de dirección es esencial para el éxito de una institución educativa, debido a que es la energía capaz de proporcionar a los directores las características de la enseñanza eficaz. Posición que fundamenta al añadir que el proceso de enseñanza-aprendizaje y el alumnado son protagonistas y núcleos de atención de los actos del liderazgo dentro de una institución que trabaja por la calidad, lo que implica que se impone una priorización de las funciones y tareas de la dirección.

Greenfield (citado en Álvarez, 1998, p. 87) define a este tipo de líder como “aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores.” Esta definición supone una mayor dedicación del director a crear un ambiente de trabajo satisfactorio, un buen clima



institucional, así como las condiciones educativas necesarias, que permitan a los profesores realizar un buen trabajo con los alumnos.

Duke (tomado en Beare, 1992), citado por Aranda (2002) sugirió que el liderazgo instruccional debería implicar dos áreas que están plenamente interrelacionadas como son: el favorecimiento de la mejora en la calidad de la enseñanza. Para Duke, esta área requiere principalmente una visión de la misma que proporciona la imagen de profesores competentes y la capacidad para tratar con éxito ciertas “situaciones claves”.

A partir de investigaciones realizadas en escuelas efectivas, Duke identificó que el director con estilo instruccional debe tratar con “siete situaciones claves” que son complejas y están interrelacionadas: supervisión y desarrollo del profesor. Trabajar con los profesores en el diseño y puesta en práctica de programas, que permitan el desarrollo profesional de los individuos y del grupo; evaluación del profesor. En el grado necesario en las políticas del sistema escolar; dirección y apoyo instructivo. Con el objetivo de crear el clima institucional adecuado para la mejora de la calidad educativa; dirección de recursos. Hacia las metas, necesidades, políticas, prioridades y planes; control de calidad. Evaluación de los programas para proporcionar una información detallada del tratamiento de las metas, necesidades y prioridades, que incluyen los progresos del alumno y la evaluación de los profesores; coordinación. Planificación de los programas, tanto horizontal como vertical, que garanticen el uso más eficaz y efectivo de los diferentes recursos, en los que se incluye el currículo y

previsión de problemas laborales. Implica también la solución de problemas que puedan perjudicar la calidad del aprendizaje y la enseñanza. (Aranda 2002).

En síntesis, podemos decir que este estilo está centrado en la eficiencia y eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje que conducirían al director instructivo, a desarrollar un trabajo cooperativo con todos los agentes educativos, lo que implica tomar decisiones en común, trabajar en función a unos objetivos consensuados; dirigidos hacia la planificación, ejecución y evaluación de un currículo contextualizado, que logre la solución de los problemas y la satisfacción de las expectativas educativas de los involucrados.

### **2.1.2 Modelos de gestión de Juan Casassús**

Los principios generales de la gestión pueden ser formalizados en modelos de gestión. Estos modelos se presentan aquí con el fin de apoyar el argumento. En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional (Casassus, 1999).

El mismo autor, considera a la gestión educativa como la función dirigida a generar y sostener en la Institución Educativa, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas,

responsables y eficaces, que permitan formar ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo; es necesario contar con los instrumentos necesarios que permitan encaminar la gestión institucional de manera eficaz y eficiente.

Para efectos de la presente investigación, se considera pertinente el modelo comunicacional porque permite delegar decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo y porque la responsabilidad es compartida, los acuerdos y compromisos se asumen de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Al respecto, Santillan (2009) considera que el planeamiento estratégico educacional es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En este proceso de desarrollo que debe tener toda institución educativa, deben participar todos los actores de la comunidad educativa, para lo cual tendrán que hacer uso de un conjunto de instrumentos de gestión.

El mismo autor señala que dichos instrumentos de gestión son documentos que operativizan la planificación, priorizan el diagnóstico y enrumban el quehacer de la institución educativa en forma coherente con la misión y la visión propuesta, concretando las acciones pedagógicas, administrativas y de política institucional en función a las necesidades de aprendizaje del estudiante y del entorno con miras a generar el desarrollo de la calidad educativa y por ende de su comunidad, la región y el país. El autor señala que entre los instrumentos de gestión educativa tenemos el

Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Proyecto de Innovación Educativa (PIE), el Plan Anual De Trabajo (PAT), el Reglamento Interno (RI), el Informe de Gestión Anual (IGA), entre otros; sin embargo, para efectos de la presente investigación, se considerarán excepcionalmente al PEI, al PCI y al PAT.

### **2.1.3 Proyecto Educativo Institucional**

Santillan (2009) lo considera como una propuesta de cambio, que tiene por finalidad lograr mejoras cualitativas y cuantitativas en la práctica pedagógica, mediante la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa y su entorno social. Para la ejecución exitosa, considera algunas condiciones como la factibilidad social, que se refiere al nivel de aceptación y compromiso de los beneficiarios y de los conductores para llevar adelante el proyecto; la factibilidad técnica, que se refiere a la debida consistencia y posibilidad de realización exitosa del proyecto, lo que comprende la adecuada formulación y que cuenta con objetivos y metas alcanzables y la Factibilidad económica, que se refiere al respaldo económico que permite la viabilidad del proyecto, es decir asegurar las fuentes de financiamiento que posibiliten realizar la innovación.

Además, considera que el PEI puede verse seriamente limitado o entrampado en su ejecución si no goza de la aceptación de los beneficiarios y si no conquistan la voluntad y compromiso de sus actores principales. De allí la importancia de un serio proceso de sensibilización, motivación, persuasión e involucramiento de los actores, desde el inicio y a la largo de su ejecución.

El Manual para Directores de Instituciones Educativas, publicado por la UNESCO (2011), define al PEI como un instrumento de gestión de la

Institución Educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del Proyecto Educativo Nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional. El documento recalca que la elaboración de un PEI no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. Asume un carácter perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir.

El mismo documento considera que el PEI, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad.

Las características del PEI que considera la UNESCO (2011), son las siguientes: Accesible. El PEI, debe ser un documento de manejo fácil. Debe estar al alcance y disposición de todos para su consulta. Puede acompañarse de ayudas visuales: afiches, pancartas, carteles y otros materiales, adecuándolos al nivel de los usuarios de la información: maestros/as, estudiantes, padres de familia, miembros de la comunidad. La presentación debe ser atractiva y motivadora para dar a conocer la oferta educativa de la institución a la comunidad.

General y generador. En el PEI debe encontrarse toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción. A partir del PEI deben elaborarse documentos de carácter programático, como por ejemplo, el Plan Anual y los Proyectos de Aula.

Integral y coherente. Todos y cada uno de los aspectos de la vida institucional deben ser considerados como referentes de acción en el PEI. Se debe reflejar la institución como un todo global y armonioso. Integra todas las dimensiones institucionales: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. El PEI debe otorgar coherencia en la práctica entre los distintos proyectos para que respondan a una misma proyección y se articulen entre sí en forma congruente; entre la institución y el entorno: entre las políticas educativas nacionales, el currículo nacional y las necesidades provinciales, locales e institucionales

Participativo y consensuado. El PEI debe ser definido tomando en consideración a todos los actores, quienes deberán ser consultados en su momento y oportunidad.

Flexible, abierto y progresivo. Es necesario dejar el PEI suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y forma e introducir otros elementos que se consideren necesarios. Además, como referente de la praxis institucional, en cada etapa de evaluación se deben introducir los cambios pertinentes a la luz de lo realizado, de los problemas solucionados y las variaciones del contexto y entorno.

UNESCO (2011) considera como elementos o fases de elaboración del PEI, a los siguientes:

### **A) Identidad de la Institución Educativa.**

Reúne el proceso histórico de la institución desde su fundación, presentando los momentos significativos por los que ha atravesado a lo largo de los años de su existencia. Es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en su comportamiento e identifican la naturaleza de la misma. Comprende la tradición, la unidad, el sentido de pertenencia y la reciprocidad. Es una integración de principios, criterios y valores que sirven de fundamento epistemológico, antropológico, cultural, social, educativo, afectivo y moral a una institución educativa. Eso le permite llevar a cabo su labor, en base a las características que la diferencian de las demás instituciones, en relación con el entorno, y la diversidad étnica y cultural de la comunidad y la región donde se encuentra inmersa. La identidad de la Institución Educativa va a estar sintetizada en la Misión y Visión institucional. (UNESCO, 2011).

Santillan (2009) considera a la identidad de la Institución Educativa como “ideario o filosofía de la institución educativa...”. Por lo tanto, contiene los ideales y rasgos distintivos que sustentan su personalidad, su peculiar manera de ser y actuar que la hace inconfundible respecto de otras instituciones. Los acuerdos que se logran en la institución, que van marcando el camino a seguir y que permanecen aún si cambiaran los actores, son los que le dan identidad a la institución. Afirma que la identidad institucional se construye en forma colectiva entre los actores. Reúne las características actuales de la escuela y sus peculiaridades que la hacen diferente a las demás. En esa particularidad confluye la historia escolar, el

contexto y la población representada y la misión legal de la escuela.

Toda institución tiene un pasado del cual necesariamente tiene que dar cuenta. Plantear el trabajo con proyección de la institución educativa implica reconstruir la historia institucional. Significa reflexionar sobre la identidad, es decir sobre la misión, visión y valores que orientan la vida institucional que debe comprometer la participación de todos los integrantes de la institución para poder acceder a un fin común. La identidad de la Institución Educativa va a estar sintetizada en la Misión y Visión institucional (Santillán, 2009).

### **1. La misión.**

Es la imagen actual que se enfoca en los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen. Es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno. Indica con claridad el alcance y dirección de sus acciones, así como sus características distintivas. (UNESCO, 2011)

El mismo documento afirma que la misión es un enunciado corto que establece el objetivo general de la organización. Viene a ser la razón a existir de la organización. Se refiere al beneficio que se pretende dar; y sirve para definir las fronteras de responsabilidad y campo de especialización. La misión viene a ser una expresión conceptual de lo que es y hace una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee servicios a un definido grupo de beneficiarios, resaltando la relación establecida entre ambos. Aunque la misión de una institución no debe ser objeto de cambio, si es necesario estar atento a las innovaciones y evaluarla periódicamente.



## **2. La visión.**

La visión es la imagen a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para todos los miembros de la institución.

Santillan (2009) define a la visión institucional como la forma como se visualiza o proyecta en el futuro a la institución educativa, expresado en términos de presente. Es la forma en que se visualiza el presente de la institución educativa, con proyección al futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo.

## **3. Los valores.**

Para Santillan (2009), los valores “constituyen un sistema de creencias, prácticas morales y éticas que predominan en la institución educativa”. Actúan como los grandes marcos de referencia que orientan el accionar de la comunidad educativa y definen la posición de la institución respecto a las pautas axiológicas. Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad. Proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones. El tener valores propios y únicos de la institución crea una ventaja competitiva frente a otras instituciones. Los valores deben ser claros, precisos, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la Institución Educativa. Y por esto, es importante partir desde ¿Qué entendemos por cada valor? ¿A qué nos referimos con cada uno de ellos? Por ejemplo, cuando hablamos de justicia ¿Cómo la podríamos definir?

## **B. Diagnóstico.**

Santillan (2009) lo define como la acción sistemática por la cual se identifican los problemas esenciales (puntos críticos) y aspectos positivos de la institución educativa. Buscar, analizar e interpretar la distancia entre el hoy (presente) y el futuro a fin de identificar los objetivos estratégicos de la institución.

Añade que, Permite la comprensión de la realidad y la identificación de las fuerzas sociales, el análisis crítico de las necesidades y las relaciones que se establecen dentro de la institución y su contexto para generar opciones de cambio y mejoramiento.

Además, el mismo autor lo considera como la herramienta que permite a la comunidad educativa acceder a la observación e interpretación de la realidad educativa, priorizar los problemas y establecer estrategias para mejorar los resultados, tendencias, su comportamiento y operatividad. Se trata de obtener y procesar información que permitirá identificar las oportunidades y amenazas del ámbito externo, así como las fortalezas y debilidades externas de la institución educativa. El diagnóstico estratégico se plasmará utilizando herramientas de análisis estratégico como la matriz de análisis FODA o árbol de problemas, entre otros, que posibilitarán sacar conclusiones y por lo tanto, establecer los problemas. Es importante señalar que los problemas surgirán principalmente del análisis de las debilidades de la institución educativa; sin embargo, pueden considerarse como otra fuente de problemas a las amenazas de la organización que generalmente no pueden ser manejadas o atacadas.

Para la UNESCO (2011), el diagnóstico “es un mecanismo técnico y gerencial que le permite a un colectivo humano investigar, interpretar, analizar información concreta sobre la institución...”, además, permite discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentadas sobre la situación actual y real al interior o en el entorno de una institución o programa en particular, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad para el logro de la Misión institucional.

Otro elemento no menos importante del PEI, son los objetivos estratégicos que según Santillan (2009) lo considera como “los logros que una institución educativa, teniendo en cuenta su misión y visión, desea alcanzar en un plazo determinado, superando su problemática actual”. Por tanto, son globales, pues involucran a toda la comunidad educativa y todas las áreas de la gestión (pedagógica, administrativa e institucional). Deben considerar las fortalezas y debilidades institucionales, es decir, deben establecer soluciones a los problemas, carencias y/o necesidades educativas.

### **C. Propuesta pedagógica.**

Por lo general, cada docente en el ejercicio práctico tiene una manera peculiar de intervenir, lo que va dando lugar a una acción pedagógica de la institución. Esa acción será producto de estas experiencias personales más no de un ejercicio intencionado para actuar coherentemente sobre la base de una misma mirada de lo que el educar significa. La razón de ser de una institución educativa es la de educar, por lo que se hace necesario que todos los miembros de la comunidad educativa se pongan de acuerdo en el cómo hacerlo. UNESCO (2011)

De allí la necesidad de una propuesta pedagógica que la UNESCO lo define como “el conjunto de decisiones tomadas por los actores educacionales acerca de la forma cómo deben conducirse los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución educativa”. Contiene una suma de ideas que van a normar y orientar los procesos educativos que se realizan en la institución.

En otras palabras, la propuesta pedagógica establece las opciones pedagógicas y plasma un marco común para la actuación en la institución. Contiene el enfoque y las opciones metodológicas respecto a los aprendizajes y la enseñanza en la institución.

Para ISO (2000), la propuesta pedagógica se convierte en “el componente organizador que articula y da sentido a todo el quehacer de la institución educativa”, lo considera como “el conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje en la institución educativa y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y su desarrollo...” La propuesta pedagógica Contiene los fundamentos teóricos y metodológicos sobre los cuales se definen los aspectos técnicos-pedagógicos de carácter curricular, didáctico y evaluativo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es el marco de referencia permanente de las acciones que planifica y ejecuta la institución para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en un contexto específico, a fin de conseguir cambios significativos en los niños y adolescentes.

Se debe tener en cuenta los avances de la teoría de la educación y los aportes de la psicología cognitiva, que propone comprender la estructura

mental y sus procesos como factores esenciales en la organización del conocimiento que realiza el ser humano en interacción con su entorno social y natural (Santillan, 2009).

Por lo tanto, la concepción de aprendizaje debe resaltar los siguientes rasgos de los actores (docente y estudiantes): Proceso de construcción y reconstrucción cognitiva y afectiva que realiza el aprendiz; proceso de integración y organización de los nuevos conocimientos con los saberes previos, lo cual le otorga significatividad al aprendizaje; su funcionalidad, por cuanto lo aprendido puede ser aplicado en diferentes situaciones; desarrollo de aptitudes y la adquisición de estrategias intelectuales; carácter interpersonal e intrapersonal. Lo que significa que los aprendizajes potenciales (zona de desarrollo próximo) se desarrollan con la intervención de otras personas (compañeros de aula, docentes, otros). Debe propiciar en los estudiantes el descubrimiento de sus potencialidades y limitaciones en el proceso de aprendizaje (Meta cognición) (Santillan, 2009).

El mismo autor sostiene que la concepción de enseñanza debe destacar los siguientes rasgos de los actores (docente y estudiantes): comunicación compartida propiciada por el docente para potenciar las operaciones y capacidades del alumno en su aprendizaje; rol docente como generador de un clima afectivo que sea capaz de compartir, fundamentar y facilitar las comunicaciones entre el conocimiento y el alumno; dar oportunidades a los estudiantes para el desenvolvimiento de las relaciones interpersonales y el acceso a las manifestaciones culturales en relación con su entorno social. Considera dentro de la propuesta pedagógica, principios pedagógicos como la construcción de los propios aprendizajes, la organización de los

aprendizajes y la integralidad de los aprendizajes. Además plantea los principios educacionales que considera la misma Ley de Educación N° 28044. Ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental, creatividad e innovación.

Para el autor, es prioritario los perfiles reales e ideales de los actores educativos (director, docentes, alumnos); los procesos de diversificación curricular, mediante el cual los documentos curriculares nacionales de los diversos niveles y modalidades educativas son adecuados a las necesidades y características de la realidad sociocultural y geográfica de la provincia y el departamento respectivo. También afirma que en la propuesta pedagógica se debe tener en cuenta las demandas educativas, en tanto las instituciones deben aspirar permanentemente a mejorar todos los procesos y resultados que se desarrollen, es necesaria la evaluación de las acciones realizadas a fin de saber si están respondiendo a las expectativas generales e identificar los avances del aprendizaje de los alumnos. Actualmente, no sólo se evalúa a los alumnos, sino que se extiende a los profesores, al proceso de enseñanza-aprendizaje, al contexto educativo y a los procesos de gestión.

En esta perspectiva, la evaluación debe ser conceptualizada como un proceso permanente de obtención de información que permita emitir un juicio de valor y tomar las decisiones necesarias para reorientar y retroalimentar las acciones que propicien el mejoramiento de la calidad de la enseñanza-aprendizaje.

#### **D. Propuesta de gestión**

La propuesta de gestión institucional es el conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la organización que ha de llevar a la práctica el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa (UNESCO, 2011).

