

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POST GRADO



### MAESTRÍA EN CIENCIAS

#### MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

### TESIS

Autoevaluación de la gestión institucional para la formulación del plan de mejora en el Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo, 2014.

Para optar el Grado Académico de

### MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

Maestriza: Perci Guinshon Azañedo Alcántara

Asesor: Dr. Juan Sergio Miranda Castro.

**CAJAMARCA - PERÚ**

**2015**

COPYRIGHT © 2014 by  
**PERCI GUINSHON AZAÑEDO ALCÁNTARA**  
Todos los derechos reservados

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POST GRADO



### MAESTRÍA EN CIENCIAS

### MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

### TESIS

Autoevaluación de la gestión institucional para la formulación del plan de mejora en el Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo, 2014.

Para optar el Grado Académico de  
**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:  
Maestriza: Perci Guinshon Azañedo Alcántara

### Comité Científico

-----  
Dr. Juan Sergio Miranda Castro  
Asesor

-----  
Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar  
Primer Miembro Titular

-----  
M. Cs. Luis Quispe Vásquez  
Segundo Miembro Titular

-----  
Mg. Waldir Díaz Cabrera  
Tercer Miembro Titular

**CAJAMARCA – PERÚ**

**2015**

## **DEDICATORIA**

A:

La memoria de mi madre, por la fe y esperanza de superación de los suyos. Si estuviera presente este trabajo hubiese sido motivo de orgullo

A:

Alonso Gabino, mi padre, esperanza de vida; Maritza, compañera de toda la vida, mis hijos, felicidad y razón del esfuerzo permanente

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi eterno agradecimiento a los miembros de la comunidad educativa del Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo, por su disposición para brindar la información solicitada a través de la aplicación de los instrumentos de investigación

Asimismo, agradezco infinitamente al Gobierno Regional de Cajamarca, en la persona de su Presidente, Profesor Gregorio Santos Guerrero, por permitir el desarrollo de la Maestría a nivel de Cajamarca, acción nunca antes realizada y que contribuirá en el desarrollo educativo regional.

Reconocimiento especial y eterna gratitud a todos los miembros de la Escuela de Post Grado de Universidad Nacional de Cajamarca, especialmente a su Directora Dra. Marina Estrada Pérez y al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar, Jefe de Sección de Educación, por el esfuerzo desplegado en la conducción acertada de la presente Maestría y la designación de profesionales destacados para el desarrollo de las diferentes asignaturas.

Con gratitud, al Dr. Juan Sergio Miranda Castro, por su acertado asesoramiento en la realización del presente trabajo de investigación.

¿Cómo queremos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo? Si queremos que las cosas cambien tenemos que hacer acciones diferentes.

Albert Einstein.

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice.....	vii
Lista de ilustraciones.....	xii
Lista de abreviatura o siglas.....	xiv
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción.....	1

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema.....	3
2. Formulación del problema.....	6
2.1 Problema general.....	6
2.2 Problemas específicos.....	7
3. Justificación del problema.....	7
4. Delimitación.....	8
5. Limitaciones.....	8
6. Objetivos dela investigación.....	8

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

1. Antecedentes de la investigación.....	10
2. Bases teóricas.....	14
2.1 Teoría de sistemas.....	14
2.1.1 Características generales de los sistemas.....	16
2.2 Modelos de gestión de la calidad.....	16
2.2.1 Principales modelos.....	17
A. El Modelo del Premio DEMING.....	17
B. El Modelo del Premio BALDRIGE.....	18
C. El Modelo de las Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000).....	19
D. El Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM).....	22
E. El Modelo CONEACES para la Educación Superior.....	24
2.4 Bases conceptuales.....	27
2.4.1 La evaluación.....	27
2.4.2 Autoevaluación.....	29
A. Importancia de la autoevaluación.....	30
B. Condiciones básicas para la autoevaluación.....	31
C. Principios de los Procesos de Acreditación y Certificación del SINEACE.....	31
D. Etapas del proceso de evaluación con fines de acreditación.....	32
1. Etapa previa al proceso de acreditación.....	32
2. Autoevaluación.....	34
3. Evaluación Externa.....	35
4. Acreditación.....	35

2.4.3 La Evaluación de la Gestión Institucional.....	36
A. Proyecto Educativo Institucional.....	37
1. Características de un PEI.....	38
2. Principios en que se sustenta el PEI.....	39
3. Propósitos del PEI.....	40
4. Ventajas del PEI.....	41
5. Actividades necesarias para elaborar el PEI.....	41
6. Componentes del Proyecto Educativo Institucional.....	42
B. Organización y Gestión Administrativa.....	43
1. Enfoque actual de la Gestión Educativa.....	44
C. Gestión Docente.....	48
D. Gestión Presupuestal.....	48
2.4.4 Plan de Mejora.....	51
A. Características de la Etapa de Elaboración del Plan de Mejora.....	51
B. Constitución y formación de los grupos de mejora.....	52
C. Funcionamiento de los grupos de mejora.....	53
D. Diseño y Elaboración del Plan de Mejora.....	55
E. Seguimiento y Evaluación del Plan de Mejora.....	56
3. Definición de términos básicos.....	58
3.1 Acreditación.....	58
3.2 Autoevaluación.....	58
3.3 Autoevaluación institucional.....	58
3.4 Calidad.....	58
3.5 Calidad de la Educación Superior.....	58
3.6 Dimensión.....	59

3.7 Estándar.....	59
3.8 Indicador.....	59
3.9 Plan de mejora.....	59

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

1. Las hipótesis y variables.....	60
1.1 Hipótesis central.....	60
1.2 Variable de estudio.....	60
1.3 Definición de la variable.....	60
1.3.1 Definición conceptual.....	60
1.3.2 Definición operacional.....	61
2. Matriz de operacionalización de variables.....	62
3. Población.....	63
4. Muestra.....	63
5. Unidad de análisis.....	63
6. Tipo de investigación.....	63
7. Diseño de investigación.....	63
8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos.....	64

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

1. Matriz general de datos.....	66
2. Resultados de la Dimensión PEI.....	67
3. Resultados de la Dimensión Organización y Gestión Administrativa.....	70

4. Resultados de la Dimensión Gestión Docente.....	74
5. Resultados de la Dimensión Gestión Presupuestal.....	76
6. Discusión de los resultados.....	79

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN DE MEJORA**

I. Información general.....	86
II. Introducción.....	86
III. Justificación.....	87
IV. Objetivos.....	89
V. Modelo teórico.....	89
VI. Descripción de la propuesta.....	90
VII. Contenido de la propuesta .....	93
VIII. Evaluación.....	100
CONCLUSIONES.....	102
SUGERENCIAS.....	103
LISTA DE REFERENCIAS .....	104
ANEXOS/APÉNDICES.....	107

## LISTA DE ILUSTRACIONES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo CONEACES para la Educación Superior.....	24
---	----

### LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Vigencia de la acreditación cumplimiento de estándares.....	36
Tabla 2: Resultados generales.....	66
Tabla 3: Participación en la formulación del PEI, de acuerdo al PEN y PER.....	67
Tabla 4: Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos del PEI.....	68
Tabla 5: Conocimiento de los valores y las partes del PEI.....	68
Tabla 6: Difusión y mecanismos utilizados.....	69
Tabla 7: Asignación de recursos y evaluación de los resultados de la aplicación del PEI.....	69
Tabla 8: Capacidad de empatía e intervenciones oportunas del personal directivo....	70
Tabla 9: El personal directivo inspira confianza y motiva el trabajo de su personal.....	70
Tabla 10: El personal directivo orienta y da el ejemplo con su trabajo.....	71
Tabla 11: Planteamiento de propuesta con visión de futuro y delega responsabilidades.....	71
Tabla 12: Ante intereses contrapuestos se averigua las causas y se logra acuerdos satisfactorios.....	72
Tabla 13: Ante conflictos se respeta la opinión de las partes y sobre todo de los alumnos.....	72
Tabla 14: Promoción y evaluación del trabajo en equipo.....	73

Tabla 15: Cumplimiento de perfil para cargos directivos y éstos son desempeñados por personal idóneo.....	73
Tabla 16: Evaluación del desempeño del personal directivo.....	74
Tabla 17: Percepción sobre las políticas para seleccionar el personal docente de acuerdo al perfil ideal.....	74
Tabla 18: Desarrollo de Áreas/Unidades Didácticas según especialidad y Actividades extracurriculares.....	75
Tabla 19: Promoción y evaluación de la capacitación de los formadores.....	75
Tabla 20: Normas y procedimiento para la promoción de formadores y documentos de reconocimiento.....	76
Tabla 21: El ISEP cuenta con plan de inversión y distribución de presupuesto según objetivos.....	76
Tabla 22: Organización del Comité de Recursos Propios y Actividades Empresariales y políticas de autogestión para ampliar el presupuesto.....	77
Tabla 23: Informe a la comunidad sobre ingresos, egresos y montos generados.....	77
Tabla 24: Análisis documental de la gestión institucional.....	78
Tabla 25: Nivel de cumplimiento del Plan de Mejora .....	100

## LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

CC.:	Comité de Calidad.
CP.:	Carrera Profesional.
CONEA:	Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior de Ecuador.
CONEACES:	Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa de Educación Superior No Universitaria.
D.S.:	Decreto Supremo.
IFD:	Instituto de Formación Docente.
ISEP:	Instituto Superior de Educación Público.
P.E.I.	Proyecto Educativo Institucional.
RIACES:	Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior.
SINEACE:	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.
UNESCO:	Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura.

## RESUMEN

La investigación titulada “Autoevaluación de la gestión institucional para la formulación del plan de mejora en el ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo, 2014”, permitió determinar cuál es el resultado de la gestión institucional y en base a los resultados diseñar el plan de mejora para superar las debilidades y enfrentar mejor el proceso de acreditación, para ello se realizó la autoevaluación aplicando el Modelo CONEACES. Como fundamento teórico, asume la teoría de sistemas, cuyo eje central del enfoque radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad del todo. Así mismo sirvió de fundamento teórico El Modelo del Premio DEMING, El Modelo del Premio BALDRIGE, El Modelo de las Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000), El Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM) y El Modelo CONEACES para la Educación Superior, orientado a procesos y actividades clave los que se evalúan en cuanto a su calidad y se complementan con el análisis de los resultados obtenidos. Se concluye que la mayoría de integrantes de la comunidad educativa no participan en la formulación y difusión del PEI, se percibe una deficiente gestión directiva, docente, la gestión presupuestal no es adecuada, las diferentes instancias no funcionan en forma articulada o sistemática. La gestión institucional no es buena, entonces en las condiciones actuales el ISEP, no lograría acreditarse. Presentando un diseño de plan de mejora a implementarse institucionalmente.

**PALABRAS CLAVE.** Autoevaluación institucional: Proyecto Educativo Institucional, Organización y gestión administrativa, gestión docente y gestión presupuestal, plan de mejora.

## **ABSTRACT**

The research entitled "Self-assessment of institutional management in formulating the plan of improvement in the ISEP "13 July 1882" in San Pablo, 2014" allowed diagnose institutional management and propose design improvement plan to better meet the accreditation process. As a theoretical framework, systems theory assumes, whose central axis of the approach is that the activity of any part of an organization affects the activity altogether. Also served as the theoretical foundation of DEMING Model Award, The Baldrige Award model, the Model Standards of the International Organization for Standardization (ISO 9000), The European Model of Quality Management (EFQM) and Model CONEACES for Higher Education, focusing on key processes and activities which are evaluated in terms of quality and are complemented by the analysis of the results. We conclude that most members of the educational community does not participate in the formulation and dissemination of PEI, poor management directors, teachers perceived, budget management is inadequate, the various bodies do not work in a coordinated manner or systematic. Under current conditions ISEP not achieved accredited. Featuring a design improvement plan to be implemented institutionally.

**KEY WORDS:** Institutional Assessment: Institutional Education Project, Organization and administration, teaching management and budget management improvement plan.

## INTRODUCCIÓN

La Educación Superior en el marco de la Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), debe introducir la evaluación institucional en su quehacer permanente, mediante procesos de autoevaluación y evaluaciones externas.

El Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo, de acuerdo al Modelo del Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa de Educación Superior No Universitaria (CONEACES), para que logre la acreditación con una vigencia de dos años debe obtener como mínimo un puntaje entre 274 hasta 297 y un puntaje de 298 hasta 350 para una acreditación de tres años.

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de determinar la situación de la gestión institucional, respecto al Proyecto Educativo Institucional (PEI), organización y gestión administrativa, gestión docente y gestión presupuestal, para la formulación del diseño de Plan de Mejora, a través de la autoevaluación, utilizando el modelo CONEACES, en el Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo, para ello se ha utilizado la técnicas de la encuesta y análisis documental; la primera aplicada a los docentes, administrativos y estudiantes, la segunda para la revisión de los archivos institucionales referidos a los estándares consignados en la matriz establecida por CONEACES, referidos a la gestión institucional.

El trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I denominado problema de investigación, que a su vez comprende el planteamiento y formulación del problema, justificación dela investigación, delimitación, limitaciones y objetivos de la investigación.

El Capítulo II denominado marco teórico, que corresponde: Antecedentes, Bases Teóricas Científicas, referido a la evaluación con fines de acreditación, el modelo CONEACES, la autoevaluación, condiciones básicas, importancia, principios y etapas. La Evaluación de la gestión institucional, en él se trata los aspectos teóricos relacionados al Proyecto Educativo Institucional, Organización y gestión administrativa, gestión docente y Gestión presupuestal. El plan de mejora, allí se trata de las características de la etapa de elaboración del plan de mejora, constitución y formación de los grupos de mejora, funcionamiento de los grupos de mejora, diseño y elaboración del plan de mejora, seguimiento y evaluación del plan de mejora. Luego se considera la definición de términos básicos.

El Capítulo III denominado marco metodológico, que a su vez comprende: hipótesis de investigación, variables, matriz de operacionalización, población y muestra, unidad de análisis, tipo y diseño de investigación, técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos.

El Capítulo IV denominado resultados y discusión, en él se considera el procesamiento, interpretación, análisis de los resultados.

El Capítulo V denominado propuesta de diseño de plan de mejora. Finalmente se considera las conclusiones, sugerencias, lista de referencias y anexos.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Planteamiento del problema

Las instituciones son concebidas como entidades dinámicas, responsables de su organización, preocupadas por la calidad de sus procesos y servicios. Tratándose de instituciones educativas que son las responsables de conducir procesos de transformación social, es imperativo el control de la calidad y rendición de cuentas así como la definición de lineamientos y procesos para evaluar el proceso educativo, precisando los resultados obtenidos para dar a conocer a la sociedad.

Los procesos de autoevaluación con fines de acreditación tienen mayor énfasis desde la década de los '90; desde entonces en diversos países se han creado instituciones encargadas de orientar este proceso; así por ejemplo en Colombia el año 2007 se crea el Concejo Nacional de Acreditación (CNA).

Las universidades estatales de América Central, a través del Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), promueven el desarrollo del Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior (SICEVAES), orientado a fomentar y desarrollar de manera colectiva una cultura de autorregulación y mejoramiento de la calidad en las universidades miembros del CSUCA, cultura que contribuye a la modernización y mejoramiento de la calidad de las instituciones de educación superior centroamericanas.

En el Ecuador, se crea el Concejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior de Ecuador (CONEA), que es el “organismo que entre otras competencias, debe elaborar las normas, guías, y documentación técnica necesarios

para la ejecución de los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación de las instituciones de educación superior del Ecuador” (CONEA. 2004, p. 3).

Según Rama (2009) en esta evolución de las agencias de evaluación hacia sistemas de aseguramiento de la calidad, es de destacar como una de sus causalidades, la propia diferenciación de los programas e instituciones, derivada de la evolución y diversificación de los sistemas de educación superior y de la propia dinámica de las agencias. En este camino se amplían los actores regulatorios, los enfoques de la calidad y las áreas de evaluación y acreditación. El pasaje desde agencias de evaluación hacia sistemas de aseguramiento, atiende también a la diversidad de niveles y modalidades educativas, a la diversidad de actores, a nuevas demandas laborales así como a nuevas prácticas pedagógicas y ámbitos disciplinarios, que plantean la necesidad tanto de nuevas instituciones, mecanismos y políticas, como de nuevos paradigmas y nuevas modalidades de la evaluación.

El Perú, mediante Ley N° 28740, de fecha 16 de mayo del 2006, crea el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), definido según el Art. 2° de la referida Ley, como “el conjunto de organismos, normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a definir y establecer los criterios, estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad que deben brindar las instituciones a las que se refiere la Ley General de Educación N° 28044, y promover su desarrollo cualitativo”.

La Ley del SINEACE considera tres organismos operadores del sistema. Uno para la Básica, el IPEBA y dos para la Educación Superior, el CONEAU que se encarga de a Educación Universitaria y el CONEACES, con competencia en la Educación Superior no Universitaria; con lo que ha modificado lo definido por la Ley

General de Educación 28044 que consideraba un solo operador para la Educación Superior en virtud a su similar naturaleza, al mismo tiempo que significaba una primera iniciativa para articular ambas en un único sistema.

El Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo, desde el año 2004 ha participado en procesos de autoevaluación institucional y verificación externa, realizados por el Ministerio de Educación; sin embargo, estos procesos se ejecutaban sin fines de acreditación.

En el Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo en lo que se refiere al Proyecto Educativo Institucional (PEI), para su formulación generalmente se conforma una comisión, fijándose los plazos necesarios; sin embargo, transcurrido el tiempo, no se ejecuta la tarea, asumiendo la responsabilidad un grupo de docentes, que sin tener en cuenta a los actores se elabora, emitiéndose la Resolución de aprobación, sin hacer la difusión en la comunidad educativa. Por otro lado en ninguna oportunidad se realiza la evaluación de la ejecución del PEI. En cuanto a la organización y gestión administrativa, el personal directivo y jerárquico trata de promover el trabajo en equipo, sin embargo los docentes generalmente trabajan en forma individualizada en la elaboración de sílabos y otras tareas propias de su competencia. El proceso de selección de los formadores para contratos se hace conforme las Normas Legales; sin embargo por el escaso número de postulantes muchas veces son ocupadas por docentes que no reúnen los requisitos, similar situación sucede en cuanto a los cargos directivos. No todos los docentes tienen el perfil profesional según las áreas del plan curricular. En el Reglamento Institucional no se estipula con claridad el procedimiento para el reconocimiento de la labor destacada como una forma de motivación para mejorar el desempeño docente. En los últimos años no se ha formulado un plan de capacitación

para fomentar la formación continua de los formadores, haciéndolo cada uno con los escasos recursos con los que se cuenta.

En lo que se refiere a gestión presupuestal, los escasos económicos son administrados por el Jefe de Unidad Administrativa, con el apoyo de un contador, sin embargo no se ejecuta con la debida planificación, descuidando algunos aspectos importantes como la asignación de recursos a la investigación.

El presente estudio trata de evaluar los aspectos relacionados a la gestión institucional, que a su vez comprende el Proyecto Educativo Institucional, la Organización y Gestión Administrativa, la Gestión Docente y la Gestión Presupuestal. Por tanto, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuál es el resultado de la autoevaluación de la gestión institucional del Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo, aplicando el Modelo CONEACES, año 2014? ¿Cuáles son los resultados de la autoevaluación de las dimensiones Proyecto Educativo Institucional, Organización y Gestión Administrativa, Gestión Docentes y Gestión Presupuestal? ¿Cómo formular un plan de mejora en bases a los resultados de la autoevaluación de la gestión institucional del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo?

## **2. Formulación del problema**

### **2.1 Problema general**

¿Cuál es el resultado de la autoevaluación de la gestión institucional del Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo, aplicando el Modelo CONEACES, año 2014?

## **2.2. Problema específico**

¿Cuáles son los resultados de la autoevaluación de las dimensiones Proyecto Educativo Institucional, Organización y Gestión Administrativa, Gestión Docentes y Gestión Presupuestal?

¿Cómo formular un plan de mejora en bases a los resultados de la autoevaluación de la gestión institucional del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo?

## **3. Justificación**

El mejoramiento de las instituciones parte del reconocimiento de la manera como desarrolla su labor. Así se puede identificar los procesos que están dando buenos resultados, como los que requiere ser fortalecidos. La herramienta por excelencia para llevar a cabo este proceso de reconocimiento es la autoevaluación institucional; que permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo y resultados de las acciones que realiza la institución, lo que permite elaborar un plan de mejora institucional.

La presente investigación es importante porque a través de la ejecución de la autoevaluación de la gestión institucional se podrá determinar cómo se formula el PEI, la participación de los actores, la difusión y evaluación, el trabajo en equipo, la formación continua, las actividades complementarias, las actividades de investigación, procedimientos para contratos de personal y asignación de cargos, la gestión y manejo del presupuesto.

La autoevaluación de la gestión institucional permitirá en base a una reflexión y análisis de diferentes referentes, documentos e indicadores que permiten a los miembros de la comunidad educativa emitir juicios sobre la

gestión institucional del ISEP “13 de Julio de 1882” y plantear la propuesta de solución para superar la debilidades y potenciar las fortalezas, de manera que el presente trabajo contribuya en el proceso de autoevaluación institucional con fines de acreditación.

#### **4. Delimitación**

**4.1 Espacial.** La investigación se realizó en el ISEP “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo, Región Cajamarca.

**4.2 Temporal.** La investigación se realizó durante al año académico 2014.

**4.3 Línea de investigación.** La presente investigación corresponde a la línea de investigación: Gestión de la calidad educativa.

**4.4 Eje Temático.** Sistemas y Procesos de autoevaluación con fines de Acreditación.

#### **5. Limitaciones**

Una de las principales limitaciones para la ejecución del presente trabajo de investigación ha sido la escasa bibliografía en nuestro medio, por lo que se ha tenido que recurrir fundamentalmente a información de internet.

#### **6. Objetivos de la investigación**

##### **6.1 Objetivo general**

Determinar el resultado de la autoevaluación institucional del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo, aplicando el modelo CONEACES.

## **6.2 Objetivos específicos**

6.2.1 Autoevaluar la gestión institucional, respecto al P.E.I., organización y gestión administrativa, gestión docente y gestión presupuestal, de acuerdo al Modelo CONEACES, en el ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

6.2.2 Formular el Plan de Mejora teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación de la gestión institucional del Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 1. Antecedentes de la investigación

En la presente investigación se ha considerado los antecedentes a **nivel internacional**, por cuanto a nivel nacional, regional o local no se ha encontrado ningún trabajo de investigación:

Aricapa y Henao (2010) en su Tesis de Especialista, “Autoevaluación en el cumplimiento de estándares de acreditación de la Secretaria de Salud y Seguridad Social del Municipio de Pereira en el año 2010”; en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Tecnológica de Pereira, concluyen que: se requiere un proceso de capacitación a los funcionarios de la Secretaria de Salud y Seguridad Social, tanto de sus funciones y competencias, como los requerimientos para la acreditación. Todos estos cambios sufridos por la Actual Secretaria de Salud y Seguridad Social del Municipio de Pereira, han producido un desequilibrio en su funcionamiento.

Rodríguez (2005) en su Tesis Doctoral “Desarrollo institucional y del profesorado desde la evaluación como cultura innovadora”, en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid), arriba a las siguientes conclusiones: El aprendizaje organizativo, a su vez, influye en el desarrollo del profesorado y éste en el desarrollo institucional, lo que significa que los objetivos, los valores y, en definitiva, la cultura de las organizaciones resultan fundamentales para entender las formas de relación, el liderazgo, la distribución de tareas y los procesos de mejora en las instituciones que aprenden. Estudiar la cultura de una

institución permite conocerla y entenderla; por ello, el primer objetivo de la investigación consiste en describir la cultura de los tres Institutos de Formación Docente que han sido objeto de análisis. Este estudio facilita la comprensión de la aplicación del modelo evaluativo, sus resultados y sus consecuencias.

Brito (2010), en su Tesis de Maestría, "Estudio y Aplicación del Modelo de Autoevaluación con fines de Acreditación establecido por el CONEA para el Instituto Tecnológico Superior "Misael Acosta Solís", en la Universidad Tecnológica Equinoccial (Riobamba), concluye que la comunidad de Instituto "MAS" de acuerdo a los indicadores evaluados, son fortalezas "clase A" las Funciones y sus Ámbitos: La Función Gestión Administrativa en sus Ámbitos: Visión, Misión, Plan Institucional (80%), y Bienestar Institucional (76%); La Función Docencia en su Ámbito Formación y Capacitación (76%); mientras son fortalezas "clase B" la Función Vinculación con la Colectividad (66%). Mientras que la Función investigación es una debilidad "clase C".

Avalos (2009) en su Tesis de Maestría, "Gestión de un modelo de acreditación en las instituciones de educación superior. Caso: Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración (CCECA)", concluye que en la actualidad, las IES que han obtenido su acreditación se preocupan de revisar y readecuar su oferta educativa, así como poner al día sus planes y programas de estudio, con el fin de ofrecer opciones de formación profesional de calidad, actualidad, relevancia y pertinencia con las demandas sociales y requerimientos del desarrollo socioeconómico local, regional, nacional e internacional, ya que la acreditación asegura altos niveles de competitividad académica que permite la transfronterización educativa y con ella la movilidad académica tan anhelada por los

alumnos, académicos y profesionales. Todo ello sustentado en la oferta educativa que proporcionan estas instituciones.