El mismo informe afirma que la propuesta de gestión institucional tiene sentido si contribuye, facilita y hace posible el logro de los fines, objetivos y perfiles de la propuesta pedagógica. No son definiciones limitadas a un sentido administrativo o técnico, ya que involucran creencias, valores, intereses y afectos de todos los miembros de la comunidad educativa. En la propuesta de gestión, entonces, se expresará lo que entendemos por gestión educativa, el modelo de gestión que orientará las acciones de la institución, así como las políticas institucionales que dan forma y estructura a la comunidad, en función de unos valores que ordenan la convivencia. Estas políticas son propuestas normativas abiertas que responden a las necesidades de la institución. Pueden ser explícitas o implícitas. En la propuesta de gestión se recupera lo elaborado en la Identidad, el Diagnóstico y la Propuesta Pedagógica.

Para Santillan (2009), la propuesta pedagógica es el modelo y estilo de conducción, organización y funcionamiento del centro educativo para el logro de sus objetivos institucionales. Implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la propuesta pedagógica. Propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos del centro educativo. Es pues la aplicación de las herramientas

administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos estratégicos previamente definidos de la Institución Educativa.

Considero oportuno recalcar que en la propuesta de gestión, se consideran diferentes proyectos (de implementación y equipamiento, de mejoramiento, productivos y de innovación) cuyas actividades o acciones permitirán solucionar y satisfacer las necesidades o problemas de la Institución Educativa.

Retomando lo antes dicho, vemos que el desarrollo del proyecto educativo institucional demanda nuevas necesidades de organización y reestructuración de una institución educativa. Además hay que tener en cuenta la necesidad de formar una cultura de participación, de compromiso y de responsabilidad en la que los docentes deben comprometerse en lo acordado, responsabilizarse de sus funciones y de los resultados de las mismas.

#### **2.1.4 Proyecto Curricular Institucional (PCI)**

Santillan (2009), considera que PCI es el producto del proceso de diversificación, forma parte de la propuesta pedagógica del PEI y es de alguna manera la materialización del enfoque curricular, por eso su relación estrecha con el diseño curricular. Este trabajo se expresa en un documento rector que los maestros conocen como el Diseño Curricular Nacional, hoy, nuevo marco curricular, cuyas herramientas metodológicas son las Rutas de aprendizaje que proporciona el Ministerio de Educación y que hoy tenemos la tarea de elaborarlo en nuestro ámbito (región, UGEL, institución educativa), plasmando en competencias, capacidades y actitudes las necesidades de aprendizaje en base a las



demandas particulares de nuestra localidad que no estuvieran contempladas en ella.

El PCI, entonces, se convierte en el instrumento de que disponen los profesores para concretar el conjunto de decisiones, en relación con los diferentes elementos del currículo. Y así permitir a los maestros insertar su responsabilidad y su actuación didáctica dentro de un conjunto más amplio, posibilitando que la tarea personal en un aula o grupo se articule coherentemente en un marco más general, de cuya definición ha sido protagonista (Santillan, 2009).

Santillán, afirma que el Proyecto Curricular Institucional busca atender a la población de una institución educativa y pone énfasis en los siguientes aspectos: dar una respuesta pertinente a los requerimientos de la población estudiantil que atiende; presentar una cultura de trabajo integrado en su personal; Atender oportunidades de cambio que demandan los tiempos actuales y concebir en forma articulada el proceso de gestión pedagógica e institucional.

El autor afirma que, el PCI debe contribuir a nuevos planteamientos que permitan llevar a cabo una gestión a nivel de institución educativa, para lo cual se sugiere la organización de una institución alrededor de un proyecto educativo propio, con la correspondiente programación curricular de aula, con tareas muy precisas para su ejecución en un tiempo determinado. El PCI nace con la participación conjunta de los involucrados y la atención a las demandas sociales, constituyéndose en una acción específica que generalmente es original y nueva, la que se estructura metodológicamente y progresivamente con la intención de hacerla realidad en el futuro en forma controlada y eficiente. Se convierte en una

ventaja de poder tomar medidas oportunas y corregir los errores para asegurar el cumplimiento de la programación correspondiente.

Como indicadores en los que se reflejan las estrategias de accionar de una institución educativa mediante el PCI, se tienen las siguientes: capacidad de la institución para interpretar su misión, ubicándola en el tiempo y espacio correspondientes; capacidad de establecer criterios de calidad; lograr identidad para elaborar y gestionar (Santillan, 2009).

Asimismo, detalla que el PCI busca consolidar la identidad nacional, regional y local, facilitando la plena participación de la comunidad en la gestión educativa, la autonomía institucional indispensable para el logro de las metas establecidas.

Añade que el PCI como documento técnico pedagógico y social tiene diversas utilidades: explicita las intenciones y la práctica educativa, manifestando el enfoque educativo de la institución educativa; proporciona al profesorado, alumnos, padres de familia y administrativos la orientación global de los procesos de aprendizaje y enseñanza que se promoverán en la IE; ayuda a tomar decisiones sobre la gestión y coordinación pedagógica; facilita la participación del profesorado; posibilita la coordinación del trabajo en equipo del ciclo, área o sesión de aprendizaje; permite la interdisciplinariedad y el diseño de proyectos globales; cohesiona y orienta al equipo para revisar y mejorar su acción; proporciona al alumnado una orientación y motivación, al poder conocer el programa global de su proceso educativo; proporciona información a los padres de familia y alumnado sobre cuál es su rol en el mejoramiento de la institución educativa; además que posibilita un sistema de control y supervisión institucional

a fin de comprobar los procesos y resultados del aprendizaje, puesto que nos proporciona los indicadores básicos de logro de la calidad de los aprendizajes en la institución educativa.

### **A. Componentes**

Según Santillan (2009), considera como componentes del PCI a los perfiles del docente, del director y de los estudiantes; los temas transversales, hoy inmersos dentro de los ocho compromisos; las competencias, logros y desempeños esperados en relación a los mapas de progreso que propone el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica IPEBA; así como los lineamientos metodológicos, de evaluación, de tutoría y orientación educativa. Entre los documentos que concretizan el trabajo pedagógico propuesto en el PCI, se tiene a las programaciones de aula, las unidades didácticas: unidades de aprendizaje, proyectos de aprendizaje, los módulos de aprendizaje, talleres de aprendizaje, entre otros.

#### **2.1.5 Plan Anual de trabajo (PAT)**

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo (UNESCO, 2011).

Para Santillan (2009) el Plan Anual de Trabajo es la descripción y sistematización de las actividades para lograr los objetivos anuales, los de mediano plazo y en conjunto los objetivos estratégicos.

El mismo autor señala que el PAT posibilita la ejecución de las propuestas planeadas en el PEI, responde a las necesidades de las organizaciones, propicia la participación real de los actores educativos, evita la improvisación, consolida las actividades programadas, establece y determina prioridades en cuanto a actividades y proyectos, finalmente, identifica fuentes de financiamiento. Para el desarrollo de un PAT se requiere trabajo de equipo, dado que el PAT garantiza el uso de los recursos propios, permite contar con un patrón para corregir desviaciones y evaluar el desempeño institucional, además de aumentar la eficiencia y la eficacia del servicio educativo.

Los planes de trabajo (también conocidos como planes operativos) se distinguen de los de largo plazo en que se limitan a las actividades específicas que se realizarán en un tiempo mucho más corto. Estos planes se revisan ocasionalmente para verificar los cambios que ocurren durante la ejecución de las actividades (Santillan, 2009).

La planeación del trabajo puede lograr los siguientes beneficios: crear un clima institucional cooperativo, desarrollar en el personal la creatividad y la participación en las decisiones, fomentar la auto y cogestión administrativa y técnica pedagógica, asumir una actitud flexible para propiciar los cambios, aprovechar medios y recursos diversos, públicos y privados, y utilizar el tiempo eficientemente. El resultado de este proceso es un plan de actividades y tareas a ejecutarse en un periodo determinado y que han sido desarrolladas y aceptadas por

las personas que se encargan de llevarlas a cabo. Tiene valor oficial, por lo que, la R.M. N° 710-2005 ED, lo define como un instrumento de gestión derivado del PEI de la institución educativa cuya vigencia es de un año. Concreta los objetivos estratégicos del PEI en objetivos anuales o de corto plazo. (Vera, 2014)

#### **A. Componentes.**

Vera (2014), consideran como componentes del PAT a los objetivos y resultados a lograr en el año escolar; metas, actividades, presupuesto, monitoreo, supervisión y evaluación; debiendo además considerarse todas las actividades extracurriculares en las que participaran durante el año tales como concursos, desfiles, etc., lo cual será comunicado a la instancia intermedia de gestión correspondiente.

El autor recalca, que las actividades planificadas y programadas deben ser las más significativas e importantes para la formación integral de los estudiantes, deben también responder a las necesidades del contexto institucional, evitar la pérdida de horas efectivas de clase y asegurar el uso adecuado de recursos materiales y financieros.

El Plan Anual de Trabajo es aprobado por Resolución Directoral emitida por el Director de la institución educativa. La evaluación del PAT es en función al cumplimiento de los objetivos, metas, actividades, presupuesto y financiamiento, teniendo en cuenta los ocho compromisos de la gestión educativa que debe ser coherente con la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos previstos en el PEI y su articulación con los otros instrumentos de gestión. El Consejo Educativo Institucional participa en la evaluación, promoviendo la transparencia de la gestión y su difusión. (Vera, 2014).

## **2.2 Calidad Educativa**

### **2.2.1 El modelo DEMING**

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte.

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Amarate, 2000 p.11), a fin de ofrecer un servicio de calidad y “coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (Álvarez, 1988 p. 23). Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión. Es así, que Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que W. Edwards Demming lo popularizó como el “Ciclo Demming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) (Deming, 1989).

Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una Institución Educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, utilizando la optimización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Chiavenato, 1999).

## **A. Planificación**

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional. La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer. (UNESCO, 2011)

Fuentes (1980), citado por la UNESCO (2011) en el Manual de Directores, nos da la siguiente definición: la planificación de la educación es «un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación»

Otras aportaciones de interés son las de Yehesker (1973), afirma que «Planificar, es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles» y para Ander (1993 p.27-28) «... planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados».

Desde una óptica institucional, Mascort (1987: 57) citado por la UNESCO (2011) señala: «La planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos».

Se puede hablar de planificación a nivel del sistema educativo, a nivel de los centros educativos y a nivel de los profesores, según sea el ámbito a que nos referimos. La UNESCO, considera que la planificación estratégica es por naturaleza de mediano y largo plazo y en ella tienen más importancia los principios y las líneas de acción que las actuaciones. Por el contrario, las planificaciones tácticas y operativas son a mediano y corto plazo y en ellas cabe una mayor especificación de las actuaciones. (UNESCO, 2011).

El documento también considera que, para que el proceso de planificación se lleve a cabo con éxito, es necesario que contemos con los siguientes insumos, los que serán elaborados a partir del levantamiento de información de la realidad, que será registrada en instrumentos, permitirá priorizar las necesidades, y reconocer los intereses y expectativas de la población, de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa: un diagnóstico de su realidad, la fijación de metas, las líneas de acción y los recursos que pueden ser humanos, materiales y financieros.



## **B. Ejecución**

La UNESCO (2011) considera que, hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno. Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.

## **C. Evaluación y monitoreo**

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos. Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales. (UNESCO, 2011).

Para la UNESCO (2011), actuar implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas. Para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional.

Este ciclo de DEMING, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de la calidad, teniendo en cuenta criterios como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa. (UNESCO, 2011).

### **2.2.2 Modelo de Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular IPEBA**

IPEBA (2011) este modelo expresa los propósitos, el sustento teórico y normativo de la política de acreditación, y las estrategias para la adecuada implementación de los procesos de acreditación y soporte de las Instituciones Educativas (I.EE) en el Perú. Se fundamenta en dos principios: garantizar el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos los estudiantes, previstos en la Ley General de

Educación; y en asegurar una educación básica que brinde igualdad de oportunidades y resultados educativos de calidad para todos los peruanos y cierre de las brechas de inequidad educativa, señalado en el Proyecto Educativo de Nacional.

El documento afirma que el Modelo de Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de las Instituciones de Educación Básica Regular, tiene que ver básicamente con mejorar la calidad educativa en el país y para ello se necesita la participación de los diversos actores educativos como los maestros, los padres de familia y todas las instituciones que tienen que cumplir su verdadero rol protagónico en el campo educativo.

Cuando se hace un análisis acerca de la calidad de la educación, Aguilar (2014) considera que en la escuela tradicional (Siglo XX) la concepción de calidad de educación implica: supervisión, vigilancia, ser estricto, etc. Así mismo la establece el profesor y afecta sólo al alumno siendo consecuencia de la educación bancaria. La calidad debe concretarse en el producto final es decir el alumno, pero como responsabilidad de los agentes educativos, beneficia a la institución y a la comunidad en su conjunto. Una de sus conclusiones especula que el elemento más valioso de la humanidad ya no es el dinero, ni los recursos naturales, sino la educación.

Según el documento citado, supone que uno de los pilares fundamentales para la calidad educativa es la organización: en el aula, el equipo docente-alumno es equivalente a los trabajadores. El alumno es el cliente del docente que recibe los servicios educativos para su desarrollo. La institución y los docentes son los proveedores. Cada uno en la organización,

debe dedicarse al mejoramiento común, continuo, personal y colectivamente. Debe buscarse un ambiente de aprendizaje en colaboración y asignarse recursos, tiempo, dinero y potenciales para su capacitación permanente. Los alumnos no deben concentrarse en las notas sino en el aprendizaje. La organización es un sistema y el trabajo que las personas realizan como un proceso continuo. Cada sistema está conformado por procesos. Las mejoras en la calidad de estos procesos determinan la calidad en los productos resultantes. Afirma que el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje reemplaza a enseñar y evaluar.

Aguilar (2014), detalla algunas variables a tomar en consideración en nuestra realidad para una gestión en la calidad educativa: alumnado heterogéneo, tanto social, cultural hasta étnico; carencia de decisiones locales a nivel de concejos distritales por ejemplo, identificación oportuna de problemas; no tenemos una integración intercultural; escasa identidad con nuestra historia; dificultad para asistir a la escuela (C.E. Rurales especialmente); maestros sin formación adecuada; bajos ingresos del magisterio; entre otros aspectos.

La calidad de la Educación exige: que tenga por finalidad poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de sí mismos y no como los demás ya fueron; que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país; que los estudiantes, de todos los niveles incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella. Se sientan orgullosos de su identidad nacional; que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo

viviente, puesto a nivel de su tiempo; que prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible; que la institución educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad; que el hombre se eduque integral y permanentemente; que los docentes asuman su rol de educador y orientador; finalmente, la calidad de la educación depende de nuestros cambios de actitudes, se soporta en la capacidad de innovación que estemos dispuestos a introducir en nuestras instituciones educativas. El dinamismo y la permeabilidad para el cambio aseguran el éxito. (Aguilar, 2014).

En cuanto a la calidad educativa en el Perú, Aguilar (2014) la concibe como un proceso que nos debe dirigir hacia la idealidad. No tratamos de soñar sino de materializar aquello que tenemos como idea. Estamos hablando entonces que para lograr esa calidad educativa deben intervenir entre otros: El Estado, la Municipalidad, los profesores, los alumnos, la comunidad, los padres de familia, los medios de comunicación social (prensa, radio, tv.)y todas las instituciones que rodean el entorno social.

### **2.2.3 Gestión pedagógica**

La gestión pedagógica persigue el cambio cualitativo en la institución educativa con dos actitudes fundamentales decisión y acción, identifica los problemas y las necesidades de enseñanza y de aprendizaje como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, asumiendo las exigencias de mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos (Vásquez, 2010).

En la gestión pedagógica se desarrolla la planificación y organización, la ejecución, la evaluación y monitoreo de las estrategias pedagógicas, según lo que plantea (Deming, 1989).

Para Vásquez (2010), la planificación consiste en el diseño de los planes y programas de estudio. Articula el Proyecto Curricular Institucional (PCI) a largo plazo, con el Diseño Curricular Diversificado y el Plan Anual de Trabajo (PAT), en el corto plazo. Considera los problemas de la comunidad para que sean afrontados a través de temas transversales con el diseño curricular, el calendario comunal y la elaboración de las unidades didácticas. Actualmente podemos complementar que lo descrito debe tener relación ligada a los ocho compromisos de la gestión educativa.

El autor añade que es necesario que los docentes sean convocados, motivados, liderados, por los directivos para comprometerse con la axiología, la visión y la misión institucional. Es imprescindible la capacitación, la organización y la elaboración de la programación curricular, de acuerdo al Plan de Estudios y la distribución de las horas pedagógicas. La finalidad de la gestión pedagógica es el aprendizaje de los estudiantes y el ejercicio profesional de los docentes, contextualizados, en el aula, en la escuela y en la comunidad. De lo que se trata es que el sistema organizativo orientado al aprendizaje, sea capaz de revisar, renovar y rehacer, comprendiendo, entendiéndose y trabajando de común acuerdo, en los llamados “tres sistemas interconectados de actividad”:

“Estos sistemas: el salón de clase, la escuela y la comunidad, interactúan en formas que a veces son difíciles de ver pero que determinan las prioridades y necesidades de las personas en los tres niveles. En cualquier esfuerzo por fomentar escuelas que aprenden, los cambios sólo surtirán efecto si se verifican en los tres niveles” (Senge, 2002, p. 24).

La comunicación entre los actores permite la interconexión de los tres niveles y la comprensión en la comunidad educativa. Además, la gestión institucional como gobierno de la escuela debe promover las condiciones necesarias para el desarrollo de estrategias y procesos que generen aprendizajes. La capacidad de gestión se traduce en la afirmación de una comunidad de aprendizaje cuyo trabajo promueve una organización democrática intercultural, integrada por redes comunicacionales. El planeamiento estratégico es su herramienta de gestión y promueve el desarrollo de capacidades profesionales, el dominio de referentes técnico - productivos sostenibles y la versatilidad en la aplicación de diversas estrategias de aprendizaje y enseñanza, con la finalidad de que los actores logren aprendizajes de calidad. (Vásquez, 2010).