Rojas (2011), en su Tesis de Maestría, “Plan de Mejoramiento para el Colegio Santa María a partir de los resultados del autoestudio, visita de acreditación y evaluación institucional”, en la Facultad de Educación de la Universidad de la Sabana (Chía), concluye: el papel de la evaluación institucional juega un papel muy importante en el desarrollo de plan de mejoramiento. Aunque suene obvio, claro está, depende de la manera como se direccionen las interrogantes del colegio y la manera cómo estos trascienden hacia la cultura organizacional. Asimismo, manifiestan que los cambios que pretenden generar el proyecto no están relacionados con el cambio de los procesos sino que generen una transformación en la cultura del colegio Santa María desde la actitud y proactividad de las personas que habitan su proyecto educativo.

Jara (2004), en su Tesis Doctoral “Modelo de evaluación institucional para bachilleratos generales de Puebla, México”, del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de la Habana, concluye que un modelo para evaluar las instituciones de bachillerato general debe asumir las variables de contexto, currículum, recursos, proceso, resultados e impacto, así como su operacionalización en dimensiones e indicadores que permitan medir las diferentes variables.

Gaitán (2007), en su Tesis de Maestría, “Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos” Fundación de la Universidad del Norte, Barranquilla; concluye el modelo de gestión es un marco de trabajo estructurado por criterios, que pueden ser usados por todo tipo de organizaciones en la evaluación de sus propios esfuerzos de mejora de la calidad, de igual manera se utilizan para evaluar el progreso de una organización hacia la

excelencia. Asimismo manifiesta que la autoevaluación frente a los criterios del modelo es una técnica que emplea los resultados como punto de partida para elaborar los respectivos planes de mejora.

Ortiz (2012), en su Tesis de Maestría, “El modelo de evaluación institucional del desempeño docente para mejorar la calidad de educación de los estudiantes del Instituto Tecnológico “San Pablo de Atenas”, Parroquia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel, provincia Bolívar 2011”, de la Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador; concluye que la aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño Docente para mejorar la calidad de educación de los estudiantes, permitió organizar el aspecto pedagógico en la institución, despertando el interés a Directivos, docentes y estudiantes a participar activamente en talleres de capacitación, cooperando en la entrega de mejores servicios. Asimismo manifiestan que la mayoría de docentes y estudiantes coinciden en afirmar que es necesaria la evaluación sobre el desempeño de funciones de los docentes, ya que debemos rendir cuentas del trabajo que realizamos, para lo cual fue urgente institucionalizar un modelo propio de evaluación, que permita la capacitación continua de los docentes en nuevas metodologías de enseñanza y eleve el rendimiento académico de los estudiantes en el proceso educativo.

Yajamín (2007), en su Tesis de Licenciada en Ciencias de la Educación, “Elaboración del Proyecto Educativo Institucional del Centro de Desarrollo Infantil “Titulitos” en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, concluye que con la elaboración del proyecto educativo institucional se pretende favorecer al máximo la gestión administrativa en su concepción social, política, cultural y económica; así como en la toma de decisiones y en la formulación de planes y proyectos educativos que orienten el proceso enseñanza- aprendizaje. También manifiestan: en la medida en que el

proyecto educativo se complete con un proceso constante de reflexión y toma de decisiones adecuadas y constantes se constituirá en un proceso de enriquecimiento para todos los integrantes de la comunidad educativa. Esta es una responsabilidad social de toda la institución educativa.

Estrada, J. García, M. y Pinzón, L. (2004), en su tesis para obtener el Título de Abogadas, “La acreditación de las instituciones de Educación Superior en América Latina” de la facultad de Ciencias Jurídicas Derecho, de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, concluyen que la acreditación debe estar orientada no sólo a garantizar la calidad mínima de las instituciones de educación superior, que sin duda es importante, sino que adicionalmente debe buscar la excelencia de estas entidades, ya que la calidad es un concepto dinámico en la medida en que las exigencias de todos aquellos en que de alguna forma participan en la educación superior, serán mayores con el transcurso del tiempo.

## **2. Bases teóricas científicas**

### **2.1 Teoría de sistemas**

La teoría de sistemas, denominada también teoría general de los sistemas, “es una ciencia general de la totalidad, concepto tenido hasta hace poco por vago, nebuloso y semimetafísico. En forma elaborada sería una disciplina lógica-matemática, puramente formal en sí misma pero aplicable a las varias ciencias empíricas” (Bertalanffy, 1976, p. 37). Su tema es la formulación y derivación de aquellos principios que válidos para los sistemas en general, no persigue analogías vagas y superficiales, ya que junto a las similitudes siempre se hallan también diferencias.

Un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se “aglomeran” porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común.

La teoría de los sistemas según Luhmann intenta ofrecer un instrumento rigurosamente coherente de descripción de los sistemas, sean orgánicos o inorgánicos, y de pensar su aplicación en ciertos ámbitos.

En esta investigación se asume la teoría de sistemas, entendiendo que la problemática de la calidad educativa y la necesidad de crear nuevos modelos de intervención para mejorar el sistema en la institución educativa, en este caso del ISEP “13 de Julio de 1882”, suponen abordar desde una perspectiva distinta, entendiendo que el instituto es un sistema relacionado con otras realidades próximas que posibilitan los procesos de intervención y facilitan el desarrollo del mismo.

El eje central del enfoque de sistemas radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad del todo. Esto significa entonces, que en los sistemas, como el instituto, no hay unidades aisladas, por el contrario todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común; cada una de las partes debe tener un funcionamiento correcto para el eficaz desempeño de todo el conjunto.

Al respecto Azzerboni y Harf (2004) afirman:

*Consideramos a la institución desde una mirada sistémica; nos alejamos de la vieja idea de escuela como sumatoria de aulas, grados docentes, alumnos, donde cada problemática quedaba circunscripta a personas y objetos en contacto directo... Pasamos entonces a comprender que lo que sucede en cualquiera de estos ámbitos o cualquiera de estas personas tiene diferentes grados de repercusión en la institución total. (p. 11)*

Entre los principios de la teoría de sistemas, se pueden mencionar la utilización de los mismos conceptos para describir los rasgos principales de sistemas diferentes, la búsqueda de leyes generales que facilitan la comprensión de la dinámica de cualquier sistema y la formalización de las descripciones de la realidad. En conclusión, puede resaltarse que posee un carácter dinámico, multidimensional y multidisciplinario.

### **2.1.1 Características generales de los sistemas**

**Totalidad:** El sistema trasciende las características individuales de sus miembros.

**Entropía:** Los sistemas tienden a conservar su identidad.

**Sinergia:** Todo cambio en alguna de las partes afecta a todas las demás y en ocasiones al sistema.

**Finalidad:** los sistemas comparten metas comunes.

**Equifinalidad:** Las modificaciones del sistema son independientes de las condiciones iniciales.

**Equipotencialidad:** Permite a las partes restantes asumir las funciones de las partes extinguidas.

**Retroalimentación:** Los sistemas mantienen un constante intercambio de información.

**Homeostasis:** Todo sistema viviente se puede definir por su tendencia a mantenerse estable.

**Morfogénesis:** Todo sistema también se define por su tendencia al cambio

### **2.2 Modelos de gestión de la calidad**

La cultura de la calidad progresivamente ha llegado a las instituciones educativas y con ello una nueva manera de entender la evaluación que responde a una nueva manera de entender la gestión de la calidad.

Así, cuando interesa, por ejemplo, definir la calidad en términos de resultados académicos o cantidad de recursos disponibles, la evaluación se ha limitado a establecer los niveles de calidad de las instituciones educativas atendiendo a estos factores, sin tener en cuenta, los procesos internos que ocurren en la vida de la institución. Este tipo de evaluación puede responder a dos finalidades: 1) dar cuenta a la sociedad de cómo funcionan las instituciones y que obtienen, y 2) acreditarla como institución de calidad. En el primer caso, la evaluación suele ser llevada a cabo por la administración educativa, en el segundo caso, por las agencias privadas.

Cuando la calidad de las instituciones concede mayor importancia a los procesos que a los productos, la finalidad que persigue la evaluación, es la mejora de la institución. En este caso, la evaluación se centra en la revisión de los procesos y se realiza desde dentro en forma de autoevaluación.

Hoy, se apuesta por un nuevo concepto de calidad que implica tener en cuenta, tanto los procesos como los resultados, y que considera como instituciones educativas de calidad, aquellas que piensan que las cosas siempre pueden mejorarse y utilizan la autoevaluación como herramienta para conseguirlo. Esta nueva concepción sobre calidad, requiere nuevos sistemas de evaluación, que analicen tanto los procesos como los productos y que tenga en cuenta la satisfacción de los implicados en el proceso educativo. Últimamente, como hemos señalado anteriormente, se han puesto de moda los modelos de gestión de la calidad como generadores de una cultura evaluativa.

### **2.2.1 Principales modelos**

#### **A. El Modelo del Premio DEMING**

Japón fue el gestor del Modelo de calidad de Deming, este se estableció inicialmente con el fin de promover el control estadístico de la calidad en las

empresas. Recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC). En 1951, se instituyó el Premio Deming. Desde entonces la adopción del control de calidad y de sus técnicas fue cosa común en prácticamente todos los sectores de la industria japonesa, y de allí evolucionó, con el tiempo, el concepto de Calidad total.

El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público. Busca la implicación general de todos los niveles de la organización, desde la dirección general, hasta los puestos más interiores. El modelo consta de diez criterios de evaluación: Políticas y objetivos, organización y operativa, educación y su disseminación, flujo de información y utilización, calidad de productos y procesos, estandarización, gestión y control, garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos, resultados, planes para el futuro.

En la década de los ochenta este modelo inicia su aplicación en el ámbito educativo, siendo asumido por diversos países, inicialmente Estados Unidos y posteriormente el Reino Unido.

Se puede asumir que el modelo de calidad propuesto por Deming exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión que debe ser asimilado por todos los miembros, ya que cada uno de ellos es clave para lograr la mejora continua de todos los procesos.

## **B. El Modelo del Premio BALDRIGE**

Este Modelo de Excelencia proporciona una perspectiva de sistema para gestionar la organización y sus procesos clave con el objetivo de alcanzar resultados o desempeño de excelencia. Los siete criterios y los valores y conceptos centrales constituyen los bloques de la estructura y el mecanismo de integración del sistema.

Sin embargo, una gestión exitosa del desempeño requiere síntesis, alineación e integración, específicos a cada organización.

Síntesis significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia requerimientos clave de negocio, incluidos los objetivos estratégicos y planes de acción. Alineación significa usar los vínculos clave entre los requerimientos del Modelo de Excelencia para asegurar la consistencia de planes, procesos, indicadores y acciones. La integración se construye sobre la alineación, de manera que, los componentes del sistema de gestión del desempeño funcionan de una manera completamente interconectada.

El sistema está comprendido por 7 criterios, tres que definen los procesos, Liderazgo (criterio 1), Planeamiento Estratégico (criterio 2), y Orientación hacia el Cliente y el Mercado (criterio 3), dos que generan los resultados (criterio 7), Orientación hacia las personas (criterio 5) y Gestión de Procesos (criterio 6), La medición, Análisis y la Gestión del Conocimiento (criterio 4), constituyen la base para el sistema de Gestión del desempeño, por tanto es crítico para la gestión eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos orientado a mejorar el desempeño y la competitividad.

### **C. El Modelo de las Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000).**

En las organizaciones empresariales el modelo de Gestión de la Calidad más ampliamente utilizado es el que definen las normas UNE - EN ISO 9000:2000, que son un grupo de normas editadas en el año 2000 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), admitidas por la Comunidad

Europea como norma europea (EN) y por la Asociación Española de Normalización (AENOR) como una norma española (UNE).

Existen cuatro grupos de normas ISO 9000: conceptos y elementos básicos (ISO 9000), requisitos de un sistema de calidad (ISO 9001), apoyos a la certificación (ISO 9003) y campos de comparación (ISO 9004). Aun así, estas normas han de ser examinadas cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse, por lo que del anterior grupo de normas publicadas en el año 1994 ha nacido una nueva versión publicada el 15 de diciembre del año 2000. Esta revisión ha agrupado a las normas citadas en tres grandes bloques (Agencia Española de Normalización y Certificación, 2000):

ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad. Requisitos del sistema para satisfacer las necesidades de los clientes de la organización.

ISO 9004: Sistemas de gestión de calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

Los principios básicos que, según esta normativa, reflejan buenas prácticas de gestión, que perfectamente pueden ser aplicables a cualquier organización y/o I.I.EE. sin más que modifica algún término son:

- 1. Organización enfocada al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades y satisfacer sus requisitos.
- 2. Liderazgo:** Los líderes deberían crear y mantener un ambiente interno, involucrando al personal en el logro de los objetivos de la organización.
- 3. Participación del personal:** El personal es la esencia de una organización y su total compromiso hace que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

- 4. Enfoque basado en procesos:** Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- 5. Enfoque de sistemas para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización.
- 6. Mejora continua:** La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.
- 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- 8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización desde la perspectiva de demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

La norma ISO 9004 proporciona las directrices para el aumento de la eficacia y la eficiencia globales de la organización. Tiene como objetivo la mejora continua del desempeño de la organización medida a través de la satisfacción de los grupos de interés de la misma.

Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad basado en estas normas deben incluir el Manual de Calidad, en el que entre los requisitos de la norma se debe exponer la declaración de la política de calidad y los objetivos de calidad, los procedimientos necesarios para el funcionamiento del Sistema (la norma obliga a tener al menos los seis siguientes: Control de los documentos, control de los registros,

auditoría interna, control del producto no conforme, acción correctiva, acción preventiva), los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y los registros necesarios para dar fe de que las actividades previstas se han realizado.

El Sistema de Gestión de la Calidad, una vez implantado suele ser objeto de un reconocimiento externo o certificación, que consiste en la emisión de un documento, por parte de la una Entidad de Certificación acreditada para ello por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), que atestigua que un producto o servicio se ajusta a unas normas técnicas determinadas.

#### **D. El Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM)**

Con el objetivo fundamental de conseguir mejores resultados a través de la implicación de todos los miembros de una organización en la mejora continua de los procesos, la EFQM elabora su modelo de calidad (Modelo EFQM de Excelencia o Modelo Europeo de Gestión de Calidad), basado en la premisa de que los procesos son la vía por medio de la cual las organizaciones han de encauzar y liberar las aptitudes de su personal, con el fin de producir ciertos resultados. El modelo cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización, incluyendo todos los procesos que desarrolla y todos los niveles de su estructura.

Como modelo de Gestión de Calidad, el Modelo de la EFQM se basa en unas características fundamentales entre las que se pueden destacar la importancia de las personas, la orientación al cliente, el reconocimiento, el gusto por el trabajo bien hecho, el trabajo con hechos y datos, las relaciones de la asociación, la ética y la orientación a los resultados.

El modelo es tanto un instrumento de gestión como de autoevaluación, ya que sirve tanto para orientar la gestión de una organización de acuerdo con los principios de la gestión de calidad como para reconocer en qué posición se encuentra la organización. El objetivo del Modelo de la EFQM, aplicado a los Centros Educativos y/o I.I.EE. puede resumirse como: Los mejores resultados para los beneficiarios del servicio público de la educación, para los profesores y el personal de administración y para la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse permanentemente su planificación y estrategia, la gestión de su personal, de la cooperación y de sus recursos, así como de sus procesos hacia la consecución de la mejora continua de sus resultados globales.

El Modelo Europeo se compone de nueve criterios (elementos claves que se utilizan para evaluar la organización), divididos en subcriterios (aspectos que mejor definen un criterio) y que incluyen diversas áreas de trabajo, de mejora o de auto diagnóstico, sobre las que centrar los esfuerzos de la organización.

Los criterios son: liderazgo, planificación y estrategia, personal del centro educativo, colaboradores y recursos, procesos, resultados en los usuarios del servicio educativo, resultados en el personal, resultados en el entorno del centro educativo, resultados clave.

Aspectos y criterios que se tendrán en cuenta para el planteamiento del Diseño del Modelo de Autoevaluación Institucional Participativo, en cuyo proceso el liderazgo es fundamental.

Así lo confirma Aragón (2004):

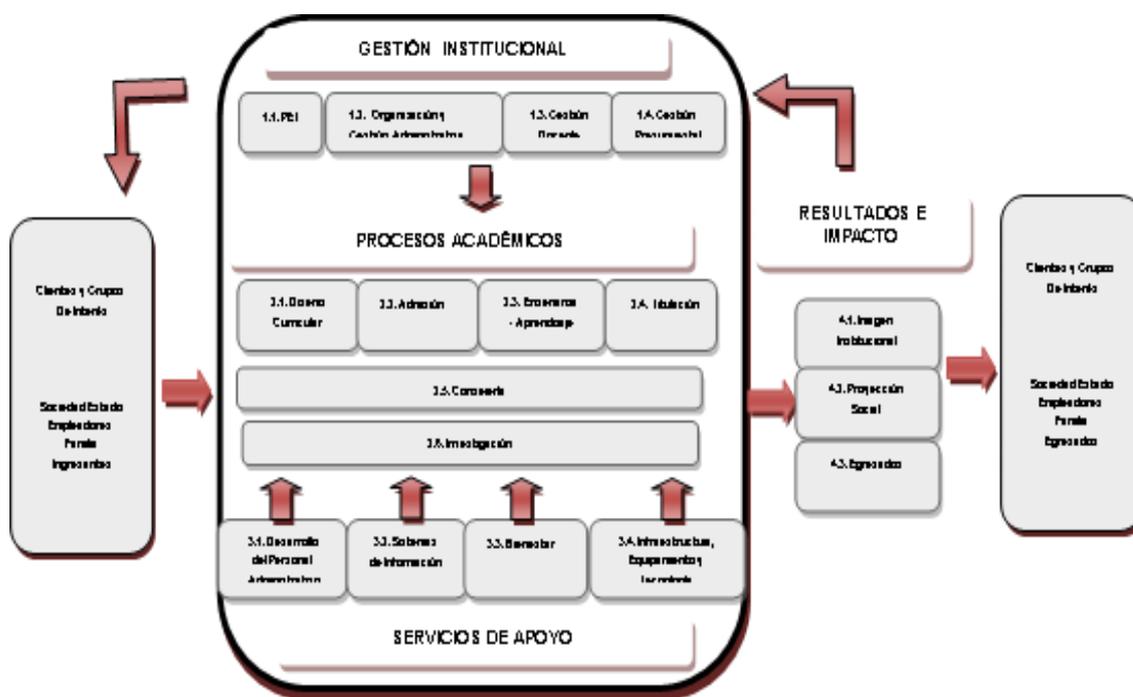
*Los resultados en los beneficiarios del servicio de la educación, en los profesores y en el personal de administración de servicios, y los resultados en*

la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y colaboraciones y de sus procesos, hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados educativos clave. (p.23)

## E. El Modelo CONEACES para la Educación Superior

Es un modelo orientado a procesos y actividades clave en los IEST (Institutos de Educación Superior Tecnológica) o en los IFD (Institutos de Formación Docente), los que se evalúan en cuanto a su calidad y se complementan con el análisis de los Resultados obtenidos (Resultados e impacto es el nombre específico que se le da a este tema).

Figura 1: Modelo CONEACES para la Educación Superior



Fuente: CONEACES.

Cada Dimensión se analiza a través de Factores y cada Factor se mide o evalúa a través de estándares, que se constituyen en Indicadores cuando se les analiza a través de su Grado de Cumplimiento (grado que está caracterizado en forma

descriptiva objetiva). El número de Estándares (o Indicadores). Como se puede ver en la figura, es un modelo orientado al mejoramiento continuo.

El Modelo de Aseguramiento de la Calidad en el cual se basa los Estándares y Criterios de Evaluación y Acreditación de las instituciones Superiores de Formación de Docentes, está estructurado bajo un enfoque de procesos, donde los elementos de entrada están expresados por los requerimientos de la sociedad, estado, empleadores, clientes y grupos de interés.

A partir de dichos requerimientos, se diseñan los Procesos académicos, en interrelación con los procesos de Gestión institucional y los Servicios de apoyo, generando Resultados e impacto.

Los procesos son evaluados cíclicamente con acciones de retroalimentación y ajustes necesarios.

Las instituciones educativas pasan a constituirse en un circuito de mejoramiento continuo de la calidad, al evaluarse las entradas, los procesos, el contexto, los resultados y el impacto social, para efectos de acreditación y certificación.

Los procesos de aseguramiento de la calidad engloban una diversidad de mecanismos tendientes a controlar, garantizar y promover la calidad de las instituciones de educación superior, bajo los principios de transparencia, eficacia, responsabilidad, participación, objetividad e imparcialidad, ética y periodicidad.

En este sentido, el modelo establecido basado en procesos es holístico y multidimensional, estando estructurado en cuatro dimensiones:

1. Gestión Institucional.
2. Procesos Académicos.

### 3. Servicios de Apoyo para la Formación Profesional.

### 4. Resultados e Impacto Social.

Estas dimensiones se desagregan en un conjunto de diecisiete factores y setenta indicadores. Al efectuarse las autoevaluaciones, en un ejercicio interno y permanente, cada institución, realiza un proceso de mejoramiento. Los indicadores medirán el nivel de cumplimiento del factor de calidad que se está evaluando, basado en las fichas de operacionalización de los indicadores.

Cada indicador presenta un rango de calificación de uno a cinco (de menor a mayor grado de cumplimiento). El grado de cumplimiento para cada indicador, constituye el referente (estándar a lograr) para la evaluación de procesos y de estimación ponderada.

Los requerimientos de la sociedad, estado, empleadores, estudiantes y grupos de interés en general, de acuerdo a la figura 1, se representan en estándares exigidos, que están conformados por la característica, descripción y nivel de aceptación de cada indicador. Cuando el IFD logre, a través de sucesivos planes de mejora, alcanzar el nivel de aceptación requerido para cada uno de los setenta indicadores, cumplirá con los estándares requeridos y estará en posición de lograr su acreditación correspondiente.

Cabe anotar que los estándares y criterios de evaluación establecidos, serán actualizados periódicamente, a fin de tener un proceso permanente de mejora continua.

Estos componentes tienen relación con los utilizados en otros países y que en el caso de México, tomados por Jara (2004) asume las variables de contexto,

currículum, recursos, proceso, resultados e impacto, así como su operacionalización en dimensiones e indicadores que permiten medir las diferentes variables.

## **2.4 Bases conceptuales**

### **2.4.1 La evaluación**

El término evaluación encierra múltiples significados, al respecto, Bertoni, et al. (1995) señalan que, en primer lugar, evaluar parece involucrar el hecho de medir con precisión y expresa una medida cuantificada; en segundo lugar, evaluar implica operaciones como estimar, apreciar, aprehender, pero también pronunciar un juicio cualitativo y aproximativo sobre una realidad. En este sentido, Nevo (1997) afirma:

*La evaluación educativa es el acto de recopilar información sistemática respecto a la naturaleza y a la calidad de los objetos educativos. Da como resultado una descripción completa y un conjunto de juicios de valor referente a los diversos aspectos de su calidad. (p. 37).*

Esto da cuenta de que, desde la polisemia del término, la evaluación es una actividad compleja. El término complejidad, viene de complexus, que significa lo que está tejido en conjunto, haciendo alusión al reconocimiento necesario de un principio de “lo incompleto” y de incertidumbre. En suma, es un entramado de constituyentes heterogéneos y asociados que presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Esto implica una tensión permanente entre la aspiración de la totalidad del saber y el reconocimiento de “lo incompleto” de todo conocimiento. (Morín, 1995, p. 23)

El orden, el desorden, lo uno y lo diverso se complementa e interactúan en los procesos evaluativos porque, de alguna manera, estarían dando cuenta de una necesidad de organización, de una necesidad de encontrar los principios de evolución comunes de los fenómenos para tratar de explicarlos.

Pensar en la evaluación desde este lugar posibilitaría abordar los procesos y los resultados evaluativos desde las dimensiones genuinas de su constitución, a la vez que se reconocería la totalidad y las partes que conforman dichos procesos.

En este sentido, estaríamos reconociendo a la evaluación como un acto de conocimiento porque definiría, en la práctica, la coherencia entre los postulados y las acciones. Entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo deseable y lo posible. No todo debe ser evaluado, pero sí debemos tomar conciencia de nuestras elecciones en el acto de evaluar.

“Por lo tanto, la actividad de evaluar se convierte en valorativa y, como tal, el sujeto que evalúa y el sujeto evaluado están directamente implicados y comprometidos con una actividad que debe orientarse por principios de justicia” (Álvarez, 2000, p. 133).

Según Arakaki (2005) la evaluación es un proceso mediante el cual un conjunto de personas, de preferencia constituido por representantes de los distintos actores educativos reflexiona a partir de datos confiables sobre aspectos relacionados con los procesos puestos en marcha por la propia carrera y los resultados que va obteniendo.

Asimismo, respecto a la evaluación, afirma Ávalos (2009):

*Proceso para determinar el valor de algo y emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, resultados para posibles cambios de mejora. Las agencias de calidad suelen dividir su tiempo y actividades en dos tareas relacionadas: evaluación y acreditación. La evaluación es un estudio de la institución o programa que incluye la recopilación sistemáticas de datos y estadísticas relativos a la calidad de la*

*misma. La evaluación para la acreditación debe ser permanente o continuada (también denominada evaluación de seguimiento), y sus resultados deben servir para reformar y mejorar el programa de estudios y la institución. Su primer estadio es la evaluación diagnóstica, consistente en determinar el estado en que se encuentra el programa o institución al inicio de un proceso de evaluación. (p. 12).*

#### **2.4.2 Autoevaluación**

Según el CONEA (2003):

*La autoevaluación es el riguroso y sistemático examen que una institución realiza, con amplia participación de sus integrantes a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo sobre la totalidad de las actividades institucionales o de un programa específico, a fin de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional y alcanzar la excelencia académica. (p. 14)*

La institución de educación superior que persiga mejorar su autorregulación necesariamente debe autoevaluarse, revisando continua y sistemáticamente sus tareas, su organización y funcionamiento, así como sus objetivos, políticas y estrategias relacionadas al cumplimiento de las funciones universitarias. Deberá establecer un eficiente sistema de información y conectar los resultados a la planificación del desarrollo institucional, para dar lugar a procesos sostenidos de mejoramiento.