Hemos visto de qué manera los diferentes modelos de gestión son asumidos por la gestión pedagógica de la institución educativa, para responder a las demandas por la calidad de los aprendizajes y la equidad, en forma holística y participativa para el cambio y el mejoramiento continuo desde el propio quehacer. Más allá de la gestión pedagógica, el desarrollo institucional tropieza con la forma de hacer las cosas en la institución educativa, las actitudes y valores, que forman parte de la cultura organizativa. Además de ellas, median las subjetividades, es decir las percepciones que los docentes tienen sobre los aspectos del ambiente de la institución educativa y el clima social escolar.

#### **A. Proceso de enseñanza aprendizaje**

El proceso de enseñanza aprendizaje guarda estricta relación con la planificación, la misma que consiste en la formulación de estrategias para: la organización del trabajo docente en equipos, la equidad en la distribución

y asignación de los recursos pedagógicos y la comunicación oportuna y eficaz para lograr aprendizajes de calidad.

Mientras los documentos de gestión sistematizan la organización de la institución educativa, la coordinación racional de las actividades educativas es lo que define a la organización del trabajo docente. “Organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación” (Shein, 1999, p.19). Supone crear y animar estructuras organizativas que como una trama dan cohesión y estabilidad al grupo, le dotan de mayor eficacia y le facilitan la ejecución”. (Alvarez, 1988, p. 196). Además, los docentes organizados en equipos participan en la matrícula, apoyan en la presentación de informes a la UGEL y en la certificación, la revisión y mejoramiento, no sólo de instrumentos de gestión, sino de la práctica pedagógica, entrando en el terreno de la ejecución.

Para Vásquez (2010), la ejecución de estrategias es la implementación de planes y programas de estudio. Requiere de un trabajo docente coordinado para la realización de los proyectos, la implementación del plan estratégico y la ejecución de la programación curricular. Para ello es necesario: establecer objetivos, metas y estrategias para alcanzarlos; coordinar las actividades educativas. “Coordinar es armonizar el esfuerzo de distintas personas que constituyen una organización compleja con los planes fijados de antemano y los recursos destinados para conseguir los objetivos” (Alvarez, 1988: 216); asignar actividades, recursos, tiempos y responsables, para realizar los proyectos y programas.



La ejecución curricular se vale de estrategias de aprendizaje, como el trabajo en grupo, el cual no sólo se da con los estudiantes en el aula y en el ambiente escolar. Los docentes y directivos ponen en práctica sus habilidades, tanto personales como profesionales, para conducir al personal docente e influenciarlos creando las condiciones para el aprendizaje organizacional: “El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias personales y profesionales” (IIPE, 1999, p. 29).

Las estrategias de aprendizaje y enseñanza son un instrumento dinámico que permiten potenciar capacidades personales y sociales, de los docentes, además de mejorar su desempeño profesional. Las capacidades o habilidades cognitivas permiten alcanzar un pensamiento capaz de tratar con lo complejo a partir de lo rutinario, con la finalidad de diagnosticar las dificultades en los procesos de aprendizaje, la efectividad de las estrategias, proveer los recursos didácticos y proyectarse como institución. Dándose la innovación en los grupos de trabajo docente y en las redes docentes de instituciones educativas de la comunidad, cuando se comparten y socializan las experiencias exitosas. (Vásquez, 2010).

Podemos explicar el proceso de ejecución de la siguiente manera: Al centrarse en lo pedagógico, pone atención especial al proceso de aprendizaje y enseñanza, con la mediación e intervención del docente, la participación del estudiante en actividades significativas y el tratamiento curricular de la problemática educativa. Como se requiere potenciar las

facultades personales y sociales para el desarrollo de capacidades, las estrategias de aprendizaje y enseñanza deben promoverse en los docentes para que a su vez, se multipliquen en oportunidades de aprendizaje para los estudiantes.

## **B. Desempeño docente**

Para Vásquez (2010), la competencia profesional es una necesidad del sistema educativo, será posible en tanto los docentes den apertura al aprendizaje y a la innovación, y desarrollen capacidades profesionales en el aula, a través de los procesos de aprendizaje - enseñanza, si éstos responden a las necesidades; cumpliendo la misión institucional. Se trata de brindar asesoramiento y orientación profesional en el ejercicio y desarrollo de la carrera, a través de la coordinación de las actividades educativas y la integración en tareas para el perfeccionamiento docente a con un acompañamiento y monitoreo sostenido. Para poder cohesionar la cultura organizacional en la visión de futuro, la misión y los valores institucionales compartidos, se requiere de un cambio de actitud en los docentes. La decisión y el compromiso por el cambio es libre pero subjetivo y esas subjetividades precisan de capacitación, acompañamiento y monitoreo. Se requiere renovar y acoplar estructuras mentales de los docentes para superar el problema de la calidad de los aprendizajes generando consensos y emprendimiento de innovaciones pedagógicas con creatividad.

### **C. Evaluación**

Vásquez (2010) considera que la evaluación de las estrategias consiste en monitorear los procesos pedagógicos obteniendo resultados, los cuales permiten tomar decisiones a favor de la mejora de los procesos de gestión pedagógica estratégica. La evaluación forma parte del proceso de aprendizaje y de enseñanza, puede situarse como el factor motivador del aprendizaje cuando se presenta como logro esperado. Por ello, la evaluación es participativa, flexible, continua y sistemática. Recoge información sobre el proceso pedagógico, cuando el docente observa, registra, analiza, e interpreta información significativa respecto de las dificultades y logros de los estudiantes.

El autor añade que la evaluación para el docente implica un proceso de reflexión, valoración, porque las decisiones que tome podrán mejorar sus estrategias, su diseño de actividades y la selección de recursos apropiados, para que los estudiantes aprendan. Además, favorece la certificación del desempeño. Se dice que la evaluación cumple fines formativos e informativos para los actores educativos. Es formativa, cuando regula los procesos de aprendizaje y enseñanza, teniendo en cuenta las necesidades, intereses, ritmos de aprendizaje y características de los estudiantes, y los hace conscientes de sus aprendizajes, para verificar sus logros, avances, potencialidades, así como sus dificultades y errores para controlarlos y modificarlos. La finalidad informativa consiste en mantener informada a la familia y a la sociedad de los resultados académicos de los estudiantes, permitiéndoles involucrarse en acciones educativas que contribuyan al

éxito de los mismos en la Institución Educativa y en su proyecto de vida, conociendo mejor sus avances, logros y dificultades.

Asimismo considera que la evaluación tiene carácter permanente porque se vale de estrategias para el seguimiento de los progresos y tropiezos de los estudiantes, con la formulación de criterios e indicadores claros en función de las capacidades previstas, para evaluar de manera efectiva.

Al respecto, Vásquez (2010) afirma que se debe atender oportunamente a las dificultades de los estudiantes, respetando sus ritmos y estilos de aprendizaje y el docente debe revisar sus estrategias y los procesos pedagógicos. Se debe evaluar el impacto de los resultados según los indicadores de logro y tomar decisiones para aplicar las medidas de mejoramiento continuo. En cada grado debemos lograr determinadas capacidades, conocimientos y actitudes. En cada ciclo debemos lograr competencias. En cada nivel educativo, debemos considerar el respeto por la situación de cada estudiante brindando oportunidades de evaluación y estrategias pertinentes. A los padres y madres de familia, la institución educativa debe brindar el informe de evaluación en forma descriptiva, tanto del proceso de aprendizaje y como la evaluación final.

Añade que la evaluación de la gestión pedagógica se da a lo largo de los procesos de planificación, ejecución y de la evaluación misma, con la revisión de los diseños, la retroalimentación y la meta evaluación de los procesos de aprendizaje y enseñanza, para estimar los logros alcanzados. Se requiere de habilidades de pensamiento complejo de los docentes, como

la observación y la reflexión. Tener en claro los logros esperados para los actores, les permite anticiparse, acompañar el desarrollo de habilidades y asegurar aprendizajes.

Además considera que la evaluación de los objetivos de la planificación requiere del monitoreo de los procesos de gestión. En la gestión pedagógica estratégica, la toma de decisiones es participativa, las labores son compartidas, se acompaña el desempeño individual con el monitoreo y el consejo educativo institucional evalúa. En la figura No 01, presentamos a manera de síntesis la Gestión Pedagógica Estratégica, donde se grafican los procesos analizados.

#### **2.2.4 Gestión para el mejoramiento de la calidad de la educación**

Si entendemos la "gestión" como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica. Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil.

Planificación: Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.

Organización: Establecemos; Funciones estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

Dirección: Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.

Coordinación: Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones, equipos de trabajo.

Control: Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

### **A) Calidad**

Entendemos esta acepción para aplicar el grado de valor, bueno o malo, que tienen o se atribuyen a las cosas; también aceptamos esta otra con más amplitud "calidad es el conjunto de cualidades de un ser, objeto o proceso"

La tecnología moderna la define como "Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas".

Para nuestro interés, calidad en términos de servicios es más difícil su percepción que se trata de relaciones, comunicaciones y procesos y éstas forman parte de la calidad de las transformaciones sociales, por lo tanto vinculadas a valores, prejuicios, estereotipos, actitudes, motivaciones y comportamientos.

Ahora bien, si nos introducimos al mejoramiento de la calidad de la educación, tenemos necesariamente considerar que en este trabajo contamos con los sujetos (educandos, educadores y comunidad), elementos (objetivos, contenidos, métodos, medios, materiales, infraestructura, tiempo) y procesos (planeamiento, investigación, programación, implementación, ejecución y evaluación) de calidad, a este conjunto podemos llamarle **CALIDAD TOTAL**.

## **B) Consideraciones sobre calidad total en educación**

Si uno o más intervinientes en este proceso no reúnen condiciones de calidad, aun así los demás sean excelentes, de seguro que el producto final será deficiente. En cambio si cada uno de ellos (sujetos, elementos y procesos) son de calidad se hace innecesaria la supervisión o control y los productos finales son cada vez más óptimos.

Por los avances veloces de la industria y la tecnología moderna, la idea de calidad en la industria ha influido mucho en la concepción de la calidad de la educación, a veces metiendo en un solo saco mente, máquina, alumno, cliente, currículum e ideas de consumo.

En la escuela tradicional (Siglo XX) la concepción de calidad de educación implica: supervisión, vigilancia, ser estricto, etc. Así mismo la establece el profesor y afecta sólo al alumno siendo consecuencia de la educación bancaria.

La calidad debe concretarse en el producto final es decir el alumno, pero como responsabilidad de los agentes educativos, beneficia a la institución y a la comunidad en su conjunto. La concentración de recursos en el desarrollo educativo genera inversión, ningún material es comparable en productividad a la mente del educando.

Finalmente, el elemento más valioso de la humanidad ya no es el dinero, ni los recursos naturales, sino la educación.

### **C) Pilares de la calidad total**

La organización: Es el aula el equipo docente-alumno es equivalente a los trabajadores. El alumno es el cliente del docente que recibe los servicios educativos para su desarrollo. La institución y los docentes son los proveedores.

Cada uno en la organización, debe dedicarse al mejoramiento común, continuo, personal y colectivamente. Debe buscarse un ambiente de aprendizaje en colaboración y asignarse recursos, tiempo, dinero y potenciales para su capacitación permanente. Los alumnos no deben concentrarse en las notas sino en el aprendizaje.

La organización es un sistema y el trabajo que las personas realizan como un proceso continuo. Cada sistema está conformado por procesos. Las mejoras en la calidad de estos procesos determinan la calidad en los productos resultantes. El mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje reemplaza a "enseñar y evaluar".

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

### **D) Factores para una educación de calidad**

La educación es importante factor de crecimiento económico. La educación es un medio eficiente y justo de promoción personal. La Educación constituye una fuerza de movilidad social. Algunas variables a



tomar en consideración en nuestra realidad para una gestión en la calidad educativa.

- Alumnado heterogéneo, tanto social, cultural hasta étnico.
- Carencia de decisiones locales a nivel de concejos distritales por ejemplo.
- Identificación oportuna de problemas.
- No tenemos una integración intercultural.
- Escasa identidad con nuestra historia.
- Dificultad para asistir a la escuela (C.E. Rurales especialmente)
- Maestros sin formación adecuada. Bajos ingresos del magisterio

### **E) Exigencias de la calidad de la Educación**

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

Finalmente, la calidad de la educación depende de nuestros cambios de actitudes, se soporta en la capacidad de innovación que estemos dispuestos a introducir en nuestras instituciones educativas. El dinamismo y la permeabilidad para el cambio aseguran el éxito.

#### **F) Calidad de educación de la propuesta a la praxis**

Si aceptamos algunas concepciones como contundentes, ya podemos decir que se inicia nuestro cambio. Así: "Ninguna fuerza de la vida se desarrolla por la enseñanza de las palabras sino por la acción" (Pestalozzi, 1787).

"El gran fin de la vida no es el conocimiento sino la acción" (Huxley).

Entonces, se exige una dedicación planificada y constante, es decir una praxis. El adiestramiento es esencial si el objetivo de la calidad es ir más allá de las palabras. Siempre concentrando la atención en un mundo de valores y prácticas. Ningún estímulo externo garantiza eficiencia. Aún los expertos externos no pueden hacer el trabajo de la transformación de otros. En este caso, el deseo de aprender proviene de lo más profundo del individuo y de la organización, y esto es lo que impulsa todo cambio. Es decir un compromiso consigo mismo y con sus colegas y apoyarse más a otros, a través del proceso de mejoramiento. La calidad de la educación, donde sea, para tener importancia relevante debe verse en la praxis más que en la simple elucubración que ella puede generar.

#### **G) Calidad educativa en el Perú**

Debemos en este caso utilizar el slogan del Sistema de Defensa Civil, "La calidad educativa es tarea de todos".

Desde que el hombre no se forma nunca de modo abstracto sino en la praxis, bajo la influencia de un grupo humano; de su cultura peculiar, por algo lo primero que aprende es hablar lo que escucha.

La calidad educativa es pues un proceso que nos debe dirigir hacia la idealidad. No tratamos de soñar sino de materializar aquello que tenemos como idea. Estamos hablando entonces que para lograr esa calidad educativa deben intervenir entre otros: El Estado, la Municipalidad, los profesores, los alumnos, la comunidad, los padres de familia, los medios de comunicación social (prensa, radio, tv.) y todas las instituciones que rodean el entorno social. Ante el reto de la calidad de la Educación si no podemos hacer mucho, más vale que hagamos algo.

#### **H) De la cobertura a la calidad**

Es necesario advertir que la preocupación por la calidad no siempre estuvo explícitamente presente en el discurso oficial ni en el sentido común de la población. Durante las décadas 60 y 70 se puso, no sólo en nuestro país, mayor énfasis en la cobertura es decir el acceso al sistema, sino en los foros internacionales.

Como refiere Teresa Tovar "La crisis de la educación aristocrática y del modelo oligárquico de desarrollo (fines del siglo XIX hasta los años 30 del siglo XX)... colocó en la agenda como problema central el acceso a la educación, en una sociedad dividida y profundamente excluyente, que programaba una sociedad elitista y negaba a los campesinos e indígenas no sólo la posibilidad de aprender sino la condición de personas, y donde las intolerancias étnicas, culturales y de género eran muy profundas"

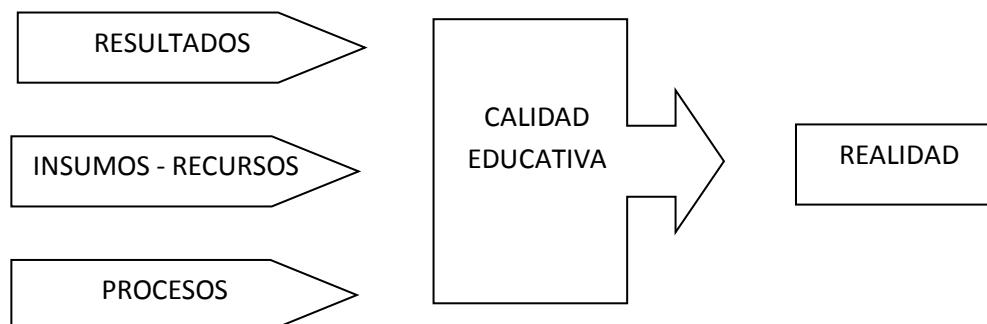
En la década del 80 en América Latina se pone en evidencia que "acceso y aprendizaje no son necesariamente sinónimos" y cobra cada vez mayor presencia en el discurso la preocupación por la calidad educativa.

A pesar de lo mucho que hoy se habla de calidad educativa, no se ha llegado a unificar una definición única que integre los diversos contenidos o aspectos involucrados. En el sentido común, la preocupación por la calidad educativa se encuentra mayormente asociada a las limitaciones en la preparación docente ("para que la educación sea buena, necesitamos buenos profesores"), o a los bajos niveles de rendimiento de los estudiantes. La preocupación por los resultados a su vez, no solo suele referirse a cuanto se aprende, sino a la calidad de lo que se aprende. (Logros o contenidos).

Así mismo se acostumbra señalar: "Una educación será de calidad si les da a los chicos alguna calificación laboral". "Si ya no necesitan academias para ingresar a la universidad". A veces, manejar situaciones personales y sociales de la vida cotidiana.

Asumiendo que la calidad educativa constituye un concepto multívoco, como lo manifiesta Patricia Andrade ... es decir que tiene varios significados, los cuales suelen relevar alguno de los componentes o aspectos involucrados; y asumiendo, además, que estos componentes se relacionan entre sí de manera dinámica, influyendo unos sobre otros, nos proponemos configurar un mapa de los componentes más recurridos, lo que nos permitirá determinar si un proceso educativo es de calidad.