Para que la autoevaluación cumpla con estos propósitos, debe adoptar una contextualización referida a su Visión, Misión y proyecto institucional, realizable en un ambiente apropiado y con alto grado de participación de sus estamentos, analizar a la institución o programa como un todo y no como la simple suma de sus partes,

incluir en el examen a todas las funciones y actividades de la institución o programa, sin excepciones; y, presentar en su informe final una imagen documentada de la institución que le permita a la sociedad un acercamiento sin distorsiones al desempeño institucional.

Por su parte CONEACES (2009) manifiesta:

*La autoevaluación también se denomina auto estudio o evaluación interna. Es un proceso participativo interno que busca mejorar la calidad. Da lugar a un informe escrito sobre el funcionamiento, los procesos, recursos, y resultados, de una institución o programa de educación superior. Cuando la autoevaluación se realiza con miras a la acreditación, debe ajustarse a criterios y estándares establecidos por la agencia u organismo acreditador. (p. 103).*

**A. Importancia de la autoevaluación.** Según el Ministerio de Educación del Ecuador (2012), la autoevaluación resulta importante porque:

1. Permite reflexionar sobre lo que se hace;
2. Facilita la coordinación vertical y horizontal;
3. Ayuda a comprender lo que sucede;
4. Impulsa el diálogo y la participación;
5. Permite tomar decisiones racionales;
6. Ayuda a incidir sobre lo que considera sustancial;
7. Permite corregir los errores;
8. Ayuda a intensificar el esfuerzo en lo esencial;
9. Permite aprender nuevas cosas;
10. Se convierte en un ejemplo para los estudiantes;
11. Ayuda al perfeccionamiento del profesorado.

La autoevaluación, vista de esta manera, significa la concreción de una reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa.

**B. Condiciones básicas para la autoevaluación.** Según el CONEA (2004) las condiciones básicas para la autoevaluación, entre otras, son:

1. Que haya una sólida motivación interna de los integrantes de la institución para participar activamente en el proceso.
2. Que los directivos, docentes, administrativos, estudiantes asuman su compromiso en el proceso de autoevaluación en el marco de sus propósitos y Normas Legales existentes.
3. Que exista un respaldo institucional traducido en apoyo de las autoridades y comunidad, creando un ambiente favorable para el análisis crítico y participativo en la búsqueda de acuerdos que contribuyan al desarrollo de la institución.
4. Que los directivos asuman el liderazgo, promuevan la participación, dirijan la socialización de los resultados y generen compromisos de los diferentes actores en las actividades de autoevaluación.
5. Que los directivos se comprometan a impulsar las propuestas de cambio que resulten del proceso.
6. Que exista transparencia en la ejecución y desarrollo del proceso, y se genere un clima de confianza y seguridad.
7. Que el equipo responsable de la autoevaluación debe familiarice con el contenido de la guía y reciba una capacitación previa, tanto en los procedimientos como en el manejo de técnicas e instrumentos a utilizar en el proceso.

### **C. Principios de los Procesos de Acreditación y Certificación del SINEACE**

**De acuerdo al Art. 4° de la Ley SINEACE, los principios que rigen los procesos de evaluación y acreditación son los siguientes:**

1. **Transparencia:** permite que los resultados del sistema sean confiables, se expresen con claridad, accesibilidad y sean difundidos a la comunidad educativa y opinión pública oportunamente.
2. **Eficacia:** procura lograr una cultura y práctica de la calidad educativa en todo el país, cautelando la racionalización en el uso de los recursos.
3. **Responsabilidad:** orienta para que las instituciones comprendidas en la presente Ley asuman su propia responsabilidad en el logro de los propósitos y objetivos de la calidad, así como en el ejercicio responsable de la autonomía que, en el caso de las universidades, la Constitución les reconoce.
4. **Participación:** aplica un conjunto de mecanismos y estrategias que buscan la participación voluntaria de las instituciones educativas en los procesos de evaluación y acreditación.
5. **Objetividad e imparcialidad:** tiene por objeto que los procesos de evaluación y acreditación, así como otras actividades que llevan a cabo las instituciones educativas prioricen la búsqueda de la mejora de la calidad educativa, en un marco de legalidad y probidad.
6. **Ética:** garantiza una actuación basada en la honestidad, equidad y justicia; y,
7. **Periodicidad:** la evaluación es periódica y permite apreciar la evolución de los logros hacia la meta de la calidad.

#### **D. Etapas del proceso de evaluación con fines de acreditación**

Según el Art. 10° del Reglamento de la Ley N° 28740 (Ley SINEACE), el proceso de acreditación consta de cuatro etapas:

1. **Etapa previa al proceso de acreditación.** Esta etapa muestra el compromiso de la Institución de Educación Superior No Universitaria con el proceso de evaluación y con los fines de la acreditación. Al solicitar el inicio del proceso, demuestra su

disposición hacia la mejora de la calidad. El compromiso se evidencia al cumplir las siguientes acciones:

- a. Solicitud de autorización al CONEACES.
- b. Conformación del Comité de Calidad. La implementación del proceso de evaluación, con fines de acreditación, conlleva a asumir acciones estratégicas y técnicas, por cuanto no sólo se debe cumplir con los establecimientos establecidos, sino, construir y aportar con el involucramiento y responsabilización de los grupos de interés, en el marco del aseguramiento de la calidad educativa.

Las acciones de sensibilización y motivación constituyen un accionar permanente en los procesos evaluativos de la institución, con el propósito de lograr un clima institucional favorable que viabilice la participación, desarrollo de tareas, consensos y compromisos, tanto individuales como colectivos.

El Comité de Calidad debe ser liderado por miembros representativos de la institución en coherencia con los estándares y criterios de evaluación y acreditación establecidos por el CONEACES. Puede estar conformado por los siguientes miembros: dos directivos, dos formadores, dos administrativos, un egresado y un estudiante. El Comité de Calidad, como equipo, motivará, impulsará, conducirá, implementará y articulará el desarrollo del proceso de autoevaluación y de mejoramiento continuo.

Las funciones principales del Comité de Calidad son:

1. Promover la participación colectiva e individual de los actores educativos.

2. Diseñar y conducir las acciones de sensibilización y capacitación, bajo estrategias de motivación y aprendizajes significativos con los implicados, durante todas las etapas del proceso.
3. Recoger información de la propia institución en relación a los estándares y criterios de evaluación y acreditación de las instituciones superiores de formación docente.
4. Diseñar y planificar las actividades del proceso de autoevaluación institucional.
5. Gestionar la conformación de los subcomités de apoyo y responsabilización de acciones del proceso de autoevaluación y del plan de mejora.
6. Elaborar y/o adecuar instrumentos de recojo de información.
7. Asumir la organización y análisis de la información obtenido, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades como base del plan de mejora, valorar cada uno de los indicadores de acuerdo al estándar establecido.
8. Informar periódicamente sobre los avances del proceso de autoevaluación a los directivos de la institución para la toma de decisiones.
9. Crear y establecer mecanismos de comunicación efectiva a nivel interno y externo.
10. Redactar y difundir los resultados de la autoevaluación.

En consecuencia, la implementación de los procesos evaluativos trae consigo aprendizajes institucionales de cohesión y emprendimiento, desafíos colectivos e individuales, con miras a reconstrucción y optimización de la institución para el aseguramiento de la calidad educativa.

**2. Autoevaluación.** (Art. 12° del Reglamento del SINEACE). La autoevaluación forma parte del proceso de evaluación orientado a la mejora de la calidad educativa. Es llevado a cabo por las propias instituciones o carreras profesionales con la participación de los grupos de interés.

Para efectos de acreditación, la institución o carrera deberán utilizar los estándares y criterios de evaluación, así como los procedimientos y especificaciones establecidos por el CONEACES.

Como resultado del proceso de autoevaluación, se elaborará el Plan de Mejoramiento Institucional, que será importante para el aseguramiento de la calidad de la institución educativa. Es decir, se “emplea los resultados como punto de partida para elaborar los respectivos planes de mejora” (Gaitán, 2007, p. 229)

**3. Evaluación Externa.** (Art. 13° del Reglamento del SINEACE) Es el proceso de verificación, análisis y valoración, que realiza la Entidad Evaluadora que cuenta con autorización vigente emitida por el CONEACES. Permite constatar la veracidad de la autoevaluación realizada por la propia institución educativa o programa.

**4. Acreditación.** (Art. 14° del Reglamento del SINEACE) Es el reconocimiento formal y público, de la calidad demostrada por una institución o carrera profesional, otorgada por el Estado a través del CONEACES, y según el informe de evaluación externa emitido por la Entidad Evaluadora.

La acreditación es temporal y su renovación implica, necesariamente, un nuevo proceso de autoevaluación y evaluación externa. Para el caso de las instituciones superiores de formación docente, la temporalidad de la acreditación, está supeditada a nivel de calificación de cada uno de los indicadores. Para obtener la acreditación, la institución debe obtener los niveles mínimos de aceptación en cada estándar. El CONEACES establece, como tiempo de vigencia, lo expresado en la siguiente tabla:

Tabla 1: Vigencia de la acreditación cumplimiento de estándares

CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES	RANGO DE PUNTOS OBTENIDOS	RANGO DE PUNTOS EN PORCENTAJE	VIGENCIA EN AÑOS DE ACREDITACIÓN
Mínimos	264 hasta 297	75% a 84%	Dos años
Máximos	298 hasta 350	85% a 100%	Tres años

Fuente: CONEACES 2009.

### 2.4.3 La Evaluación de la Gestión Institucional

Gestión Institucional, según Earl & Fullan, (2003; Leithwood & Jantzi, (2009; Leithwood et al., 2004; Leithwood, Jantzi, & Mascall, (2002), citados en CONEACES (2010), es el timón de la Institución. Está constituida por las prácticas o acciones desarrolladas por el equipo directivo y las jefaturas o coordinaciones para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida, para el logro de las metas institucionales. Debe existir un liderazgo centrado en el aprendizaje, así mismo abarca las prácticas que la Institución desarrolla para la selección, evaluación y crecimiento profesional de cada formador, la optimización de los recursos presupuestales y acciones para la generación de ingresos propios en función de los objetivos del PEI y los resultados de aprendizaje de los estudiantes; estableciendo un clima organizacional que favorezca el aprendizaje de todos los estudiantes (Geijsels, Slegers, Stoeln, & KrÅgern, 2009).

La evaluación de la gestión institucional en el marco del presente trabajo de investigación comprende: El Proyecto Educativo Institucional, la organización y gestión administrativa, la gestión docente y la gestión presupuestal.

## **A. Proyecto Educativo Institucional**

En el Art. 66° de la Ley 28044, Ley General de Educación, señala “Es finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión”.

Según el Decreto Supremo N° 009-2005-ED. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo; el Proyecto Educativo Institucional, es un instrumento de gestión de mediano plazo que se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y Local.

Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa o Programa. Integra las dimensiones pedagógica, institucional, administrativa y de vinculación al entorno.

Articula y valora la participación de la comunidad educativa, en función de los fines y objetivos de la Institución Educativa. Contiene: la identidad de la Institución Educativa (Visión, Misión y Valores), el diagnóstico y conocimiento de los estudiantes a los que atiende, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.

Para Marcelo (2007), el PEI es un instrumento de gestión de mediano y largo plazo que se enmarca dentro del Proyecto Educativo Nacional, del Regional y el Local, a fin de responder a sus demandas y expectativas. Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa o Programa, teniendo como centralidad a las niñas, niños y adolescentes, integrando sus necesidades de desarrollo humano, el cumplimiento de sus derechos, además de las demandas de desarrollo de la región y de manera especial de la localidad. Por ello es importante que partamos de la revisión de documentos como: El Proyecto Educativo

Nacional y Regional, El Plan de Desarrollo Concertado y con especial atención el Proyecto Educativo Local.

El Proyecto Educativo Institucional es la estrategia fundamental, para propiciar la transformación de las instituciones como ejes de desarrollo y mejoramiento de la calidad educativa; es un proceso permanente de construcción colectiva, que conlleva al crecimiento y desarrollo escolar y social de las comunidades educativas.

Para Alvarado (2005), el Proyecto Educativo Institucional constituye un proceso de reflexión y la consecuente plasmación (o enunciación) que realiza una comunidad educativa.

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución Educativa.

## **1. Características de un PEI**

Según la UNESCO en el Perú (2011), las características del PEI, son:

**a. 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.

**b. 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.

**c. 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

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

**e. 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.

## **2. Principios en que se sustenta el PEI**

**a. Acción comunitaria:** Una preocupación permanente ha sido la de constituir una verdadera comunidad educativa, es decir, dotar de un sentido de fraternidad, solidaridad y equidad a las relaciones que se dan entre los estamentos e integrantes de

la entidad y sobre todo comulgar ideales comunes. El sentido de comunidad no sólo es condición para la formulación del PEI, es el sustento mismo de la educación.