## Mapa de la calidad educativa



### RESULTADOS

- Una manera de abordar la calidad educativa de amplia aceptación en el sentido común de la población es aquella que la relaciona con el rendimiento de los estudiantes, es decir con el resultado de mi desempeño escolar, es decir de éxito-aprobación o fracaso-repitencia. Estos resultados, son respecto a los contenidos de aprendizaje desarrollados en el proceso escolar (UNESCO 1994).

Desde esta perspectiva: "Una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender (lo que está aprendido en los planes y programas curriculares, al cabo de determinados ciclos o niveles). De otro lado, el solo hecho de saber si los estudiantes aprenden o no, o cuánto aprenden, resulta insuficiente para determinar si un proceso educativo es de calidad, de igual manera podemos preguntar: ¿Qué aprenden? Será posible su desempeño en el plano personal, social y laboral.

Esta mirada plantea dos asuntos importantes:

La pertinencia de los aprendizajes en relación a las características, necesidades, demandas y realidad específica de los sujetos que aprenden y su contexto social.

La relevancia de los aprendizajes, es decir aquello que resulta esencial garantizar a los estudiantes, qué logros de aprendizaje responderán éstos a los desafíos que caracterizan al Perú de hoy.

Como podemos observar, pertinencia y relevancia pueden ser vistos tanto en relación a los sujetos individuales como respecto a los colectivos sociales, al interior de éste último aparecen temas como la ciudadanía, la interculturalidad, la globalización, la productividad, entre otros.

En esta manera de comprender la calidad educativa, un indicador puede ser, por ejemplo. La diversificación curricular.

Una segunda entrada a la calidad educativa es desde este aspecto empleados para desarrollar el proceso educativo. Si en la perspectiva de los resultados la pregunta es cuánto y qué se aprende, podríamos decir que en este caso estamos ante la pregunta con qué o por medio de qué se aprende. "Tiene que ver con las facilidades de acceso al aprendizaje. Los alumnos aprenden dependiendo de lo que está a su disposición. En esta dimensión se halla una combinación de recursos del currículo, pero también otros, como las facilidades de espacio físico, el empleo del tiempo, la cantidad y el tipo de materiales" (Cassassus y Arancibia: 28).

### **3. Definición de términos básicos**

#### **Instrumentos de gestión**

Podemos entender por instrumentos de gestión al conjunto de herramientas que permite encaminar acciones en las instituciones educativas para alcanzar un objetivo previsto. Este sentido amplio de gestión pasa por momentos; la planificación, es decir lo que se desea hacer; la ejecución realización de lo planificado y el proceso de control y evaluación. (D.S. N° 009-2005-ED).

#### **Director de institución educativa**

Máxima autoridad de la Institución Educativa y responsable de la Gestión Integral. Representante legal que lidera basándose en los valores ético y democrático, Según (MINEDU D.S. N° 009-2005-ED).

Gestión educativa. Conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro Educativo, llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos institucionales. Según Arana, (1998, p.46).

Estilos de gestión. En síntesis el estilo de gestión determinará directamente las relaciones humanas, concluyendo que un estilo autocrático, unilateralista, o burocrático, liberal, dan lugar a conflictos internos, mientras que los estilos democráticos, concertador y legislacióncita trae frutos de desarrollo institucional y paz social moderada productos a las que la presente investigación llegara a describir comparar y evaluar. Según (Ministerio de Educación y la UNESCO).

#### **Calidad educativa**

Calidad es valor asignado a un proceso o producto educativo en términos comparativos. Según Farro (1995, p. 3).

### **Estilo de liderazgo**

Forma de conducir, guiar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos institucionales. Lewin citó en Manes, 1952.

### **Dirección educativa**

Función y proceso administrativo básico de la gestión educativa, que orienta y conduce al personal, enseña el camino y los instrumentos que se utilizarán para obtener cooperación y lealtad de subordinados, y da ordenas para el logro de los objetivos. Marcelo y Cojal (2003, p.146).

### **Liderazgo**

Conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar transformación y hacer interactuar las acciones personales y la de los equipos. El gestor, como líder, comunica la visión de futuro compartido de lo que se desea lograr. Marcelo y Cojal (2003, p.94).



## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 1. Hipótesis de Investigación

##### 1.1 Hipótesis General.

El manejo de los Instrumentos de Gestión por los directores es positivo para la Calidad Educativa, de las instituciones educativas de la Red “Cuenca del Paramillo” San José del Alto - Jaén, 2014.

#### 2. Variables de estudio

##### 2.1 Variable 01: Instrumentos de gestión.

Podemos entender por instrumentos de gestión al conjunto de herramientas que permite encaminar acciones en las instituciones educativas para alcanzar un objetivo previsto. Este sentido amplio de gestión pasa por momentos; la planificación, es decir lo que se desea hacer; la ejecución realización de lo planificado y el proceso de control y evaluación. (D.S. N° 009-2005-ED).

##### 2.2. Variable 02: Calidad educativa.

La calidad es un valor asignado a un proceso o un producto educativo en términos comparativos. Según Farro (1995, p. 3).

### 3. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Técnica e Instrumento
Instrumentos de Gestión	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Existencia del PEI Tiene: Visión, Misión, Objetivos estratégicos Tiene Propuesta pedagógica. Tiene Propuesta de gestión. Valores institucionales Proyectos de innovación Elaboración participativa del PEI Evaluación del PEI	-La IE. Cuenta con PEI -En el PEI la misión se ha definido de manera participativa -En el PEI la visión se traduce la mejora que se quiere lograr -Los objetivos estratégicos del PEI proponen alternativas de mejora -La propuesta pedagógica en el PEI propone la mejora que se quiere lograr en el P.E-A. -En el PEI, la propuesta de Gestión está alineada con la propuesta pedagógica -Los valores institucionales fueron consensuados con todos los actores educativos -El PEI cuenta con proyectos de innovación y planes de mejora -En la elaboración del Proyecto Educativo Institucional participan todos los actores educativos -El PEI es evaluado permanentemente con participación de todos los actores educativos	Escala de medición  Si  No	Técnica: La encuesta  Instrumento: Cuestionario de encuesta
	Proyecto Curricular Institucional (PCI)	Existencia del PCI Plan de estudios diversificado Programación curricular Perfil de egreso del estudiante Lineamientos metodológicos y de evaluación	-La Institución educativa, cuenta con un Proyecto Curricular Institucional -Convoca a sus docentes para Participar en la formulación del PCI -El PCI, cuenta con el plan de estudios diversificado -Orienta y acompaña la planificación curricular realizada por los docentes de la institución -Se propone en el PCI, el perfil del egresado -Hace uso de los lineamientos metodológicos y de evaluación propuestos en el PCI para evaluar la práctica docente		
	Plan Anual de trabajo (PAT)	Existencia del PAT Cumplimiento de objetivos Actividades/proyectos Evaluación del PAT Estructura de acuerdo a las normas Elaboración participativa	-El Plan Anual de Trabajo fue elaborado con participación de los actores educativos -El Plan Anual de Trabajo fue elaborado con participación de los actores educativos -Monitorea el desarrollo de las actividades y proyectos contenidos en el plan anual de trabajo  -Convoca al conjunto de los docentes para hacer la evaluación de las actividades del PAT, antes de finalizar el año escolar  -El PAT está estructurado de acuerdo a normas de MINEDU  -Cuándo elabora el PAT se hace con la participación de la APAFA, CONEI, Concejo de Vigilancia		

<p style="text-align: center;">Educativa</p> <p style="text-align: center;">Calidad</p>	<p style="text-align: center;">Gestión Pedagógica</p>	<p>Programación curricular Práctica pedagógica Trabajo cooperativo Capacitación y desempeño Capacitación para mejorar Monitoreo y acompañamiento Equipos de trabajo Evaluación de estudiantes</p>	<p>-La programación curricular se realiza de manera oportuna y teniendo en cuenta los lineamientos del MINEDU</p> <p>-Asumo compromisos con mis docentes para analizar y utilizar la información recogida sobre la evaluación de los estudiantes para seleccionar estrategias de enseñanza</p> <p>-Promuevo en los docentes un trabajo cooperativo en la elaboración de sesiones de aprendizaje</p> <p>-Promuevo en los docentes un trabajo cooperativo en la elaboración de sesiones de aprendizaje</p> <p>-Realizo monitoreo y acompañamiento para mejorar la practica Pedagógica de los docentes</p> <p>-Dirijo las actividades educativas en equipos de trabajo docente</p> <p>-Promuevo el análisis de los resultados de la evaluación para retroalimentar el aprendizaje, reprogramar y utilizar nueva estrategias</p>		
---	---	---	--	--	--

#### **4. Población y muestra**

La población y muestra está representada por 10 directores, según base de datos de instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Cuenca del Paramillo”, distrito de San José del Alto, provincia de Jaén – 2014.

#### **5. Unidad de Análisis**

Son cada uno de los directores de las instituciones educativas de la Red Educativa “Cuenca del Paramillo”, distrito de San José del Alto – Jaén, 2014.

#### **6. Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo descriptiva, que trata de describir a la variable 01 y la variable 02, en este caso el manejo de los instrumentos de gestión, respecto a la calidad educativa en las Instituciones Educativas de la Red “Cuenca del Paramillo”, San José del Alto, Jaén.

#### **7. Diseño de investigación**

La presente investigación por la naturaleza del problema es de tipo descriptiva, pues nos permite relacionar las variables de estudio. De acuerdo a ello se pudo determinar a través de la aplicación del instrumento de encuesta y hacer el análisis. Los datos fueron obtenidos en un determinado periodo de tiempo. Por lo tanto, consideramos que los instrumentos de gestión son de carácter aplicativo para obtener como resultado la mejora de la calidad educativa en las instituciones educativas de la Red educativa “Cuenca del Paramillo”, San José del Alto – Jaén, 2014.

El diseño es planteado de la siguiente manera:

**M----- O**

Donde

**M.** muestra.

**O.** observación. (Información o datos relevantes que se obtiene de la observación de la muestra).

## **8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos**

Las técnicas e instrumentos utilizados son las siguientes:

### **8.1 Técnicas e instrumentos.**

Se aplicó como técnica la encuesta, a través de un cuestionario. El cuestionario fue de 30 preguntas y del tipo de preguntas cerradas con alternativas, dirigidas a los directores de las instituciones educativas de la Red; estas preguntas estuvieron direccionadas a obtener la información de las cuatro dimensiones, tres de la variable independiente y una de la dependiente. (Apéndice 01)

### **8.2 Procesamiento de datos.**

Para procesar estadísticamente los datos, se aplicó el SPSS, versión 21, lo que ha permitido presentar los resultados posteriormente en tablas, las cuales fueron analizadas y discutidas posteriormente.

## **9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación**

La validez de los instrumentos propuestos en la presente investigación, se realizó a través del juicio de expertos. (Anexo 01)

La confiabilidad se realizó a través del Alfa Crombach, el cual en el presente estudio es alta (0,830), lo que expresa una consistencia interna alta del cuestionario.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. Resultados de la Dimensión: Proyecto Educativo Institucional

**Tabla 1**

*Resultados de encuesta a Directores respecto al Proyecto Educativo Institucional.*

Valoración	Si	No	Total
Ítems	%	%	%
1. ¿La I.E. cuenta con Proyecto Educativo Institucional?	90	10	100
2. ¿En el PEI, la misión se ha definido de manera participativa?	100	0	100
3. ¿En el PEI, la visión se traduce la mejora que se quiere lograr?	100	0	100
4. ¿Los objetivos estratégicos del PEI proponen alternativas de mejora institucional?	100	0	100
5. ¿La propuesta pedagógica, en el PEI, propone con coherencia la mejora que se quiere lograr en el proceso enseñanza aprendizaje?	90	10	100
6. ¿En el PEI, la propuesta de Gestión está alineada con la propuesta pedagógica?	90	10	100
7. ¿Los valores institucionales fueron consensuados con todos los actores educativos?	100	0	100
8. ¿El PEI cuenta con proyectos de innovación y planes de mejora?	60	40	100
9. ¿En la elaboración del Proyecto Educativo Institucional participan todos los actores educativos?	70	30	100
10. ¿El PEI es evaluado permanentemente con participación de todos los actores educativos?	30	70	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directores de las instituciones educativas de la Red.

#### **Análisis y discusión**

Los resultados de la investigación conlleva a realizar un análisis contextual de lo que realmente viene ocurriendo en las Instituciones Educativas de la Red “Cuenca del Paramillo” y que repercute en la mayoría de Instituciones Educativas sobre todo del ámbito rural. En la Tabla 1 se evidencia que más del 90% de los directores cuentan con PEI en sus instituciones educativas y en este documento

consideran la misión, visión, objetivos estratégicos, propuesta de gestión, propuesta pedagógica y los valores institucionales. Y por debajo del 70% los encuestados responden que el PEI no cuenta con proyectos de innovación, la participación de los actores educativos es baja y que el PEI no se evalúa con la participación de todos.

Demostrándose así que los directores de las instituciones educativas de la Red si cuentan con PEI, lo cual repercutirá en la mejora de la gestión pedagógica. Pero, requiere mayor participación de los actores educativos, tal como se muestra en el ítem 08 evidenciándose el 40% donde en la elaboración del PEI no participan todos los actores educativos no es evaluado permanentemente con participación de todos los actores educativos. Además se considere los proyectos de innovación y planes de mejora porque existe un 40% de directores que señalan que el PEI no cuenta con proyectos de innovación y planes de mejora. Por otro lado, en la tabla también se evidencia que el 70% de directores mencionan que el PEI no es evaluado permanentemente con participación de todos los actores educativos.

Al respecto los resultados en cuanto al manejo del PEI, responde a lo que plantea Ball (1989), citado por Aranda (2002) en su teoría socio crítica. Se refiere a los estilos de gestión del director como interpersonal, el administrativo y el político, subdividiendo este último en antagonista y autoritario.

Por otra parte la falta de participación de los actores educativos, las dificultades que se tiene para evaluar y monitorear las acciones previstas o la incapacidad para promover proyectos productivos dentro del PEI, como lo evidencia la tabla 1, en los ítems 8, 9, 10; también se relaciona con lo que propone

la teoría situacional de Hersey y Blanchard, una de las teorías de contingencia que cuenta con el reconocimiento general, la que propone que el estilo de gestión de un director está en función a la relación que éste tenga con los demás actores de la institución educativa, y que el cambio de estilo dependerá de la madurez con la que actúen estos actores: esta madurez puede ser profesional y psicológica. A esta teoría, Capella, (2000), citado por Aranda (2002) la llama “gerencia estratégica.”

Por otro lado, refiriéndose al ítem 9 y 10 de la tabla 1, Santillan (2009) considera al PEI como una propuesta de cambio, que tiene por finalidad lograr mejoras cualitativas y cuantitativas en la práctica pedagógica, mediante la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa y su entorno social. Para la ejecución exitosa, considera algunas condiciones como la factibilidad social, que se refiere al nivel de aceptación y compromiso de los beneficiarios y de los conductores para llevar adelante el proyecto.

De acuerdo al ítem 4, sobre los objetivos estratégicos, Santillan (2009) lo considera como “los logros que una institución educativa, teniendo en cuenta su misión y visión, desea alcanzar en un plazo determinado, superando su problemática actual”. Por tanto, son globales, pues involucran a toda la comunidad educativa y todas las áreas de la gestión (pedagógica, administrativa e institucional). Deben considerar las fortalezas y debilidades institucionales, es decir, deben establecer soluciones a los problemas, carencias y/o necesidades educativas.

La propuesta de gestión institucional mencionada en el ítem 6, se define es el conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la



organización que ha de llevar a la práctica el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa (UNESCO, 2011).

Para ISO (2000), la propuesta pedagógica considerada en el ítem 6 se convierte en “el componente organizador que articula y da sentido a todo el quehacer de la institución educativa”, lo considera como “el conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje en la institución educativa y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y su desarrollo...”

Para Santillan (2009), la propuesta pedagógica es el modelo y estilo de conducción, organización y funcionamiento del centro educativo para el logro de sus objetivos institucionales. Implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la propuesta pedagógica. Propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos del centro educativo. Es pues la aplicación de las herramientas administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos estratégicos previamente definidos de la Institución Educativa.

## 2. Resultados de la Dimensión: Proyecto Curricular Institucional

**Tabla 2**

*Resultados de encuesta a Directores respecto al Proyecto Curricular Institucional.*

Valoración	Si	No	Total
Ítems	%	%	%
11 ¿La Institución educativa, cuenta con un Proyecto Curricular Institucional?	80	20	100
12 ¿Convoca a sus docentes para Participar en la formulación del PCI?	60	40	100
13 ¿El PCI, cuenta con el plan de estudios diversificado?	90	10	100
14 ¿Orienta y acompaña la planificación curricular realizada por los docentes de la institución?	70	30	100
15 ¿Se propone en el PCI, el perfil del egresado?	70	30	100
16 ¿Hace uso de los lineamientos metodológicos y de evaluación propuestos en el PCI para evaluar la práctica docente?	90	10	100

Fuente: encuesta aplicada a los directores de las instituciones educativas de la Red

### **Análisis y discusión**

En la Tabla 2 se observa que el 80% de los directores encuestados dicen tener PCI, un 90% cuentan con un plan de estudios diversificado y tiene en cuenta los lineamientos metodológicos y de evaluación propuestos en el PCI. En cambio solo el 60% de los directores convocan a sus docentes para participar en su formulación. Lo que explica que en su gran mayoría los directores de las instituciones educativas toman en cuenta el PCI como instrumento de gestión para orientar la tarea educativa, siendo necesaria la plena participación de los docentes para obtener mejores logros en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

De acuerdo al ítem 11 de la tabla, se observa que el 80% de los directores mencionan que la institución educativa cuenta con PCI, sobre el 20% de directores que consideran que no cuenta la institución educativa con PCI. Por lo que se puede mencionar que el PCI, es el producto del proceso de diversificación, forma

parte de la propuesta pedagógica del PEI y es de alguna manera la materialización del enfoque curricular, por eso su relación estrecha con el diseño curricular. Este trabajo se expresa en un documento rector que los maestros conocen como el Diseño Curricular Nacional, hoy, nuevo marco curricular, cuyas herramientas metodológicas son las Rutas de aprendizaje que proporciona el Ministerio de Educación y que hoy tenemos la tarea de elaborarlo en nuestro ámbito (región, UGEL, institución educativa), plasmando en competencias, capacidades y actitudes las necesidades de aprendizaje en base a las demandas particulares de la localidad que no estuvieran contempladas en ella. El PCI, entonces, se convierte en el instrumento de que disponen los profesores para concretar el conjunto de decisiones, en relación con los diferentes elementos del currículo. Y así permitir a los maestros insertar su responsabilidad y su actuación didáctica dentro de un conjunto más amplio, posibilitando que la tarea personal en un aula o grupo se articule coherentemente en un marco más general, de cuya definición ha sido protagonista (Santillan, 2009).

En el ítem 12 se evidencia en la tabla que el 60% de directores si convocan a sus docentes para participar en la formulación el PCI y el 40% señalan que no convocan a los docentes a participar en su formulación. Entonces se puede decir que el PCI nace con la participación conjunta de los involucrados y la atención a las demandas sociales, constituyéndose en una acción específica que generalmente es original y nueva, la que se estructura metodológicamente y progresivamente con la intención de hacerla realidad en el futuro en forma controlada y eficiente. Se convierte en una ventaja de poder tomar medidas oportunas y corregir los errores para asegurar el cumplimiento de la programación correspondiente.

De acuerdo a Santillan, 2009. Señala que el PCI busca consolidar la identidad nacional, regional y local, facilitando la plena participación de la comunidad en la gestión educativa, la autonomía institucional indispensable para el logro de las metas establecidas.

Por otra parte, en el ítem 15 de la tabla 02, el 70% de directores mencionan que en el PCI si se considera el perfil del egresado y un 40% niegan a lo antes dicho. Según, Santillan (2009), considera como componentes del PCI a los perfiles del docente, del director y de los estudiantes; los temas transversales, hoy inmersos dentro de los ocho compromisos; las competencias, logros y desempeños esperados en relación a los mapas de progreso que propone el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica IPEBA; así como los lineamientos metodológicos, de evaluación, de tutoría y orientación educativa.

Se puede decir que en el ítem 14 se tiene como resultados el 70% de directores mencionan que el director orienta y acompaña la planificación curricular a sus docentes y el 30% señala que el director no orienta y acompaña la planificación curricular. Entonces se puede decir que entre los documentos que concretizan el trabajo pedagógico propuesto en el PCI, se tiene a las programaciones de aula, las unidades didácticas: unidades de aprendizaje, proyectos de aprendizaje, los módulos de aprendizaje, talleres de aprendizaje, entre otros.

Haciendo un mea culpa profesional de la situación actual de las Instituciones Educativas, no sólo es responsabilidad del director, que en el mayor de los casos no ha tenido ni la formación, ni la preparación adecuada para asumir

el difícil reto de dirigir adecuadamente una institución. Los maestros hemos contribuido con el descalabro institucional en el sector educación. Por ello, en la tabla 2, los resultados evidencian aspectos que nos dejan cierto grado de insatisfacción. La calidad educativa que tanto se pregona debe tener su punto de partida la Institución Educativa y de manera muy especial las de la zona rural que se encuentran abandonadas a su suerte, sin acompañamiento ni monitoreo alguno, olvidados por las autoridades políticas y educativas; a ello se suma la incapacidad directiva y la despreocupación docente por revertir la situación; al contrario, muchas veces se ha contribuido a estas malas prácticas copiando Proyectos Curriculares Institucionales o programaciones anuales como de unidad, de otras instituciones, ajenas a la realidad, sin participación conjunta de los verdaderos interesados en el proceso.

### 3. Resultados de la Dimensión: Plan Anual de Trabajo

**Tabla 3**

*Resultados de encuesta a Directores respecto al Plan Anual de Trabajo.*

Valoración	Si	No	Total
Ítems	%	%	%
17 ¿El Plan Anual de Trabajo fue elaborado con participación de los actores educativos?	80	20	100
18 ¿Verifica el cumplimiento de los objetivos del Plan Anual de Trabajo?	100	0	100
19. ¿Monitorea el desarrollo de las actividades y proyectos contenidos en el Plan Anual de Trabajo?	90	10	100
20 ¿Convoca al conjunto de los docentes para hacer la evaluación de las actividades del PAT, antes de finalizar el año escolar?	80	20	100
21 ¿El PAT está estructurado de acuerdo a normas de MINEDU?	100	0	100
22 ¿Cuándo elabora el PAT se hace con la participación de la APAFA, CONEI, Concejo de Vigilancia?	90	10	100

Fuente: encuesta aplicada a los directores de las instituciones educativas de la Red

### **Análisis y discusión**

En la Tabla 3, se observa que más del 80% de los directores toman en cuenta los procesos señalados en el Plan Anual de Trabajo como, participación de todos los actores educativos, verifican el cumplimiento de objetivos, convocan a los docentes para la evaluación del PAT, estructuración de acuerdo a normas del MINEDU. Entendiéndose que los directores en su mayoría manejan el Plan Anual de Trabajo PAT como instrumento de gestión que orienta las actividades educativas a corto plazo.

Cabe señalar que, se observa en el ítem 18 un 20% de directores mencionan que el Plan Anual de Trabajo no fue elaborado con participación de todos los actores educativos. Asimismo en el ítem 20 se evidencia también un 20% que los directores no convocan al conjunto de los docentes para hacer la evaluación de las actividades del PAT, antes de finalizar el año escolar. Por otro lado en los ítems 19 y 22 se evidencia el 10% de directores no verifican el cumplimiento de los objetivos del PAT y en su elaboración no se hace participar a la APAFA, CONEI, Concejo de Vigilancia. Así como el PEI y el PCI, el Plan Anual de Trabajo (PAT), es otro instrumento, no menos importante en el proceso de conducción de las Instituciones Educativas. En la presente investigación tendremos en cuenta estos tres valiosos documentos que no pueden ser tomados en cuenta de manera aislada, necesariamente se tiene que abordar con una visión integradora y participativa si se quiere lograr una adecuada administración educativa por parte de los directores actuales y los futuros directores; para ello Ball (1989), en la teoría socio crítica, propone el estilo político, porque considera que el proceso político es reconocido como un elemento importante de la institución educativa, aunque este reconocimiento puede ser expresado a través de una participación

abierta y legítima a la que identifica como estilo antagónico; o en caso contrario se intentará eludir o desviar esta participación a la que identifica como estilo autoritario.

Para Santillan (2009) el Plan Anual de Trabajo es la descripción y sistematización de las actividades para lograr los objetivos anuales, los de mediano plazo y en conjunto los objetivos estratégicos. El mismo autor señala que el PAT posibilita la ejecución de las propuestas planeadas en el PEI, responde a las necesidades de las organizaciones, propicia la participación real de los actores educativos, evita la improvisación, consolida las actividades programadas, establece y determina prioridades en cuanto a actividades y proyectos, finalmente, identifica fuentes de financiamiento. Para el desarrollo de un PAT se requiere trabajo de equipo, dado que el PAT garantiza el uso de los recursos propios, permite contar con un patrón para corregir desviaciones y evaluar el desempeño institucional, además de aumentar la eficiencia y la eficacia del servicio educativo. Los planes de trabajo (también conocidos como planes operativos) se distinguen de los de largo plazo en que se limitan a las actividades específicas que se realizarán en un tiempo mucho más corto. Estos planes se revisan ocasionalmente para verificar los cambios que ocurren durante la ejecución de las actividades.

Desde el punto de vista crítico, no basta conocer el proceso del PAT, sino, asumir su elaboración de manera conjunta y participativa, incluyendo a los padres de familia y Consejos Educativos Institucionales (CONEI), asumiendo un plan de acompañamiento y monitoreo de las actividades, verificando el cumplimiento de las mismas a través de la evaluación, para poder detectar puntos críticos o incumplimiento para poder retomarlas y retroalimentar, a fin de que dicho documento tenga significatividad institucional y sea sostenible en el tiempo.

Lo descrito anteriormente, evidencia la importancia de todo el proceso y elaboración del PAT y que Enrique Vera Viera (2014), considera como componentes a los objetivos y resultados a lograr en el año escolar; metas, actividades, presupuesto, monitoreo, supervisión y evaluación; debiendo además considerarse todas las actividades extracurriculares en las que participaran durante el año, tales como concursos, desfiles, etc., lo cual será comunicado a la instancia intermedia de gestión correspondiente. Recalcan, que las actividades planificadas y programadas deben ser las más significativas e importantes para la formación integral de los estudiantes, deben también responder a las necesidades del contexto institucional, evitar la pérdida de horas efectivas de clase y asegurar el uso adecuado de recursos materiales y financieros.

Visto desde este punto de vista, el PAT, entonces, es el documento orientador que cumple la función específica de cristalizar y orientar el cumplimiento de las metas institucionales a largo plazo que se especifican en el PEI. Para que éste documento sea implementado en cada una de las instituciones es necesario no sólo la adecuada conducción institucional del director, sino también la predisposición y capacitación del docente para mostrarse llano a los cambios estructurales del sistema educativo acorde con las exigencias de las tendencias contemporáneas de la educación con miras a revertir la difícil situación de la educación en el Perú.



#### 4. Resultados de la Dimensión: Gestión Pedagógica

**Tabla 4**

*Resultados de la encuesta a Directores en relación a la Gestión Pedagógica.*

Valoración	Si	No	Total
Indicadores	%	%	%
23. ¿La programación curricular se realiza de manera oportuna y teniendo en cuenta los lineamientos del MINEDU?	100	0	100
24. ¿Asumo compromisos con mis docentes para analizar y utilizar la información recogida sobre la evaluación de los estudiantes para seleccionar estrategias de enseñanza?	90	10	100
26. ¿Promuevo en los docentes un trabajo cooperativo en la elaboración de sesiones de aprendizaje?	80	20	100
27. ¿Las capacitaciones que programo sirven para mejorar el trabajo en la institución?	90	10	100
28. ¿Realizo monitoreo y acompañamiento para mejorar la práctica Pedagógica de los docentes?	50	50	100
29. ¿Dirijo las actividades educativas en equipos de trabajo docente?	80	20	100
30. ¿Promuevo el análisis de los resultados de la evaluación para retroalimentar el aprendizaje, reprogramar y utilizar nueva estrategias?	90	10	100

Fuente: encuesta aplicada a los directores de las instituciones educativas de la Red

#### **Análisis y discusión**

En la Tabla 4, muestra los resultados de la encuesta dirigida a los directores de las instituciones educativas sobre proceso de enseñanza y aprendizaje, en la que se observa que más del 70% toman en cuenta la programación curricular y los lineamientos del MINEDU, analizan sobre la evaluación de los estudiantes para seleccionar estrategias, promueven el trabajo cooperativo, las capacitaciones, dirige las actividades educativas en equipos de trabajo y promueve el análisis de los resultados de la evaluación para retroalimentar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Y solo un 50% de los directores encuestados no realizan monitoreo y acompañamiento a los docentes sobre la enseñanza y aprendizaje. De los

resultados se evidencia que hay una buena planificación en el proceso enseñanza - aprendizaje, por lo que se puede decir que se enfatiza la gestión pedagógica para elevar el nivel de rendimiento de los aprendizajes para mejorar la calidad educativa.

Los resultados de la investigación evidencian que en cuanto a la gestión pedagógica, los directores realizan las programaciones curriculares de manera oportuna, teniendo en cuenta los lineamientos del Ministerio de Educación (MINEDU) y que para ello, en su mayoría desarrollan estrategias de evaluación pertinentes, asumiendo compromisos de mejora institucional; sin embargo, no se puede pasar por desapercibido la importancia de la participación activa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora. García y Poyato, (2009). El autor afirma que, para lograr un cambio estructural dentro de la institución y se pueda llevar adelante las innovaciones propuestas por las políticas nacionales que procuran orientar la calidad educativa, es necesario que los recursos humanos y económicos estén disponibles, lleguen a tiempo y estén predispuestos y preparados para encaminar dichos cambios.

La gestión pedagógica, no solo pasa por tener conocimiento sobre los procesos pedagógicos o la estructura de un determinado instrumento de gestión, si se quiere lograr cambios de mejora significativa, pertinente y sostenible, es necesario fomentar un liderazgo del director acorde con las exigencias de la educación contemporánea. Ante lo descrito, Sorados, M. (2010) corrobora: “El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas, habiendo sido la correlación conjunta de la dimensión que más influía en la calidad de la gestión educativa, la pedagógica”.

Considerando los resultados de la tabla 4, donde se evidencia que la mayor dificultad que tienen los directores es el monitoreo y el acompañamiento pedagógico, se puede afirmar que por las razones fundamentadas acerca del liderazgo instructivo, éste estilo está centrado en la eficiencia y eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje que conducirían al director instructivo, a desarrollar un trabajo cooperativo con todos los agentes educativos, lo que implica tomar decisiones en común, trabajar en función a unos objetivos consensuados; dirigidos hacia la planificación, ejecución y evaluación de un currículo contextualizado, que logre la solución de los problemas y la satisfacción de las expectativas educativas de los involucrados, facilitar el trabajo de monitoreo y acompañamiento pedagógico como estrategias claves para la mejora de la calidad educativa en el país.

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Amarate, 2000 p.11), a fin de ofrecer un servicio de calidad y “coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (Álvarez, 1988 p. 23), citado por Aranda (2002), este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión. Es así, que Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que W. Edwards Deming lo popularizó como el “Ciclo Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) (Deming, 1989).

Finalmente, en la fase de evaluación y monitoreo, se trata de verificar. Esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. (UNESCO, 2011) También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos. Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Dentro de la base científica que enmarca a la investigación, específicamente en la gestión pedagógica para alcanzar los estándares de calidad, consideramos el “Modelo de Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular” IPEBA (2011). Este modelo expresa los propósitos, el sustento teórico y normativo de la política de acreditación, y las estrategias para la adecuada implementación de los procesos de acreditación y soporte de las Instituciones Educativas (II EE) en el Perú. Se fundamenta en dos principios: garantizar el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos los estudiantes, previstos en la Ley General de Educación; y en asegurar una educación básica que brinde igualdad de oportunidades y resultados educativos de calidad para todos los peruanos y cierre de las brechas de inequidad educativa, señalado en el Proyecto Educativo de Nacional.

Aguilar (2014), detalla algunas variables a tomar en consideración en nuestra realidad para una gestión en la calidad educativa: alumnado heterogéneo, tanto social, cultural hasta étnico; carencia de decisiones locales a nivel de concejos distritales por ejemplo, identificación oportuna de problemas; no

tenemos una integración intercultural; escasa identidad con nuestra historia; dificultad para asistir a la escuela (C.E. Rurales especialmente); maestros sin formación adecuada; bajos ingresos del magisterio; entre otros aspectos.

La intensión de la presente investigación es conocer los procesos de la gestión pedagógica, poner a disposición del docente información veraz, pertinente y realmente importante que contribuya a mejorar la difícil situación en la que las I.I.EE se encuentran en la actualidad. Por ello, Deming, plantea, dentro de la gestión pedagógica, la planificación y organización, la ejecución, la evaluación y monitoreo de las estrategias pedagógicas, ya descritas anteriormente; mientras que para Vásquez (2010), la planificación consiste en el diseño de los planes y programas de estudio. Articula el Proyecto Curricular Institucional (PCI) a largo plazo, con el Diseño Curricular Diversificado y el Plan Anual de Trabajo (PAT), en el corto plazo. Considera los problemas de la comunidad para que sean afrontados a través de temas transversales con el diseño curricular, el calendario comunal y la elaboración de las unidades didácticas. Actualmente podemos complementar que lo descrito debe tener relación ligada a los ocho compromisos de la gestión educativa.

La finalidad de la gestión pedagógica es el aprendizaje de los estudiantes y el ejercicio profesional de los docentes, contextualizados, en el aula, en la escuela y en la comunidad. De lo que se trata es que el sistema organizativo orientado al aprendizaje, sea capaz de revisar, renovar y rehacer, comprendiendo, entendiéndose y trabajando de común acuerdo, en los llamados “tres sistemas interconectados de actividad” propuestos por Senge:

“Estos sistemas: el salón de clase, la escuela y la comunidad, interactúan en formas que a veces son difíciles de ver pero que determinan las prioridades y necesidades de las personas en los tres niveles. En cualquier esfuerzo por fomentar escuelas que aprenden, los cambios sólo surtirán efecto si se verifican en los tres niveles” (Senge, 2002 p. 24).

Hemos visto de qué manera los diferentes modelos de gestión son asumidos por la gestión pedagógica de la institución educativa, para responder a las demandas por la calidad de los aprendizajes y la equidad, en forma holística y participativa para el cambio y el mejoramiento continuo desde el propio quehacer. Más allá de la gestión pedagógica, el desarrollo institucional tropieza con la forma de hacer las cosas en la institución educativa, las actitudes y valores, que forman parte de la cultura organizativa. Además de ellas, median las subjetividades, es decir las percepciones que los docentes tienen sobre los aspectos del ambiente de la institución educativa y el clima social escolar.

Uno de los aspectos fundamentales para la mejora de la calidad educativa es el proceso de enseñanza aprendizaje, que guarda estricta relación con la planificación, la misma que consiste en la formulación de estrategias para: la organización del trabajo docente en equipos, la equidad en la distribución y asignación de los recursos pedagógicos y la comunicación oportuna y eficaz para lograr aprendizajes de calidad.