**b. Acción participativa:** La participación, “tomar parte de o en” no sólo es un derecho sino también una obligación y una necesidad, máxime si la concepción y elaboración de un PEI es una tarea ordenada y compleja que requiere del aporte creativo, crítico, entusiasta e innovador básicamente de todos los integrantes de la institución. Sólo en la medida en que haya una efectiva participación se llegará a decisiones consensuales que son las más firmes y seguras de ejecución, y se posibilitará el crecimiento de todos, más allá de la simple información y consulta, que son niveles elementales de participación.

**c. Acción planificada:** La planificación institucional constituye una herramienta básica imprescindible para la dinámica de cualquier entidad. El éxito institucional depende no sólo de la claridad de su misión, ideario o marco doctrinal, sino también de un buen diagnóstico de su realidad y de la capacidad para precisar objetivos y metas que se desean alcanzar, en el tiempo previsto y con los recursos existentes.

### **3. Propósitos del PEI**

a. Constituye el marco doctrinal, ideario, la filosofía o lo que otros llaman el carácter propio; es decir, el tipo de educación que se quiere impartir en la institución educativa.

b. Perfila el tipo de alumnos, los principios e indicadores que deben orientar la acción educativa.

c. Canaliza las aspiraciones y los intereses e inquietudes luego de un serio, profundo y prolongado proceso de reflexión de los miembros de la comunidad educativa.

- d. Unifica criterios de acción con vista a una mayor coherencia funcional de toda la entidad.
- e. Configura gradualmente la identidad y personalidad propias de la institución educativa.
- f. Constituye un referente de la tarea educativa y es susceptible de modificación gradual y progresiva.

#### **4. Ventajas del PEI**

- a. Precisa la identidad de la Institución Educativa.
- b. Da coherencia a la acción de los miembros de la comunidad educativa, en función de una doctrina común.
- c. Facilita la identificación del personal con la institución.
- d. Fija los objetivos institucionales a lograr.
- e. Permite la planificación de actividades a largo plazo.
- f. Orienta la toma de decisiones.
- g. Sirve como punto de referencia para la selección de nuevos miembros de la comunidad educativa.
- h. Permite establecer medidas correctivas en las actividades individuales y grupales.
- i. Actualiza la finalidad del colegio.
- j. Condiciona la eficiencia en la gestión institucional.

#### **5. Actividades necesarias para elaborar el PEI**

- a. Designar un equipo principal, polivalente y comprometido, responsable de la programación y diseño teórico – metodológico del proyecto.
- b. Llevar a cabo reuniones previas de información, motivación y sensibilización, a cargo del equipo principal.

- c. Organizar los equipos (y sub equipos) de trabajo, necesarios de acuerdo con sus responsabilidades, con relación a las áreas de trabajo establecidas.
- d. Acopiar toda la información previa pertinente. Para este caso no basta la formación y experiencias pasadas sino que es necesaria también la capacidad de poder hacerse asesorar convenientemente.
- e. Desarrollar talleres metodológicos sobre procesamiento de la información diagnóstica y sobre las propuestas innovadoras correspondientes.
- f. Programar sesiones de trabajo para dar cuenta de los avances y efectuar los reajustes necesarios pertinentes.
- g. De ser posible y necesario, designar personas encargadas de clasificar o sintetizar la información y redactar el borrador del proyecto.
- h. Elaborar el proyecto final y someterlo a discusión en una asamblea general, para arribar a acuerdos preferentemente consensuales.

## **6. Componentes del Proyecto Educativo Institucional**

Según al Art. 32° del Decreto Supremo N° 009-2005-ED. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, contiene: la identidad de la Institución Educativa (Visión, Misión y Valores), el diagnóstico y conocimiento de los estudiantes a los que atiende, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.

a. **La identidad.** Da respuesta esencialmente a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, y ¿qué buscamos? Preguntas que permitirán establecer la Misión, Visión y los valores propios de la Institución Educativa para llevar a cabo su tarea pedagógica.

b. **El diagnóstico.** Corresponde a la dinámica propia de análisis y aprehensión del contexto, que nos permite identificar las necesidades y oportunidades, tanto internas

como externas, en donde se desarrolla la institución; estableciendo objetivos estratégicos claros y precisos.

c. **Propuesta Pedagógica.** Es el conjunto de definiciones sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Institución Educativa y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y en su desarrollo.

d. **Propuesta de Gestión.** Se refiere a los aspectos de organización, administración y recursos financieros que permiten plasmar la propuesta pedagógica. Asimismo, es el modelo de conducción, organización y funcionamiento de la Institución Educativa para el logro de sus objetivos institucionales.

## **B. Organización y Gestión Administrativa**

En cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad **debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos** para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Para Brito (2010), la gestión administrativa constituye una función fundamental para el desarrollo de los procesos correspondientes a las funciones de docencia, investigación y vinculación con la colectividad. La gestión es inherente a los procesos académicos. La gestión es el vehículo para que las instituciones educativas cumplan su Visión, Misión, propósitos y objetivos relacionados con sus funciones sustantivas.

La gestión administrativa contempla las actividades vinculadas a la planificación y organización institucional, a su dirección y gestión, al manejo económico-financiero y a la evaluación y acreditación institucional. Estas actividades están orientadas al eficiente funcionamiento de las instituciones y a la consecución de resultados efectivos en beneficio de la sociedad.

En el proceso administrativo desempeña un papel relevante el liderazgo y la dirección efectiva, por cuanto son esenciales para la toma de decisiones a favor de los procesos de transformación de la educación superior. Estos procesos requieren de participación de personal formado y de recursos materiales (físicos y equipamiento), de información y económicos.

**1. Enfoque actual de la Gestión Educativa.** La modernización de la educación en nuestro país es asumida como el esfuerzo de cambios cualitativos en el sistema educacional, muy en particular de los procesos educativos y administrativos, dirigido a poner la educación al servicio del desarrollo del país. “El tránsito de la tradicional administración de la educación hacia el nuevo paradigma de gestión educativa puede considerarse como un proceso de modernización de la educación”. (Calero, 2001, citado por López, 2005, p. 41).

Teniendo en cuenta que la educación es un proceso dinámico con características diferentes para toda las épocas, espacios e individuos, nuestra modernidad de la

educación ha hecho que los gobernantes, técnicos y responsables de las políticas educativas se cuestionen sobre temas diversos y muy en particular sobre Gestión Educativa, a fin de encontrar nuevas alternativas a las exigencias de la compleja realidad educativa. En este sentido “La gestión debe concebirse como la acción planeada para poner en práctica las decisiones acertadas para dar respuestas a los tipos de problemas, tipos de exigencias y el nivel de organización que las personas necesitan para cubrir sus necesidades”. (Cabrera, et al 2000, citados por López, 2005, p. 41).

En este marco, hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. Para Díaz (1997, citado por López, 2005, p. 41), expresa que la gestión es la creación de las condiciones para que el futuro educativo que queremos lograr se concrete. Con esto nos quiere decir, que la educación debe contar con un proyecto que se quiere lograr, que se debe seleccionar a las personas que se considera más capaces para lograrlo, se programen y ejecuten acciones para ir concretando este proyecto, que se solucionen los problemas que lo obstaculizan, que se modifiquen organizaciones inadecuadas, que se cambien normas, procesos y disposiciones obsoletos y finalmente que se generen recursos y se los administre para contar con las personas que se quieren y las acciones que se necesitan.

Del mismo modo, Guerrero (2001, citado por López, 2005, p. 42) afirma que:

*La Gestión educativa es una función que coordina y articula las distintas acciones planificadas por un equipo de trabajo que busca hacer de la escuela una organización que posibilita la consecución de su sentido pedagógico a través de un proceso de participación efectiva de toda la comunidad escolar.*

En particular consideramos importantes estos conceptos por cuanto, conciben a la gestión educativa como un proceso dinámico, flexible que requiere de equipos de trabajo (participación), de una planificación y de un sentido para generar una visión distinta de lo que actualmente es la realidad escolar, creando condiciones y formas originales de organizaciones escolares para dejar de lado las estructuras verticales del pasado.

El nuevo enfoque de gestión educativa ha superado la visión autoritaria o verticalista que se tuvo y que es muy propia de los sistemas educativos centralizados, en la cual por una parte se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra, los encargados de administrar o ejecutar los planes. Hoy se recomienda un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar planes. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar.

El nuevo enfoque de gestión ha hecho que los directores de los centros educativos cambien su denominación y funciones. Ahora, son o deben ser gerentes. “El director es el conductor, el líder pedagógico, el líder institucional, el gerente administrativo, porque tiene que ser capaz de liderar el proyecto educativo. Tiene que ser capaz de administrarlo con eficiencia y esta tarea se llama gerencia” (Trathemberg, 1996, citado por López, 2005, p. 43).

La gerencia demanda la toma de decisiones específicas sobre aspectos esenciales como: *Potenciar recursos*, prever las necesidades institucionales orientadas

a satisfacer el apoyo y factibilización de actividades necesarias que materialicen la ideología del centro educativo. Es imprescindible potenciar los medios disponibles y/o agenciarse de otros recursos para garantizar el cumplimiento de los planes de desarrollo. Sin medios no es posible alcanzar logros.

Organizacionalmente descentralizar el centro educativo, para garantizar la eficiencia y calidad del servicio. Es necesario descentralizar la gestión educativa en respeto a la realidad del educando y a los criterios más avanzados de la teoría y la práctica educativa. El centralismo de la administración en las instancias de gobierno da paso a un proceso de descentralización hacia la gestión a nivel de unidad escolar, con una creciente autonomía técnica y financiera.

La Ley General de Educación permite realizar procesos de participación en la gestión educativa. En este sentido se plantea: “La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, administrativamente simplificada, participativa y flexible...la sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada”. (Ley General de Educación 28044, Art. 63°).

Determinar mejores niveles de rendimiento institucional, estableciendo prioridades de objetivos, criterios de eficiencia y eficacia que reflejen el mejoramiento de la calidad del servicio que brinda la escuela.

Diversificación curricular, a fin de posibilitar la democratización de la educación adaptándola a las características, necesidades, intereses y experiencias de los alumnos.

### **C. Gestión Docente**

La gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976); otros ponen el énfasis en la interacción entre personas (Mayo, E. 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916).

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Betalanfly, Luhman, 1978, en UNESCO en el Perú, 2011, p. 20).

A partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

Dentro del marco del proceso de autoevaluación y acuerdo al modelo CONEACES, la gestión docente comprende: la selección de los formadores, asignación de cargos, actividades complementarias, motivación de los formadores, formación continua y aplicación de competencias.

### **D. Gestión Presupuestal**

Denominada también gestión presupuestaria. “Es la capacidad de los pliegos presupuestarios para lograr sus objetivos institucionales mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los

criterios de eficiencia, eficacia y desempeño” (Glosario de Términos del Sistema de Gestión Presupuestaria del Estado. Resolución Directoral N° 007-99.EF-76.01).

Según el artículo 86° de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece que los ingresos propios que generan las instituciones educativas estatales se destinan, preferentemente, a financiar proyectos de inversión específicos o a actividades de desarrollo educativo consideradas en el respectivo Proyecto Educativo Institucional. Estos recursos son independientes del monto presupuestal que se les asigne por la fuente Tesoro Público para gastos corrientes y se informará regularmente sobre su ejecución, según la reglamentación correspondiente. Asimismo, el artículo 38° del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, aprobado por el Decreto Supremo N° 009-2005-ED, establece que los recursos propios de las Instituciones Educativas públicas son gestionados por el Comité de Gestión de Recursos Propios de la Institución Educativa de acuerdo a las normas legales y está integrado por el Director de la Institución Educativa, quien lo preside y tiene voto dirimente, el Tesorero, o quien haga sus veces en la Institución Educativa, un docente, representante de los profesores, un trabajador administrativo, representante del personal administrativo, si lo hubiera. El representante del personal docente y el representante del personal administrativo, elegidos democráticamente, mediante voto directo y secreto, por el período de un año; asimismo establece que el Comité de Gestión de Recursos Propios informa bimestralmente al Consejo Educativo Institucional del manejo de los recursos propios de la Institución Educativa; y, agrega que el Tesorero del Comité de Gestión de Recursos Propios deposita estos recursos en la cuenta bancaria de la Institución Educativa pública, cuenta abierta en coordinación con la respectiva Unidad Ejecutora. En casos excepcionales, por razones de lejanía a entidades bancarias, el Comité de Recursos Propios de la Institución Educativa administrará directamente dichos

recursos, estableciendo mecanismos de transparencia que incluye brindar información a los padres de familia y autoridades educativas competentes sobre su uso.