Otro aspecto fundamental y realmente importante para la mejora de la calidad educativa es la evaluación, que según Vásquez (2010) es una de las estrategias que consiste en monitorear los procesos pedagógicos obteniendo resultados, los cuales permiten tomar decisiones a favor de la mejora de los procesos de gestión pedagógica estratégica. La evaluación forma parte del proceso de aprendizaje y de enseñanza, puede situarse como el factor motivador del aprendizaje cuando se presenta como logro esperado. Por ello, la evaluación

es participativa, flexible, continua y sistemática. Recoge información sobre el proceso pedagógico, cuando el docente observa, registra, analiza, e interpreta información significativa respecto de las dificultades y logros de los estudiantes.

La evaluación tiene carácter permanente porque se vale de estrategias para el seguimiento de los progresos y tropiezos de los estudiantes, con la formulación de criterios e indicadores claros en función de las capacidades previstas, para evaluar de manera efectiva. Al respecto, Vásquez (2010) afirma que se debe atender oportunamente a las dificultades de los estudiantes, respetando sus ritmos y estilos de aprendizaje y el docente debe revisar sus estrategias y los procesos pedagógicos. Se debe evaluar el impacto de los resultados según los indicadores de logro y tomar decisiones para aplicar las medidas de mejoramiento continuo.

Haciendo referencia a los instrumentos de gestión, para que sean pertinentes como especifica la tabla 4, es necesario tener en cuenta las consideraciones de (Vásquez, 2010) quien afirma que el estilo de gestión pedagógica en la Institución Educativa promueve la intervención activa y voluntaria de los miembros de los grupos de trabajo docente para el logro de los objetivos institucionales. Se comprende que aprender y enseñar son tareas colectivas de participación, por ello, la dirección promueve responsabilidades compartidas donde el apoyo es cooperativo. Además afirma que en el análisis de la gestión pedagógica del trabajo en grupo de docentes se valora y practica el trabajo cooperativo como estrategia de gestión pedagógica de procesos, de la siguiente manera:

Los resultados del análisis del proceso de evaluación curricular, muestran la necesidad de monitoreo de los procesos pedagógicos; el mejoramiento de la administración del tiempo y las horas efectivas de las sesiones de aprendizaje considerando las actividades institucionales; los docentes requieren procesos de

reflexión e investigación en grupo cooperativo; se debe mejorar la comunicación de resultados de evaluaciones. Las autoridades y los grupos docentes realizan acciones para acompañar y verificar los avances de los proyectos y actividades que se dan en la I.E compartiendo el control y el monitoreo para cumplir con las tareas. Los niveles de responsabilidad compartida por los grupos docentes se ven favorecidos porque son gestores del control de sus propias acciones, esto les permite estar en proceso de desarrollo de una cultura profesional cooperativa. La toma de decisiones respecto a la propuesta curricular que manejan los grupos de trabajo docente, permite diversificarla para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.

Considerando que la Institución Educativa es un todo sistemático que necesita ser administrado eficazmente, es necesario tener en cuenta lo afirmado por Salcedo (2004), quien concluye que la formación del director de un centro educativo deberá estar centrada no solo en los aspectos pedagógicos, sino en el desarrollo de herramientas de gerencia que permitan tener una gestión de excelencia. La educación como empresa debe organizarse como entidad productiva ya que se trata de una inversión de mediano y largo plazo, que pretende lograr un óptimo producto.

Una eficiente gestión por parte de los directores, con seguridad se verá plasmada en la mejora de la calidad educativa, para ello, los programas de capacitación, monitoreo, acompañamiento y fortalecimiento del liderazgo por parte del MINEDU, debe ser asumida como política de estado de manera permanente y sostenible. Mucha influencia tiene el estilo de liderazgo asumido por el director en la gestión educativa, al respecto Ruíz, G. (2011) afirma, que los estilos de liderazgo del director se correlacionan con la eficacia de las



instituciones educativas, considera que la dimensión transformacional y la dimensión transaccional influyen significativamente en la eficacia de las instituciones y que a mayor estilo de liderazgo transformacional y transaccional del director, mayor eficacia en la Institución Educativa.

Otra de las teorías que sustentan el liderazgo que debe asumir el director para obtener una adecuada gestión, es la de Burns y Duke, quienes hacen una clasificación en los años 1986 y 1987, considerando tres tipos de estilos de liderazgo: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo instruccional o pedagógico, de los cuales explicaremos los dos primeros para entender su importancia y relación con la gestión institucional en lo que se refiere a los instrumentos de gestión.

Por otro lado, tenemos al liderazgo transformacional al que Bass (1988), citado por Aranda (2002), considera que pasar del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional, implica advertir mejoras en los actores educativos, las que con el tiempo se irán haciendo mayores y de orden superior; esto le permite asegurar que “un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional.” (Bass 1988, p. 29); incentivar a desarrollar la capacidad de determinar su propia actuación.

Burns, tomado en Beare (1992), citado por Aranda (2002), califica a un director con liderazgo transformacional, cuando éste es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa y que por lo tanto las actividades diarias se vean imbuidas por sus significados y valores. Busca también que la visión se sostenga o institucionalice con sus significados y valores embebidos en la cultura de la institución educativa.

Álvarez (1996), citado por Aranda (2002), describe al director que representa este liderazgo, como aquél que intenta satisfacer las necesidades de los demás actores, involucrándolos en la tarea de cambiar una situación insatisfactoria, en la búsqueda de un bien común; que trae como consecuencia una relación de estímulo recíproco y de superación que convierte al seguidor en líder y al líder en seguidor.

Para mejor entendimiento de la gestión en las I.I.EE, Casassús, propone algunos modelos a tener en cuenta, estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional (Casassus, 1999). Cada uno de ellos ha influenciado de algún modo dentro del sistema educativo. Para efectos de la presente investigación, consideramos pertinente el modelo comunicacional porque permite delegar decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo y porque la responsabilidad es compartida, los acuerdos y compromisos se asumen de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Desde la realidad en la que nos desenvolvemos, se puede afirmar que para darle otro sentido a la gestión y dirección adecuada a las I.I.EE, conociendo y asumiendo de manera responsable la elaboración de los instrumentos de gestión con participación plena de los actores educativos, el tipo de liderazgo que mejor contribuya a lograr los cambios que las I.I.EE requieren para afrontar los retos que la educación contemporánea exige en base a resultados, sobre todo que contribuya a satisfacer las necesidades inmediatas y potenciales de todos los involucrados.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE MEJORA

#### 1. Título:

“LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA Y LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN”.

#### 2. Presentación

La presente Propuesta de mejora tiene como objetivo contribuir en el manejo adecuado de los instrumentos de gestión por los directores para una mejor calidad de la educación en las instituciones educativas de la Red “Cuenca del Paramillo”, distrito de San José del Alto, Jaén. Esta propuesta es un aporte importante a la gestión que realizan los directores de las instituciones educativas a través de la ejecución de los instrumentos de gestión como es: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT); como documentos orientadores de la gestión, que buscan darle una direccionalidad al quehacer de todos los actores educativos. El director debe cumplir su rol de líder, articulador, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela; es decir las instituciones educativas dependen del nivel de liderazgo de los directivos, quienes deben ejercer un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes a su vez, modificarán su práctica pedagógica en las aulas y por lo consiguiente lograrán mejoras en los aprendizajes de los estudiantes, elevando de esta manera el nivel educativo en la institución.

Para una eficiente gestión de las instituciones educativas es necesario que los directores tengan el conocimiento de los estilos de gestión que plantea Stephen J.

Ball, (1989) y citado por Aranda (2002), en su teoría socio crítica; quien plantea que se distingue tres estilos de gestión de los directores, el estilo interpersonal, administrativo y político; este último subdivide en antagónico y autoritario. Por otro lado la consideración de otra teoría denominada de contingencia, la situacional de Hersey y Blanchard (1992), la que propone que el estilo de gestión de un director está en función a la relación que éste tenga con los demás actores de la institución educativa, y que el cambio de estilo dependerá de la madurez con la que actúen estos actores: esta madurez puede ser profesional y psicológica. A esta teoría se le llama “gerencia estratégica.” (Alvarez, 1988). Además, otro aporte interesante es lo que plantea la teoría de Burns (1986) y Duke (1987), otra de las teorías que nos propone tres tipos de estilos de liderazgo: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo instruccional o pedagógico. Con respecto a primer estilo de liderazgo, el director, en la mayoría de los casos, es transaccional, es decir, cambia una cosa por otra, éstas podrían ser: trabajos por votos, como es el caso del líder político y el electorado; seguridad y una atmósfera de trabajo agradable a cambio de la dirección sin interferencias y/o, satisfacción de padres y alumnos en el caso de un director y profesorado. En el segundo, califica a un director con liderazgo transformacional, cuando éste es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa y que por lo tanto las actividades diarias se vean imbuidas por sus significados y valores. Busca también que la visión se sostenga o institucionalice con sus significados y valores embebidos en la cultura de la institución educativa. Álvarez (1996), citado por Aranda (2002), describe al director que representa este liderazgo, como aquél que intenta satisfacer las necesidades de los demás actores, involucrándolos en la tarea de cambiar una situación insatisfactoria, en la búsqueda de un bien común; que trae como

consecuencia una relación de estímulo recíproco y de superación que convierte al seguidor en líder y al líder en seguidor. Mientras que Bass (1998), citado por Aranda (2002), un director con liderazgo transformacional debe tener en cuenta: carisma. Propone que el director transformacional, por su buena gestión, goza del respeto y de la autoridad, para entusiasmar y transmitir confianza a los demás actores. Sin embargo, añade Bass que el carisma por sí sólo puede ser insuficiente para impulsar el desarrollo máximo de las posibilidades de los otros actores; inspiración. Considerada como una cualidad carismática ligada al éxito de la institución, puesto que ésta supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo ello lleva consigo. Y el tercero, Álvarez (1998), citado por Aranda (2002), opina que este estilo de dirección es esencial para el éxito de una institución educativa, debido a que es la energía capaz de proporcionar a los directores las características de la enseñanza eficaz. Posición que fundamenta al añadir que el proceso de enseñanza-aprendizaje y el alumnado son protagonistas y núcleos de atención de los actos del liderazgo dentro de una institución que trabaja por la calidad, lo que implica que se impone una priorización de las funciones y tareas de la dirección.

Por otro lado los directores de las instituciones educativas deben también conocer los modelos de gestión que son principios de una buena gestión para el éxito educativo. En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional (Casassus, 1999). La gestión educativa como la función dirigida a generar y sostener en la Institución Educativa, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los

procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces, que permitan formar ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo; es necesario contar con los instrumentos necesarios que permitan encaminar la gestión institucional de manera eficaz y eficiente.

Para efectos en la investigación, se ha considerado pertinente el modelo comunicacional porque permite delegar funciones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo y porque la responsabilidad es compartida, los acuerdos y compromisos se asumen de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Santillan (2009), considera que el planeamiento estratégico educacional es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En este proceso de desarrollo que debe tener toda institución educativa, deben participar todos los actores de la comunidad educativa, para lo cual tendrán que hacer uso de un conjunto de instrumentos de gestión. Los instrumentos de gestión son documentos que operativizan la planificación, priorizan el diagnóstico y enrumban el quehacer de la institución educativa en forma coherente con la misión y la visión propuesta, concretando las acciones pedagógicas, administrativas y de política institucional en función a las necesidades de aprendizaje del estudiante y del entorno con miras a generar el desarrollo de la calidad educativa y por ende de su comunidad, la región y el país. Entre los instrumentos de gestión educativa tenemos el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Proyecto de

Innovación Educativa (PIE), el Plan Anual De Trabajo (PAT), el Reglamento Interno (RI), el Informe de Gestión Anual (IGA), entre otros; sin embargo, para efectos de la presente propuesta se considerarán al PEI, PCI y PAT.

La propuesta presenta en su estructura: la presentación que fundamenta el sustento teórico y científico que orientan la propuesta teórica que se propone la misma que guarda relación con el marco teórico de la presente investigación; la justificación, en el que se considera el qué, por qué y el para qué de la propuesta; luego se presenta los objetivos generales y específicos que detallan lo que realmente nos proponemos; el modelo teórico, sustenta los procedimientos para que los directores realicen una gestión eficaz; seguidamente, la descripción del modelo, la metodología de la propuesta y finalmente la evaluación.

### **3. Fundamentación**

En la actualidad el desarrollo y progreso de los pueblos está determinado por la calidad educativa dada en las instituciones educativas y las perspectivas que tengan los actores educativos para poner en marcha los cambios sustanciales; sino, pongamos la mirada a los países del Asia; China, Japón, Corea del Sur, Singapur, entre otros; en Europa; Alemania, Francia, Finlandia, en América: EE.UU., Cuba y México; que a medida que avanzamos en esta era del conocimiento, las I.E., están llamadas a cambiar y adecuarse a los cambios tan rápidos que se están dando.

Aunque existe algunas instituciones educativas de la zona urbana que orientan una educación teniendo en cuenta una planificación adecuada, cuentan con instrumentos de gestión que orientan a generar cambios y tomar cierta diferencia una a otra; cuentan con el valor agregado de estar remodeladas, modernizadas, reequipadas con tecnología actualizada, personal docente y administrativo completo, materiales educativos, bibliotecas, salas de laboratorio y cómputo y otros

servicios que genera nuevas expectativas en los estudiantes. Todos estos atributos o categorías constituyen, el sello distintivo de las I.E.

Pero, como todo esto no es suficiente, los directores tienen que repensar la gestión que están realizando para no quedar desfasados ante el eminente crecimiento de la oferta educativa y la exigencia de los usuarios que son los estudiantes y padres de familia.

Los padres de familia y estudiantes exigen una nueva gestión que no solamente tenga en consideración lo pedagógico, administrativo o institucional. Se exige una gestión ética, que promueva la práctica de valores para generar un buen clima institucional, ofreciendo un clima institucional acogedor para el niño, niña, púber y al adolescente, libre de agresión: física, psicológica y verbal.

De modo que la forma de gestionar en las I.E. de la Educación Básica Regular (EBR), requiere de la buena utilización de los instrumentos de gestión; Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional, Plan Anual Trabajo, Reglamento Interno, Informe de Gestión Anual y otros. Además, del estilo de gestión directiva. En la presente investigación se pudo describir y explicar la elaboración y el manejo de los instrumentos de gestión de los directores y su repercusión en la mejora de la calidad educativa de las instituciones educativas de la Red; con la aplicación de una encuesta a los directores y docentes, y con los resultados estadísticos se llegó a describir y explicar la elaboración y manejo de los instrumentos de gestión y la mejora de la calidad educativa, según hipótesis planteada.

En estas últimas dos décadas se habla mucho de los modelos de liderazgo que utilizan los directores para dirigir o conducir su institución educativa; actualmente



ya no se requiere de un director que solo se dedique a la parte administrativa referida a tener actualizada toda la documentación que debe tener para poder cumplir con el trámite burocrático de elevarse al órgano superior inmediato, UGEL.

En ese contexto actual se necesita de un director con liderazgo pedagógico que se encargue de la dimensión administrativa lo que le conlleva a sumir responsabilidades de planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la institución y de la mano con un liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje de los estudiantes y en la organización de prácticas pedagógicas eficaces que permiten lograr las metas y objetivos institucionales trazados.

#### **4. Objetivos**

##### **4.1. Objetivos General**

Manejar adecuadamente los instrumentos de gestión directiva para una mejor calidad de la educación en las instituciones educativas de la Red.

##### **4.2. Objetivos Específicos**

- a) Elaborar y ejecutar los instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional y Plan Anual de Trabajo para orientar acciones y mejorar la calidad educativa de las instituciones educativas de la Red.
- b) Identificar y caracterizar los modelos de gestión de la Institución educativa.
- c) Identificar los problemas de la gestión teniendo en cuenta las dimensiones.
- d) Analizar los procesos de la gestión para una eficiente y eficaz gestión y la mejora de la calidad educativa.

## 5. Modelo teórico

Actualmente en el Perú, en el campo educativo se está viviendo cambio sustanciales en lo que respecta al personal directivo y personal docente de las instituciones educativas de educación básica regular con la reforma magisterial implantada en educación, bajo el marco de garantizar el derecho a la educación para todos y asegurar la calidad de este servicio.

Esta propuesta de mejora se basa, en una extensa revisión de la investigación, la teoría socio crítica de Stephen J. Ball (1989), teoría situacional de Hersey y Blanchard (Alvarez, 1988), Teoría de Burns (1986) y Duke (1987) y Modelo de Gestión de J. Casassus (1999); la Calidad Educativa toma en cuenta el Modelo DEMING (1989) y el Modelo de Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular IPEBA (2011), quienes han establecido, a partir de sus diversos estudios, teorías educativas sobre los estilos de gestión, tipos de liderazgo, modelos de gestión y teorías, modelos y enfoques sobre calidad educativa, conocimientos doctrinales y conceptuales que fortalecen la mejora de resultados de los aprendizajes y otros aspectos de la calidad de la educación.

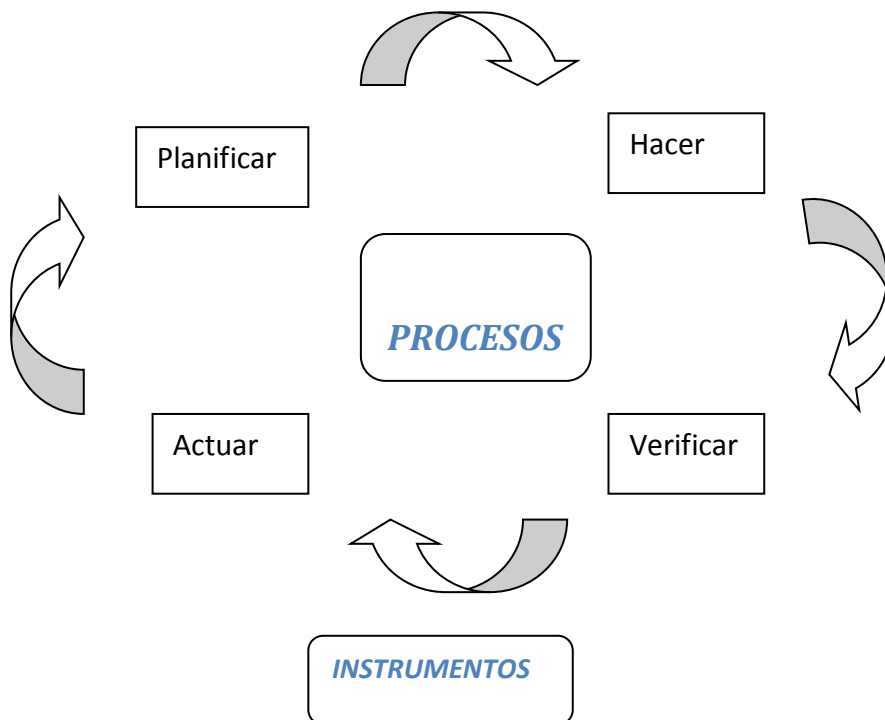
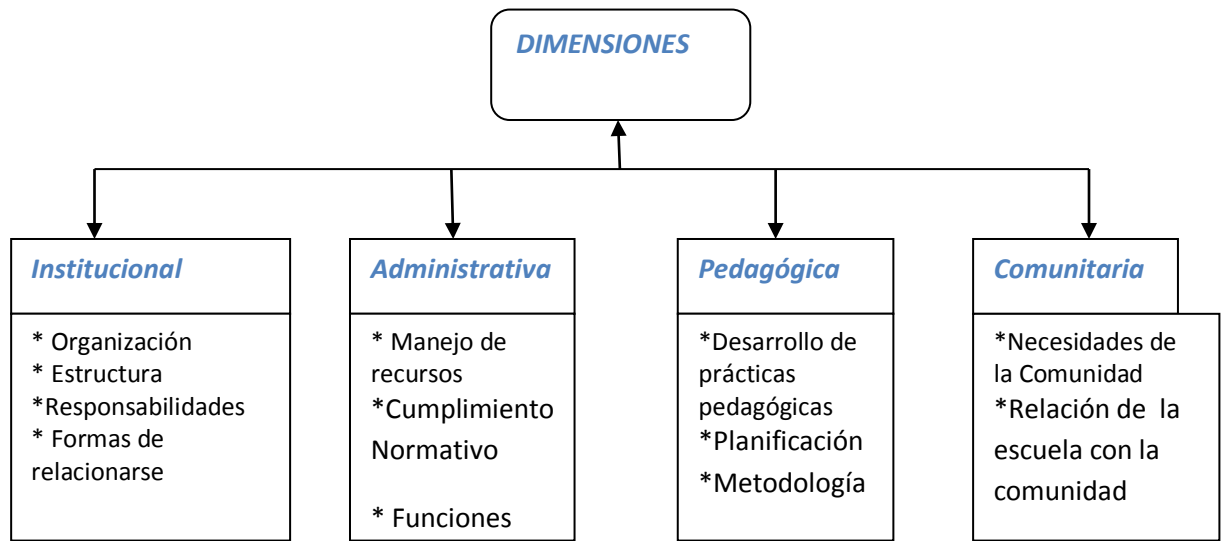
En los años de 1970, solo se le exigía al director que administrara bien su institución educativa. Sin embargo los cambios vertiginosos de la ciencia y la tecnología y la sociedad misma demandan que el director demuestre su liderazgo pedagógico para poder transformar su gestión que está centrada en la mejora de los aprendizajes de estudiantes y para lograr esto tiene que poner énfasis en su liderazgo centrado en las prácticas eficaces de un liderazgo compartido.

Según lo manifestado se puede decir que el liderazgo pedagógico del director y porque no decirlo de los docentes debe centrarse en el logro de los aprendizajes de los estudiante.

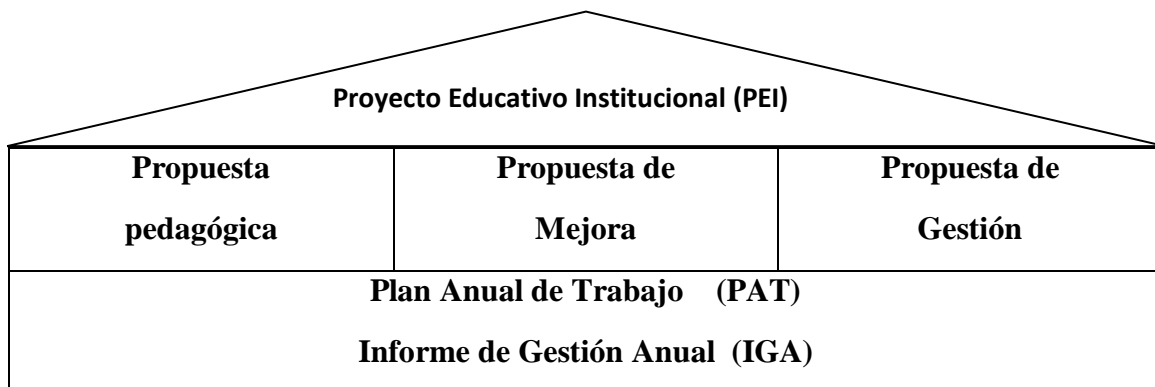
En ese contexto se propone este modelo del manejo adecuado de los instrumentos de gestión educativa para obtener como resultado la mejora de la calidad de la educación en las instituciones educativas de la Red educativa “Cuenca del Paramillo”, del distrito de san José del Alto, provincia de Jaén. Este modelo de propuesta está centrado en los estilos de gestión y el liderazgo del director como agente motor del accionar educativo en una comunidad.

En este proceso se toma en cuenta las cuatro dimensiones de la gestión que tiene que ver con la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la cotidianidad de vida de la escuela, los procesos de gestión que implica la mejora continua de la educación, la elaboración y ejecución de los instrumentos de gestión de la institución educativa.

## Esquema del modelo



**INSTRUMENTOS**



## 6. Descripción de la propuesta de plan de mejora.

La propuesta de mejora de la gestión para las instituciones educativas, sobre manejo adecuado de los instrumentos de gestión educativa para lograr la mejora de la calidad educativa es una propuesta que se caracteriza por ser teórica, porque recoge el aporte de teóricos en la gestión directiva, cuyo objetivo es “Manejar adecuadamente los instrumentos de gestión directiva para una mejor calidad de la educación en las instituciones educativas de la Red” y como objetivo específico es Elaborar y ejecutar los instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional y Plan Anual de Trabajo para orientar acciones y mejorar la calidad educativa de las instituciones educativas de la Red.

ACTIVIDAD	ESTRETAGIAS	RECURSOS MATERIALES
Elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Directivo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Participación de todos los actores educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Laptop</li> <li>✓ Papelotes</li> <li>✓ Plumones</li> <li>✓ Tarjetas meta plan</li> <li>✓ PEN, PER, PCLR, PC, PEL</li> </ul>
Elaboración del Proyecto Curricular Institucional (PCIE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director líder Pedagógico.</li> <li>• Elaboración de matrices</li> <li>• Trabajo cooperativo entre docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Laptop</li> <li>✓ Papelotes</li> <li>✓ Plumones</li> <li>✓ Tarjetas meta plan</li> <li>✓ Papel bon de colores</li> <li>✓ DCN</li> </ul>
Elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Directivo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Participación de los padres de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Laptop</li> <li>✓ Papelotes</li> <li>✓ Plumones</li> <li>✓ Tarjetas meta plan</li> <li>✓ Papel bon de colores</li> <li>✓ Directiva de Orientaciones Generales MINEDU</li> </ul>
Elaboración de Planes de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Elaboración de planes por áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Papelotes, plumones</li> <li>✓ Tarjetas meta plan</li> <li>✓ Papel bon de colores</li> <li>✓ Directiva de Orientaciones Generales MINEDU</li> <li>✓ Modelo de plan de mejora</li> </ul>

## **7. Evaluación**

La evaluación de la eficacia que tenga esta propuesta debe darse en base a los resultados de aprendizajes que han tenido los estudiantes al final de un trimestre, año académico o de los resultados de la ECE que aplica el MINEDU; a su vez también se sugiere la autoevaluación de los docentes, la evaluación de los estudiantes a sus docentes y de los padres de familia hacia el director y los docentes.

Por tanto, se debe tomar en cuenta la evaluación de inicio, proceso y final; utilizando técnicas e instrumentos de evaluación; como técnica la observación y la encuesta, y como instrumentos la Guía de observación y la ficha de encuesta. Estos instrumentos nos permitirán monitorear y hacer seguimiento sobre el cumplimiento con la ejecución del manejo de los instrumentos de gestión en las instituciones educativas de la Red.

## CONCLUSIONES

1. Según los resultados, las instituciones educativas cuentan con su PEI que destacan su visión, misión, objetivos estratégicos, propuesta pedagógica, de gestión y valores en un 90%; pero se evidencia que un 40% y 70% que este instrumento no cuenta con proyectos de innovación y planes de mejora de la calidad; en su elaboración no participan todos los actores educativos y además no se evalúa permanentemente con la participación de los actores, por lo tanto se requiere de mayor atención y liderazgo por parte de los directores en la elaboración y ejecución de este instrumento de gestión.
2. El Proyecto Curricular Institucional deja notar que los directores de las II. EE. no convocan a sus docentes para participar en su formulación, no acompaña la planificación curricular a sus docentes y no se propone con claridad el perfil del egresado. Pero, si cuenta con PCI, lo diversifica y hace uso de los lineamientos metodológicos y de evaluación propuestos para evaluar la práctica docente. La conclusión es que los directores necesitan de mayor claridad del instrumento de gestión para su manejo en la institución educativa.
3. Los resultados demuestran que del 90% al 100%, el Plan Anual de Trabajo verifica el cumplimiento de los objetivos, monitorea el desarrollo de las actividades, tiene estructura y se hace participar a los padres de familia; pero está débil el involucrar la participación de todos los actores educativos y la evaluación de las actividades de manera periódica antes de concluir el año escolar. Además se considera que el PAT de la Institución Educativa es un plan operativo del PEI que para su elaboración, ejecución y evaluación es indispensable la participación conjunta de todos los actores del proceso educativo, para mejorar la calidad educativa.

4. En la Gestión Pedagógica, los resultados señalan que el 50% de los directores no realiza el monitoreo y acompañamiento, para mejorar la práctica pedagógica de los docentes; poco se promueve el trabajo cooperativo y no se realizan las actividades en equipos; pero sí se hace la programación tal como señala el Ministerio de Educación; las capacitaciones sirven para mejorar el trabajo y se promueve el análisis de resultados para retroalimentar el aprendizaje.
  
5. Los resultados de la calidad educativa evidencian la necesidad de que los directores de las II. EE. dominen los procesos de elaboración de los instrumentos de gestión y ejecuten adecuadamente las actividades previstas; para ello es indispensable asumir un tipo de liderazgo que fomente la participación activa; lo que justifica la propuesta del Plan de Mejora para elevar el bajo porcentaje de algunos indicadores en las dimensiones de estudio.



## **SUGERENCIAS**

1. En las Instituciones Educativas de la Red “Cuenca del Paramillo se debe propiciar la participación activa, el trabajo cooperativo para la planificación, ejecución y evaluación de los instrumentos de gestión, por el consenso, la eficiencia y eficacia de la calidad de la comunidad educativa.
  
2. Los directores de las Instituciones Educativas de la Red “Cuenca del Paramillo”, la región y el país deben priorizar la formación integral y auto capacitación permanente de los docentes, preferentemente en lo relacionado al manejo y elaboración de instrumentos de gestión, y proponer en cada instrumento de gestión y direccionalidad integral para la calidad del servicio educativo y satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa.
  
3. La UGEL, DRE y el Ministerio de Educación difundir los resultados de la presente investigación, para el afianzamiento de la formación y capacitación permanente de los directores y actores del proceso educativo para dinamizar los procesos internos y externos de gestión de las Instituciones Educativas para mejorar la calidad del sistema educativo del país.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilar, R. C. (2014). *Gestión educativa II*. Cajamarca: UNC.
- Alvarez, M. (1988). *El grupo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- Álvarez, M. E. (1996). *Manual de organización de Instituciones Educativas*. Madrid: Escuela española.
- Amarate. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio Río de la Plata.
- Ander, J. (1993). *Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Aranda, L. I. (2002). Estilos de gestión según género en el diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores.
- Ball. (1989). *La micropolítica de la escuela*. Barcelona.
- Bass, P. (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea. S.A.
- Beare, H. C. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*. Madrid: La Muralla SA.
- Capella, J. (2000). *Planificación de la educación Documento de trabajo*. Lima: PUCP.
- Casassus, J. (1999). *"Marcos conceptuales de la gestión educativa" en la gestión*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Delgadillo, (2006). "Deformación en la calidad educativa cuando está ausente el Liderazgo dirigenial". Revista "Tecnología siglo XXI N° 12, Localidad de Cabo Blanco – Colombia
- Deming, E. (1989). *Calidad y productividad. La salida de la crisis*. Díaz Santo.
- Enrique Vera Viera, r. c. (2014). *Gestión educativa*. Cajamarca. Dossier UNJ.
- García y Poyato (2009). Tesis de Maestría denominada "La Gestión Escolar como medio para lograr la Calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada". California, Estados Unidos.

- IPE. (1999). *“Gestión educativa estratégica”*. Módulo 2. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Proyecto “Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa”. Buenos Aires: *Paginar.net*. En SIME, Luis. *Lidera*. Buenos Aires.
- IPEBA. (2011). *Equidad, acreditación y calidad educativa*. Lima: Impresión Arte Perú E.I.R.L.
- ISO. (2000). *Sistemas de gestión de la calidad - Directores para la mejora del desempeño*.
- Ruíz, (2011). Tesis “Influencia del Estilo de Liderazgo del Director en la Eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima norte. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú.
- Salcedo, (2004). Tesis para optar el grado académico de magister en Administración de negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Santillan, A. R. (17 de Agosto de 2009).  
*HTTP://WWW.NORMASUGI.BLOGSPOT.COM*.
- Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Shein, E. (1999). *Psicología de la organización*. Prentice/hall internacional. 4ª Edición. Madrid.
- Sorados, M. (2010). Tesis titulada “Influencia del liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa”. Universidad Nacional mayor de San Marcos. Lima.
- UNESCO. (Marzo de 2011).  
*http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/4667/1/BVCI0004049.pdf...* Obtenido de Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas.
- Vásquez, D. M. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos*. Lima.
- yehesker, D. (1973). *The planning process: a facet desing*.
- Pestalozzi, E. (1787). Historia de la Pedagogía, 1787, *face.uasnet.mx/zona/.../5.%20Las%20ideas%20de%20Enrique%20Pestalozzi.pdf*

## **APÉNDICES / ANEXOS**

## Anexo 1. Encuesta a directores



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POST GRADO MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



### ENCUESTA A DIRECTORES

SOBRE EL MANEJO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA, RED EDUCATIVA “CUENCA DEL PARAMILLO” SAN JOSÉ DEL ALTO, JAÉN

A continuación encontrará algunas preguntas sobre la Institución Educativa que dirige. Le pedimos que las responda con la mayor sinceridad. Recuerde que no hay respuestas correcta o incorrecta; lo importante en este proceso de autoevaluación es dar su opinión sobre la I.E. para que pueda mejorar.

#### Complete los siguientes datos

Institución Educativa: .....

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una equis (X) sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa. Debe marcar SI o NO en todas las opciones de la pregunta.

#### GESTIÓN INSTITUCIONAL:

##### DIMENSIÓN: Proyecto Educativo Institucional.

1. ¿La I.E. cuenta con Proyecto Educativo Institucional?  
A. SI ( ) B. NO ( )
2. ¿En el PEI, la misión se ha definido de manera participativa?  
A. SI ( ) B. NO ( )
3. ¿En el PEI, la visión se traduce la mejora que se quiere lograr?  
A. SI ( ) B. NO ( )
4. ¿Los objetivos estratégicos del PEI proponen alternativas de mejora institucional?  
A. SI ( ) B. NO ( )
5. ¿La propuesta pedagógica, en el PEI, propone con coherencia la mejora que se quiere lograr en el proceso enseñanza aprendizaje?  
A. SI ( ) B. NO ( )
6. ¿En el PEI, la propuesta de Gestión está alineada con la propuesta pedagógica?  
A. SI ( ) B. NO ( )

7. ¿Los valores institucionales fueron consensuados con todos los actores educativos?  
A. SI ( ) B. NO ( )
8. ¿El PEI cuenta con proyectos de innovación y planes de mejora?  
A. SI ( ) B. NO ( )
9. ¿En la elaboración del Proyecto Educativo Institucional participan todos los actores educativos?  
A. SI ( ) B. NO ( )
10. ¿El PEI es evaluado permanentemente con participación de todos los actores educativos?  
A. SI ( ) B. NO ( )

**DIMENSIÓN: Proyecto Curricular Institucional**

11. ¿La Institución educativa, cuenta con un Proyecto Curricular Institucional?  
A. SI ( ) B. NO ( )
12. ¿Convoca a sus docentes para Participar en la formulación del PCI?  
A. SI ( ) B. NO ( )
13. ¿El PCI, cuenta con el plan de estudios diversificado?  
A. SI ( ) B. NO ( )
14. ¿Orienta y acompaña la planificación curricular realizada por los docentes de la institución?  
A. SI ( ) B. NO ( )
15. ¿Se propone en el PCI, el perfil del egresado?  
A. SI ( ) B. NO ( )
16. ¿Hace uso de los lineamientos metodológicos y de evaluación propuestos en el PCI para evaluar la práctica docente?  
A. SI ( ) B. NO ( )

**DIMENSIÓN: Plan Anual de Trabajo.**

17. ¿El Plan Anual de Trabajo fue elaborado con participación de los actores educativos?  
A. SI ( ) B. NO ( )
18. ¿Verifica el cumplimiento de los objetivos del Plan Anual de Trabajo?  
A. SI ( ) B. No ( )
19. ¿Monitorea el desarrollo de las actividades y proyectos contenidos en el plan anual de trabajo?  
A. SI ( ) B. NO ( )

20. ¿Convoca al conjunto de los docentes para hacer la evaluación de las actividades del PAT, antes de finalizar el año escolar?