El año 2007 el Ministerio de Educación emite el Decreto Supremo N° 028-2007-ED, que aprueba el Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas, cuyos objetivos es garantizar la administración eficiente y transparente de la gestión de los recursos propios y actividades productivas y empresariales, en las Instituciones Educativas, así como fortalecer la gestión de las Instituciones Educativas, contribuyendo a su autosostenimiento y desarrollo institucional.

Las Instituciones Educativas constituirán el Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales, que en adelante se denominará Comité, responsable de la planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación de las Actividades Productivas y Empresariales y la administración de los recursos propios de la Institución Educativa.(Art. 4° del D.S. N° 028-2007-ED.)

En Educación Superior no Universitaria el Comité está integrado por:

Director de la Institución Educativa, quien lo preside y tiene voto dirimente

El Administrador, Tesorero o quien haga sus veces

El Jefe de Producción

Un representante de los docentes

Un representante del personal administrativo

La elección de los representantes del personal docente y administrativo ante el Comité, se realiza mediante voto directo y secreto en elecciones convocadas por la Dirección de la Institución Educativa. El período de vigencia de los representantes electos ante el Comité es de un año. Las elecciones de los representantes, integrantes

del Comité, se realizarán en el último trimestre del año y asumirán sus funciones a partir del primer día útil del año siguiente. Para que entre en funcionamiento el Directoral General emitirá la Resolución correspondiente.

La mayoría de lo establecido en el referido Decreto Supremo no se pone en práctica en el ISEP”13 de Julio de 1882”, dejando de lado una gran oportunidad de ampliar el presupuesto, que bien podría contribuir al mejoramiento institucional.

#### **2.4.4 Plan de Mejora**

Una vez que la institución cuenta con los resultados que le permiten identificar las áreas de mejora, la siguiente tarea será constituir el Grupo o Grupos de Mejora que habrán de garantizar el éxito en las tareas de mejora para cada una de las áreas detectadas por el Comité de Calidad (CC). En esta etapa se debe de buscar el involucramiento de todo el personal y el apoyo de los estudiantes.

Se analizará el área de mejora y se establecerá un plan que incluya un diseño concreto y claro, con objetivos y expectativas que se puedan cumplir y que permitan continuar con la mejora del trabajo diario. “Depende de la manera como se direccionan las interrogantes y la manera cómo estos trascienden hacia la cultura organizacional... que generen una transformación en la cultura desde la actitud y proactividad de las personas que habitan su proyecto educativo” (Rojas, 2011, p.126)

#### **A. Características de la Etapa de Elaboración del Plan de Mejora**

La etapa de elaboración del Plan de Mejora comprende el análisis de las áreas de mejora para formular y definir uno o varios planes de acción concretos, a través de objetivos y actividades específicas, evaluables y alcanzables en un periodo determinado.(CONEACES, 2010, p. 32)

Los objetivos de esta etapa son:

1. Involucrar a toda la comunidad educativa en el diseño y puesta en marcha del Plan de Mejora de la Carrera Profesional (CP) o Institución.
2. Seleccionar a los integrantes de los distintos Grupos de Mejora teniendo en cuenta los principios operativos para su funcionamiento.
3. Diseñar el Plan de Mejora de la Institución que comprenda los diversos planes de acción o de mejora a partir del análisis de las posibles causas de la problemática encontrada, a fin de proponer una solución fundamentada.
4. Implantar y realizar el seguimiento del Plan de Mejora diseñado por la Carrera Profesional o Institución.
5. Evaluar los logros del Plan de Mejora de la Institución, por el impacto consolidado en el tiempo, debido al plan de acción implantado.

Se señalarán los criterios contemplados para priorizar, unas áreas sobre otras, detectando las más urgentes y viables y estableciendo un calendario de acción.

### **B. Constitución y formación de los grupos de mejora**

Para la elaboración del Plan de Mejora inicialmente se seleccionarán y conformarán Grupos de Mejora, que son equipos de trabajo constituidos en la Institución cuya función principal será elaborar dicho plan a través de la planeación y coordinación sistemática de acciones, para la solución de los problemas en las áreas de mejora identificadas, así como estimular a la Institución al logro de los objetivos del mismo.

Debido a que se requiere de una cuidadosa selección de las personas que integrarán los Grupos de Mejora, es importante considerar los siguientes criterios: (CONEACES, 2010, p. 33).

1. Los integrantes de los grupos se seleccionarán a partir de propuestas del personal, siempre y cuando exista aceptación de la persona designada.
2. Todo el personal de la Institución deberá participar en alguno de los Grupos de Mejora, preferentemente de manera voluntaria.
3. Se seleccionarán los Grupos de Mejora en el momento que se inicien los trabajos del área de mejora correspondiente.
4. El número de integrantes que se recomienda en cada grupo podrá oscilar entre tres y seis personas.
5. Los miembros de los Grupos de Mejora serán representativos de la CP.
6. Debe formar parte del equipo, por lo menos una persona relacionada directamente con el área a mejorar.
7. La participación en las tareas de los integrantes de los grupos deberá ser equitativa.

Los integrantes del grupo o grupos deberán participar en el proceso de formación para conocer y aplicar los procedimientos adecuados y elaborar el Plan de Mejora, es además de tomar decisiones para la solución de los problemas detectados del estándar encomendado.

### **C. Funcionamiento de los grupos de mejora**

Para hacer posible el adecuado funcionamiento de los Grupos de Mejora, se requiere que todos sus integrantes conozcan claramente sus funciones, ya que deben responder a la voluntad de la CP de construir un proceso de mejora continua. Las funciones básicas de los Grupos de Mejora son:

1. Diseñar el Plan de Mejora a través del análisis sistemático de las causas de la problemática de cada estándar, de las posibles soluciones y de la consideración de las sugerencias y propuestas de las medidas específicas.

2. Coordinar y conducir la aplicación de las acciones de mejora continua que la CP emprenda con miras al logro de los objetivos.
3. Realizar el seguimiento a las acciones del Plan de Mejora.
4. Evaluar la eficacia e impacto del Plan de Mejora.
5. Informar periódicamente al colectivo de la CP de los resultados obtenidos con la aplicación del Plan de Mejora.

Asimismo, los integrantes del Grupo o Grupos de Mejora deberán asumir una serie de principios que representan compromisos operativos y técnicos propios de los procesos de mejora continua, que les permitan trabajar adecuadamente y lograr los objetivos del Plan de Mejora de la CP. Las funciones de los miembros de los Grupos de Mejora son:

1. Seleccionar un coordinador que desarrolle las siguientes funciones: convocar a reuniones a los integrantes del grupo, preparar la orden del día y distribuirlo con antelación entre los integrantes del equipo, presidir las reuniones, promoviendo la participación de todos, realizar reuniones periódicas (semanales o quincenales) con los integrantes del grupo e informar acerca de las acciones concretas del Plan de Mejora y de los avances del mismo, a fin de estimular la participación del colectivo de la CP en la toma de decisiones.
2. Elegir un secretario que sea responsable de elaborar las actas de las reuniones realizadas, registrar las conclusiones y los acuerdos generados en cada reunión.
3. Informar del Plan de Mejora a la comunidad educativa.
4. Ejecutar las acciones y/o actividades programadas en el plan, conjuntamente con las personas implicadas en el proceso de mejora.
5. Dar seguimiento a la ejecución del Plan de Mejora.

6. Verificar el cumplimiento del plan, de acuerdo con lo planificado, obteniendo la información correspondiente.
7. Valorar el cumplimiento del plan, para adoptar las medidas pertinentes y realizar los ajustes necesarios, en caso de situaciones no previstas.

#### **D. Diseño y Elaboración del Plan de Mejora**

El Plan de Mejora debe contener las características de las áreas de mejora, su problemática específica, los procesos en los que impacta, las acciones propuestas, así como los riesgos, las necesidades de formación para realizarlas, el periodo en que se implantará y las formas de seguimiento y evaluación del mismo.

Dichas propuestas de mejora deberán ser realistas y concretas, de manera que sean viables a corto, mediano o largo plazo y puedan servir a la Institución para comprometerse en un proceso continuo de mejora.

Para el diseño y elaboración del Plan de Mejora el grupo responsable deberá realizar las siguientes acciones:

1. Definir los objetivos y resultados deseados, partiendo del análisis realizado en la fase anterior.
2. Analizar detenidamente las posibles soluciones, aplicando distintas herramientas (diagrama de flujo, hoja de control, tormenta de ideas, histograma, etc.) y tomando en cuenta criterios de costo, tiempo de realización, importancia para los implicados y seguridad en la realización, entre otros aspectos.
3. Identificar las acciones que precisa la solución adoptada.
4. Estimar y prevenir los recursos necesarios, materiales o humanos.
5. Definir el proceso de implementación del plan, secuenciando las acciones.
6. Determinar las audiencias a quienes afecta el plan de mejora.

7. Establecer un cronograma para la implementación, especificando distintos momentos de verificación de la aplicación del proceso así como los indicadores que permitan evidenciar la resolución del área de mejora.
8. Asignar responsables del proceso de implementación y seguimiento.
9. Documentar el proceso de planificación del Plan de mejora.

El Plan de Mejora debe ser flexible y permitir que se incorporen nuevas acciones de acuerdo con nuevas situaciones o condiciones surgidas a lo largo del proceso. Por tanto, debe ser dinámico, ya que es un medio y no un fin en sí mismo.

El plazo para la realización de las acciones del Plan de Mejora es variable en función de las características de las áreas a mejorar; sin embargo, deberá ser suficiente para incorporar las acciones necesarias a la cotidianeidad de la CP para que su impacto sea permanente.

La aplicación de los planes puede ser breve, es decir en un semestre académico, o bien más extensa y requerir de varios semestres para mostrar su impacto; sin embargo, es conveniente que en el cronograma del plan se delimiten acciones para un plazo máximo de un semestre académico y de ser posible que se apeguen a los periodos de trabajo en el mismo.

### **E. Seguimiento y Evaluación del Plan de Mejora**

El seguimiento de las acciones de mejora es crucial y determinante para la consecución de los objetivos planteados. La implementación del plan involucra al personal de la Institución, no sólo a los integrantes del Grupo de Mejora, puesto que son quienes deben realizar las acciones propuestas. Algunas preguntas que pueden ayudar a hacer un seguimiento de la acción son: ¿Se está desarrollando bien la acción?

¿Cuáles son sus efectos directos sobre el objetivo inicial? ¿Hay efectos imprevistos (positivos o negativos)?

Es importante señalar que todo el personal, además de validar y aceptar las transformaciones sugeridas, las adoptará para garantizar el éxito en su implementación.

La evaluación del Plan de Mejora forma parte del mismo y consiste en verificar que el proceso de implementación se desarrolle conforme a lo diseñado y en medir u obtener información con regularidad de la eficacia y el impacto de las acciones a medida que transcurre el tiempo.

En el diseño del Plan de Mejora se deberá describir el proceso de evaluación, incluyendo los indicadores del avance y logro de los objetivos planeados a fin de tomar decisiones pertinentes, en caso de que sea necesario. Estos indicadores son indispensables en tanto se constituyen en mediciones del funcionamiento del proceso y de los resultados.

Considerando lo anterior, las acciones que deben realizar los integrantes del Grupo de Mejora para la evaluación del plan son: (CONEACES, 2010, p. 36).

1. Determinar las técnicas de recopilación de la información, fuentes y técnicas de análisis.
2. Definir responsables.
3. Ejecutar el plan de evaluación previsto en el Plan de Mejora.
4. Elaborar el informe de resultados de la evaluación del plan y de la toma de decisiones, considerando la valoración positiva o negativa de los resultados del Plan de Mejora.

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

**3.1 Acreditación.** (Art. 14° del Reglamento del SINEACE) Es el reconocimiento formal y público de la calidad demostrada por una institución o carrera profesional, otorgada por el Estado a través del CONEACES; y según el informe de evaluación externa emitido por una entidad evaluadora debidamente autorizada de acuerdo con las normas vigentes.

**3.2 Autoevaluación.** También se denomina autoestudio o evaluación interna. Es un proceso participativo interno que busca mejorar la calidad. Da lugar a un informe escrito sobre el funcionamiento, los procesos, recursos, y resultados, de una institución o programa de educación superior. Cuando la autoevaluación se realiza con miras a la acreditación, debe ajustarse a criterios y estándares establecidos por la agencia u organismo acreditador. (CONEACES, 2009, p. 103).

**3.3 Autoevaluación institucional.** La autoevaluación institucional la entendemos como un compromiso de colaboración mutuo que, asumido por todos se orienta hacia un diagnóstico, completo o parcial del funcionamiento de la misma y su correspondiente mejora. (Cardona, 1997, p. 421).

**3.4 Calidad.** Grado en que un conjunto de rasgos diferenciados inherentes a la educación superior cumplen con una necesidad o expectativa establecida. En una definición laxa se refiere al funcionamiento ejemplar de una institución de educación superior. Propiedad de una institución o programa que cumple los estándares previamente establecidos por una agencia organismo de acreditación. (CONEACES, 2009, p. 104).