A. SI ( ) B. NO ( )

21. ¿El PAT está estructurado de acuerdo a normas de MINEDU?

A. SI ( ) B. NO ( )

22. ¿Cuándo elabora el PAT se hace con la participación de la APAFA, CONEI, Concejo de Vigilancia?

A. SI ( ) B. NO ( )

### **GESTIÓN PEDAGÓGICA: Proceso enseñanza - aprendizaje**

23. ¿La programación curricular se realiza de manera oportuna y teniendo en cuenta los lineamientos del MINEDU?

A. SI ( ) B. NO ( )

24. ¿Asumo compromisos con mis docentes para analizar y utilizar la información recogida sobre la evaluación de los estudiantes para seleccionar estrategias de enseñanza?

A. SI ( ) B. NO ( )

25. ¿Promuevo en los docentes un trabajo cooperativo en la elaboración de sesiones de aprendizaje?

A. SI ( ) B. NO ( )

### **Desempeño docente**

26. ¿Promuevo en los docentes un trabajo cooperativo en la elaboración de sesiones de aprendizaje?

A. SI ( ) B. NO ( )

27. ¿Las capacitaciones que programo sirven para mejorar el trabajo en la institución?

A. SI ( ) B. NO ( )

28. ¿Realizo monitoreo y acompañamiento para mejorar la práctica Pedagógica de los docentes?

A. SI ( ) B. NO ( )

29. ¿Dirijo las actividades educativas en equipos de trabajo docente?

A. SI ( ) B. NO ( )

### **Evaluación del Aprendizaje**

30. ¿Promuevo el análisis de los resultados de la evaluación para retroalimentar el aprendizaje, reprogramar y utilizar nueva estrategias?

A. SI ( ) B. NO ( )

**GRACIAS POR TU COLABORACIÓN**

## Anexo 2. Matriz de evaluación de encuesta a directores a juicio de expertos



MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA SOBRE EL MANEJO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION POR LOS DIRECTORES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED “CUENCA DEL PARAMILLO”, DISTRITO DE SAN JOSÉ DEL ALTO, JAÉN – 2014.



### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ENCUESTA A DIRECTORES A JUICIO DE EXPERTO

EXPERTO  
EPECIALIDAD  
CARGO ACTUAL  
GRADO ACADÉMICO  
CENTRO DE TRABAJO  
INSTRUMENTO  
LUGAR Y FECHA

*Nemesio Néstor Rojas*  
.....  
*Matemática*  
.....  
*Profesor Principal Univ. N. de Cajamarca*  
.....  
*Director en Dirección de la Educación*  
.....  
*Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*  
.....  
*Encuesta a los Directores*  
.....  
*Jaén 26/07/2014*  
.....

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	Ítems	CRITERIOS DE EVALUACION DEL EXPERTO								Resultado	
				Relación entre variable y dimensión		Relación entre dimensión e indicador		Relación entre indicador e ítems		Relación entre ítems y la opción de respuesta			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
INSTRUMENTOS DE GESTION	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Existencia del PEI	1. ¿La I.E. cuenta con Proyecto Educativo Institucional? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X			
		Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Tiene: Visión, misión, objetivos estratégicos	2. ¿En el PEI, la misión se ha definido de manera participativa? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
				3. ¿En el PEI, la visión se traduce la mejora que se quiere lograr? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
				4. ¿Los objetivos estratégicos del PEI proponen alternativas de mejora institucional? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
				Tiene propuesta Pedagógica	5. ¿La propuesta pedagógica, en el PEI, propone con coherencia la mejora que se quiere lograr en el proceso enseñanza aprendizaje? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X	



	Tiene Propuesta de Gestión	6. ¿En el PEI, la propuesta de Gestión está alineada con la propuesta pedagógica? A. SI ( ) B. NO ( )	✗		✗		✗		✗		
	Considera valores institucionales	7. ¿Los valores institucionales fueron consensuados con todos los actores educativos? A. SI ( ) B. NO ( )	✗		✗		✗		✗		
	Tiene Proyectos de Innovación	8. ¿El PEI cuenta con proyectos de innovación y planes de mejora? A. SI ( ) B. NO ( )	✗		✗		✗		✗		
	Elaboración participativa	9. ¿En la elaboración del Proyecto Educativo Institucional participan todos los actores educativos? A. SI ( ) B. NO ( )	✗		✗		✗		✗		
	Evaluación del PEI	10. ¿El PEI es evaluado permanentemente con participación de todos los actores educativos? A. SI ( ) B. NO ( )	✗		✗		✗		✗		
<b>Proyecto Curricular Institucional (PCI)</b>	Existencia del PCI	11. ¿La Institución educativa, cuenta con un Proyecto Curricular Institucional? A. SI ( ) B. NO ( )	✗		✗		✗		✗		
	Participación de profesores	12. ¿Convoca a sus docentes para Participar en la formulación del PCI? A. SI ( ) B. NO ( )	✗		✗		✗		✗		
	Plan de estudios diversificado	13. ¿El PCI, cuenta con el plan de estudios diversificado? A. SI ( ) B. NO ( )	✗		✗		✗		✗		
	Programación curricular	14. ¿Orienta y acompaña la planificación curricular realizada por los docentes de la institución? A. SI ( ) B. NO ( )	✗		✗		✗		✗		
	Perfil de egreso del estudiante	15. ¿Se propone en el PCI, el perfil del egresado? A. SI ( ) B. NO ( )	✗		✗		✗		✗		
	Lineamientos Metodológicos y de Evaluación	16. ¿Hace uso de los lineamientos metodológicos y de evaluación propuestos en el PCI para evaluar la práctica docente? A. SI ( ) B. NO ( )	✗		✗		✗		✗		


	<b>Plan Anual de trabajo (PAT)</b>	Existencia del PAT	17. ¿El Plan Anual de Trabajo fue elaborado con participación de los actores educativos? A. SI ( ) B. NO ( )	✓		✓		✓		✓	
		Cumplimiento de Objetivos	18. ¿Verifica el cumplimiento de los objetivos del Plan Anual de Trabajo? A. SI ( ) B. No ( )	✓		✓		✓		✓	
		Actividades/proyectos	19. ¿Monitorea el desarrollo de las actividades y proyectos contenidos en el plan anual de trabajo A. SI ( ) B. NO ( )	✓		✓		✓		✓	
		Evaluación del PAT: Memoria	20. ¿Convoca al conjunto de los docentes para hacer la evaluación de las actividades del PAT, antes de finalizar el año escolar? A. SI ( ) B. NO ( )	✓		✓		✓		✓	
		Estructura de acuerdo a las normas	21. ¿El PAT está estructurado de acuerdo a normas de MINEDU? A. SI ( ) B. NO ( )	✓		✓		✓		✓	
		Elaboración participativa	22. ¿Cuándo elabora el PAT se hace con la participación de la APAFA, CONEI, Concejo de Vigilancia? A. SI ( ) B. NO ( )	✓		✓		✓		✓	
<b>CALIDAD EDUCATIVA</b>	<b>GESTION PEDAGOGICA</b>	Programación curricular	23. ¿La programación curricular se realiza de manera oportuna y teniendo en cuenta los lineamientos del MINEDU? A. SI ( ) B. NO ( )	✓		✓		✓		✓	
		*Proceso de enseñanza	24. ¿Asumo compromisos con mis docentes para analizar y utilizar la información recogida sobre la evaluación de los estudiantes para seleccionar estrategias de enseñanza A. SI ( ) B. NO ( )	✓		✓		✓		✓	
		*Desempeño docente									
*Evaluación del aprendizaje	Trabajo cooperativo	25. ¿Promuevo en los docentes un trabajo cooperativo en la elaboración de sesiones de aprendizaje? A. SI ( ) B. NO ( )	✓		✓		✓		✓		

Capacitación y desempeño	26. ¿Promuevo en los docentes un trabajo cooperativo en la elaboración de sesiones de aprendizaje? A. SI ( ) B. NO ( )	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación para mejorar	27. ¿Las capacitaciones que programo sirven para mejorar el trabajo en la institución? A. SI ( ) B. NO ( )	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitoreo y acompañamiento	28. ¿Realizo monitoreo y acompañamiento para mejorar la práctica Pedagógica de los docentes? A. SI ( ) B. NO ( )	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipos de trabajo	29. ¿Dirijo las actividades educativas en equipos de trabajo docente? A. SI ( ) B. NO ( )	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación de estudiantes	30. ¿Promuevo el análisis de los resultados de la evaluación para retroalimentar el aprendizaje, reprogramar y utilizar nueva estrategias? A. SI ( ) B. NO ( )	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

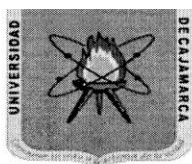
**OBSERVACIONES:** *El instrumento diseñado es VÁLIDO para ser aplicado en este estudio*

.....

.....

  
 Mg. Dc. *Mónica Nájera Rojas*  
 DNI N° *27721587*

### Anexo 3. Matriz de evaluación de encuesta a directores



MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA SOBRE EL MANEJO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN POR LOS DIRECTORES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED “CUENCA DEL PARAMILLO”, DISTRITO DE SAN JOSÉ DEL ALTO, JAÉN – 2014.



#### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ENCUESTA A DIRECTORES A JUICIO DE EXPERTO

**EXPERTO** : Mg. Naimés Pérez Cubas  
**EPECIALIDAD** : Educación Primaria  
**CARGO ACTUAL** : Jefe de Área de Inicial y Primaria  
**GRADO ACADÉMICO** : Magister  
**CENTRO DE TRABAJO** : INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO “VICTOR ANDRÉS BELAUNDE”  
**INSTRUMENTO** : Encuesta a Directores  
**LUGAR Y FECHA** : 18 de julio del 2014

do	V A R I A B L E	D I M E N S I O N	INDICADOR	ítems	CRITERIOS DE EVALUACION DEL EXPERTO								Resulta	
					Relación entre variable y dimensión		Relación entre dimensión e indicador		Relación entre indicador e ítems		Relación entre ítems y la opción de respuesta			
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
INST RUM ENTO S DE GEST ION	GESTIÓN INSTITU CIONAL	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Existencia del PEI	1. ¿La I.E. cuenta con Proyecto Educativo Institucional? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X			
			Tiene: Visión, misión, objetivos estratégicos	2. ¿En el PEI, la misión se ha definido de manera participativa? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X			
				3. ¿En el PEI, la visión se traduce la mejora que se quiere lograr? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X			
				4. ¿Los objetivos estratégicos del PEI proponen alternativas de mejora institucional? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X			
			Tiene propuesta Pedagógica	5. ¿La propuesta pedagógica, en el PEI, propone con coherencia la mejora que se quiere lograr en el proceso enseñanza aprendizaje? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X			

	Tiene Propuesta de Gestión	6. ¿En el PEI, la propuesta de Gestión está alineada con la propuesta pedagógica? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Considera valores institucionales	7. ¿Los valores institucionales fueron consensuados con todos los actores educativos? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Tiene Proyectos de Innovación	8. ¿El PEI cuenta con proyectos de innovación y planes de mejora? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Elaboración participativa	9. ¿En la elaboración del Proyecto Educativo Institucional participan todos los actores educativos? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Evaluación del PEI	10. ¿El PEI es evaluado permanentemente con participación de todos los actores educativos? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
<b>Proyecto Curricular Institucional (PCI)</b>	Existencia del PCI	11. ¿La Institución educativa, cuenta con un Proyecto Curricular Institucional? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Participación de profesores	12. ¿Convoca a sus docentes para Participar en la formulación del PCI? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Plan de estudios diversificado	13. ¿El PCI, cuenta con el plan de estudios diversificado? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Programación curricular	14. ¿Orienta y acompaña la planificación curricular realizada por los docentes de la institución? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Perfil de egreso del estudiante	15. ¿Se propone en el PCI, el perfil del egresado? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Lineamientos Metodológicos y de Evaluación	16. ¿Hace uso de los lineamientos metodológicos y de evaluación propuestos en el PCI para evaluar la práctica docente? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		

<b>Plan Anual de trabaja (PAT)</b>	Existencia del PAT	17. ¿El Plan Anual de Trabajo fue elaborado con participación de los actores educativos? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Cumplimiento de Objetivos	18. ¿Verifica el cumplimiento de los objetivos del Plan Anual de Trabajo? A. SI ( ) B. No ( )	X		X		X		X		
	Actividades/proyectos	19. ¿Monitorea el desarrollo de las actividades y proyectos contenidos en el plan anual de trabajo A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Evaluación del PAT: Memoria	20. ¿Convoca al conjunto de los docentes para hacer la evaluación de las actividades del PAT, antes de finalizar el año escolar? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Estructura de acuerdo a las normas	21. ¿El PAT está estructurado de acuerdo a normas de MINEDU? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
	Elaboración participativa	22. ¿Cuándo elabora el PAT se hace con la participación de la APAFA, CONEI, Concejo de Vigilancia? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X		
<b>CALIDAD EDUCATIVA</b>	<b>GESTION PEDAGOGICA</b>	Programación curricular	23. ¿La programación curricular se realiza de manera oportuna y teniendo en cuenta los lineamientos del MINEDU? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X	
	*Proceso de enseñanza	Practica Pedagógica	24. ¿Asumo compromisos con mis docentes para analizar y utilizar la información recogida sobre la evaluación de los estudiantes para seleccionar estrategias de enseñanza A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X	
	*Desempeño docente	Trabajo cooperativo	25. ¿Promuevo en los docentes un trabajo cooperativo en la elaboración de sesiones de aprendizaje? A. SI ( ) B. NO ( )	X		X		X		X	
	*Evaluación del aprendizaje										



### Anexo 4. Matriz de consistencia

<b>MAESTRANTE:</b> Lozano Carranza Juan Jeiner					
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b> Gestión de la calidad educativa					
<b>EJE TEMÁTICO:</b> Sistemas de Gestión de la Calidad para la Mejora de la Calidad Educativa					
<b>TÍTULO DEL PROYECTO:</b> MANEJO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN POR LOS DIRECTORES Y LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES DE LA RED EDUCATIVA “CUENCA DEL PARAMILLO”, DISTRITO SAN JOSÉ DEL ALTO - JAÉN, 2014.					
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES Y SUB VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cómo es el manejo de los Instrumentos de Gestión por los Directores y la Calidad Educativa de las instituciones educativas de la Red “Cuenca del Paramillo”, San José del Alto, Jaén – 2014?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL.</b> Caracterizar el Manejo de los Instrumentos de Gestión por los Directores y la Calidad Educativa de las instituciones educativas de la Red “Cuenca del Paramillo”, San José del Alto, Jaén - 2014.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>O1.</b> Describir el manejo de los Instrumentos de Gestión por los directores respecto al Proyecto Educativo Institucional en las Instituciones Educativas de la Red.</p> <p><b>O2.</b> Describir el manejo de los Instrumentos de Gestión por los directores respecto al Proyecto Curricular Institucional en las Instituciones Educativas de la Red.</p> <p><b>O3.</b> Describir el manejo de los Instrumentos de Gestión por los directores respecto al Plan Anual de Trabajo en las Instituciones Educativas de la Red.</p> <p><b>O4.</b> Determinar la pertinencia de los Instrumentos de Gestión por los directores respecto a la calidad educativa en las Instituciones Educativas de la Red.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL.</b> El manejo de los Instrumentos de Gestión por los directores, es positivo para la Calidad Educativa, de las instituciones educativas de la Red “Cuenca del Paramillo” San José del Alto, Jaén – 2014.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.</b></p> <p><b>H1.</b> El manejo del PEI como Instrumento de Gestión por los directores es positivo para la Calidad Educativa de las instituciones educativas de la Red.</p> <p><b>H2.</b> El manejo del PCI como Instrumento de Gestión por los directores es positivo para la Calidad Educativa de las instituciones educativas de la Red.</p> <p><b>H3.</b> El manejo del PAT como Instrumento de Gestión por los directores es positivo para la Calidad Educativa de las instituciones educativas de la Red.</p> <p><b>H4.</b> La pertinencia de los Instrumentos de Gestión por los directores es positivo para la Calidad Educativa de las instituciones educativas de la Red.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>Instrumentos de Gestión</b></p> <p>*Proyecto Educativo Institucional (PEI).</p> <p>*Proyecto Curricular Institucional (PCI)</p> <p>*Plan Anual de Trabajo (PAT).</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Calidad Educativa</b></p>	<p>Existencia del PEI Tiene: Visión, Misión, Objetivos estratégicos Tiene Propuesta pedagógica. Tiene Propuesta de gestión. Valores institucionales Proyectos de innovación Elaboración participativa del PEI Evaluación del PEI</p> <p>Existencia del PCI Plan de estudios diversificado Programación curricular Perfil de egreso del estudiante Lineamientos metodológicos y de evaluación</p> <p>Existencia del PAT Cumplimiento de objetivos Actividades/proyectos Evaluación del PAT Estructura de acuerdo a las normas Elaboración participativa</p> <p>Planificación y organización Ejecución Evaluación y monitoreo</p>	<p><b>*Tipo de investigación:</b> Investigación: Descriptiva</p> <p><b>*Diseño de investigación:</b> M-----O</p> <p><b>*Población y Muestra:</b> 10 Directores</p> <p><b>*Técnicas:</b> La encuesta</p> <p><b>*Instrumento:</b> Ficha de Encuesta</p> <p><b>*Tratamiento estadístico:</b> Procesamiento de datos a través del SPSS.</p>