**3.5 Calidad de la Educación Superior.** Es un término de referencia que permite comparar una institución o programa con otras homologables o en torno a un patrón

real o utópico predeterminado, cuyos componentes o dimensiones pueden ser: la relevancia, la integridad, la efectividad, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y de información, la eficiencia, la eficacia y la gestión de los procesos académicos y administrativos. (CONEACES, 2009, p. 104).

**3.6 Dimensión.** Conjunto de elementos o factores integrantes de toda institución académica. (CONEACES, 2009, p. 106).

**3.7 Estándar.** Es un nivel o referencia de calidad predeterminada por alguna agencia, organismo acreditador o institución. Los estándares de calidad o excelencia sobre instituciones o programas de educación superior son establecidos previamente y, de forma general, por una agencia de acreditación. Implica un conjunto de requisitos y condiciones que la institución debe cumplir para ser acreditada por esa agencia. Suele requerir además que la institución tenga establecidos sistemas de control de calidad propios. (CONEACES, 2009, p. 107).

**3.8 Indicador.** Una variable que permite, medir, evaluar y comparar cuantitativa y cualitativamente a través del tiempo el comportamiento, el grado de avance y posición relativa de un programa con respecto a los estándares establecidos. (CONEACES, 2009, p. 109).

**3.9 Plan de mejora.** Documento donde se consigna las medidas para obtener la acreditación, o para mejorar los aspectos puesto de manifiesto en el proceso de evaluación. (CONEACES, 2009, p. 112).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. Hipótesis y variables**

##### **1.1 Hipótesis central**

El resultado de la autoevaluación de la gestión institucional, del Instituto Superior de Educación Pública “13 de Julio de 1882” de San Pablo, aplicando el Modelo CONEACES, no es buena.

##### **1.2 Variable de estudio**

Autoevaluación de la gestión institucional.

##### **1.3 Definición de la variable**

###### **1.3.1 Definición conceptual**

###### **A. Autoevaluación.**

También se denomina autoestudio o evaluación interna. Es un proceso participativo interno que busca mejorar la calidad. Da lugar a un informe escrito sobre el funcionamiento, los procesos, recursos, y resultados, de una institución o programa de educación superior. Cuando la autoevaluación se realiza con miras a la acreditación, debe ajustarse a criterios y estándares establecidos por la agencia u organismo acreditado.

### **1.3.2 Definición operacional**

#### **A. Autoevaluación de la gestión institucional**

La autoevaluación de la gestión institucional es un proceso relacionado con la formulación, ejecución del PEI, la organización y la gestión administrativa, gestión docente y gestión presupuestal, de acuerdo al Modelo CONEACES, para que en base a los resultados se formule el Plan de Mejora para superar las debilidades y potenciar las fortalezas.

## 2. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
V1. Autoevaluación. de la gestión institucional	También se denomina autoestudio o evaluación interna. Es un proceso participativo interno que busca mejorar la calidad. Da lugar a un informe escrito sobre el funcionamiento, los procesos, recursos, y resultados, de una institución o programa de educación superior. Cuando la autoevaluación se realiza con miras a la acreditación, debe ajustarse a criterios y estándares establecidos por la agencia u organismo acreditado.	La autoevaluación de la gestión institucional es un proceso relacionado con la formulación, ejecución del PEI, la organización y la gestión administrativa, gestión docente y gestión presupuestal para que en base a los resultados se formule el Plan de Mejora para superar las debilidades y potenciar las fortalezas.	Proyecto Educativo Institucional	Formulación, ejecución y evaluación del P.E.I. Difusión del P.E.I. Coherencia presupuestal	Encuesta: Cuestionario o Análisis documental : Ficha de análisis documental (Archivos)
			Organización y Gestión Administrativa	Liderazgo eficaz Cultura organizacional en base a la calidad Trabajo en equipo Personal idóneo para los cargos directivos Gestión de la calidad	
			Gestión Docente	Selección de los formadores Asignación de cargos Actividades complementarias de la formación Motivación de los formadores Formación continua Aplicación de competencias adquiridas	
			Gestión Presupuestal	Implementación del presupuesto. Seguimiento presupuestal Generación de ingresos económicos	

### **3. Población**

El universo está constituido por 238 estudiantes, 22 docentes y 4 administrativos del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo, haciendo un total de 264.

### **4. Muestra**

La muestra ha sido elegida en forma aleatoria simple, no probabilística, por conveniencia, se seleccionó por segmentos, está constituida por el 50% de estudiantes asistentes de cada semestre académico de las carreras tecnológicas y pedagógicas, haciendo un total de 108 estudiantes; 100% del personal docente (22) y 100% de personal administrativo (4), haciendo un total de 134.

### **5. Unidad de análisis**

Cada uno de los estudiantes, docentes y personal administrativo.

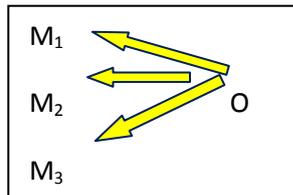
### **6. Tipo de investigación**

Descriptivo: Porque se observa y describe las características de la gestión institucional, en un momento y lugar tal como se presenta en la realidad.

### **7. Diseño de investigación**

El diseño que se utilizó en el proceso de investigación fue el descriptivo simple, porque a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación se determinó en qué situación se encuentra la gestión institucional, respecto al PEI, organización y gestión administrativa, gestión docente y gestión administrativa.

El diseño gráficamente se representa de la siguiente manera:



Donde:

M<sub>1</sub> = Muestra que representa al personal directivo y docente.

M<sub>2</sub> = Muestra que representa al personal administrativo.

M<sub>3</sub> = Muestra que representa a los estudiantes del III y V semestre de carreras tecnológicas y V y VII de formación pedagógica.

O = Observación

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

En la presente investigación se utilizó la encuesta y el análisis documental como técnicas y el cuestionario aplicados a docentes (anexo 1), personal administrativo (anexo 2) y los estudiantes (anexo 3) y la ficha de análisis documental (anexo 4), como instrumentos, los mismos que han sido validados por el Ministerio de Educación, utilizados en procesos de autoevaluación a Instituciones de Formación Docente.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Luego de establecida la metodología de investigación para llevar a cabo el proceso de autoevaluación de la gestión institucional del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo, de acuerdo al modelo CONEACES, se procedió a la aplicación de los instrumentos de investigación aplicados a la muestra seleccionada, teniendo en cuenta la dimensión Proyecto Educativo Institucional, Organización y Gestión Administrativa, Gestión Docente y Gestión Presupuestal, cuyos resultados se procesaron utilizando el Microsoft Excel, los que se tendrán en cuenta para la formulación de la propuesta de diseño de plan de mejora, para superar las deficiencias y fortalecer las potencialidades.

## 1. Matriz general de datos

Tabla 2: Resultados generales

	ÍTEMS	DOCENTES					ADMINISTRATIVOS					ESTUDIANTES							
		a	b	c	d	e	Nº	a	b	c	d	e	Nº	a	b	c	d	E	
INFORMACIÓN	1	13	9				1	3	1				1	43	65				
	2	16	6				2	2	2	0	0		2	35	73				
	3	12	0	10			3	1	1	0	0	2							
	4	0	19	3															
	5	6	3	3									5	28	47	16	7	10	
	6	10	12				4	4	0										
	7	1	8	3	1	9	5	0	0	0	1	3							
	8	5	2	5	0	10	6	0	0	0	0	4							
PEI	9	9	3	10			7	0	4	0									
	10	4	18				8	0	4				6	1	107				
	11	18	4				9	3	1				7	45	63				
	12	1	0	10	11		10	0	0	1	3		8	0	0	29	79		
	13	1	2	13	6		11	0	1	1	2		9	2	1	30	75		
	14	5	2	9	6		12	0	0	1	3		10	0	2	17	89		
	15	2	20				13	3	1				11	3	105				
	16	2	0	1	19		14	4	0				12	2	0	1	105		
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	17	2	20				15	0	0	0	4								
	18	1	6	6	9		16	0	1	1	2								
	19	0	11	6	5		17	0	1	0	3		13	8	38	48	14		
	20	0	12	8	2		18	1	2	3	0		14	1	50	46	11		
	21	2	10	3	7		19	0	4	0	0		15	6	39	47	16		
	22	0	9	7	6		20	0	4	0	0		16	5	36	49	18		
	23	0	10	5	7		21	0	4	0	0		17	6	40	46	16		
	24	0	9	5	8		22	0	4	0	0		18	7	35	37	29		
	25	3	12	4	3		23	1	3	0	0		19	16	51	32	9		
	26	0	5	12	5		24	0	4	0	0		20	8	47	40	13		
	27	0	14	4	4		25	1	3	0	0		21	4	48	47	9		
	28	1	2	13	6		26	0	3	1	0		22	12	12	68	16		
	29	2	2	16	2		27	0	3	1	0		23	6	16	74	12		
	30	4	14	4			28	1	2	1	0		24	19	55	34			
	31	0	2	18	2		29	0	1	3	0		25	5	11	65	27		
	32	0	3	15	4		30	0	1	2	1		26	4	18	69	17		
	33	0	2	11	9		31	0	0	2	2		27	10	15	65	18		
	34	0	4	15	3		32	0	1	1	2								
35	0	2	6	14		33	0	0	0	4									
GESTIÓN DOCENTE	36	12	10				34	1	0	3									
	37	0	9	12	1		35	0	1	0	3		28	2	22	80	4		
	38	2	14	5	1		36	1	0	0	3		29	8	32	66	2		
	39	0	5	9	8		37	0	0	1	3		30	4	15	69	20		
	40	0	4	10	8		38	0	1	2	1		31	8	16	62	22		
	41	11	11				39	1	3										
	42	14	0	8	0		40	1	1	2	0								
	43	0	2	2	18		41	0	1	2	1		32	4	12	61	31		
GESTIÓN PRESUPUESTAL	44	7	3	12			42	2	0	2			33	17	9	82			
	45	2	4	14	2		43	1	1	2	0		34	4	9	66	29		
	46	0	1	1	20		44	0	0	1	3		35	0	7	31	70		
	47	0	8	14			45	0	1	3			36	14	31	64			
	48	0	1	12	9		46	0	0	4	0		37	3	9	40	56		
	49	1	1	0	20		47	0	0	3	1		38	2	3	30	73		

Fuente: Cuestionarios aplicadas a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP.

Se observa que se ha encuestado a 22 docentes, 4 administrativos y 108 estudiantes. Los ítems planteados a los docentes fueron 49, a los administrativos 47 y a los estudiantes 38. A todos los encuestados se les ha planteado ítems referidos al Proyecto Educativo Institucional, Organización y Gestión Administrativa, Gestión Docente y Gestión Presupuestal. Aquellos ítems que no fueron planteados a los administrativos y estudiantes aparecen los espacios en blanco, así como los de las alternativas.

## 2. Resultados de la Dimensión Proyecto Educativo Institucional

Tabla 3: Participación en la formulación del PEI, de acuerdo al PEN y PER.

	FORMULACIÓN				DE ACUERDO AL PEN y PER					
	Sí	%	No	%	Sí	%	No	%	No sé	%
DOCENTES	4	18,18	18	81,82	9	40,91	3	13,64	10	45,45
ADMINISTRATIVOS	0	0	4	100	3	75	1	25	0	0
ESTUDIANTES	1	0,93	107	99,07						
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3,73</b>	<b>129</b>	<b>96,27</b>	<b>12</b>	<b>46,15</b>	<b>4</b>	<b>15,38</b>	<b>10</b>	<b>38,46</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

Mayoritariamente los encuestados no han participado en la formulación del PEI, por lo que no se cumplen las características del PEI, que manifiesta que el PEI es un producto formulado por todos los actores, lo que trae como consecuencia que no se constituya en un documento que realmente oriente la gestión en el ISEP. (Art. 66° de la Ley 28044, Ley General de Educación); sin embargo un alto porcentaje de docentes y administrativos dicen que está de acuerdo al PEN y PER y un porcentaje similar dicen que no saben.

Tabla 4: Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos del PEI

	MISIÓN Y VISIÓN				OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
	Sí	%	No	%	T	%	M	%	A	%	N	%
DOCENTES	16	72,73	6	27,27	1	4,50	0	0	10	45,45	11	50
ADMINISTRATIVO	3	75	1	25	0	0	0	0	1	25	3	75
ESTUDIANTES	45	41,67	63	58,33	0	0	0	0	29	26,85	79	73,15
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>47,76</b>	<b>70</b>	<b>52,24</b>	<b>1</b>	<b>0,7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>29,85</b>	<b>93</b>	<b>69,40</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

Los docentes y administrativos mayoritariamente conocen la misión y visión, mientras que los estudiantes en su mayoría la desconocen. Esto no ocurre con los objetivos estratégicos que casi en su totalidad desconocen, lo que confirma la no participación de los actores en la formulación del PEI, por lo tanto no saben el horizonte, la razón de ser de la institución y como consecuencia el escaso compromiso

Tabla 5: Conocimiento de los valores y las partes del PEI

	VALORES								PARTES DEL PEI							
	T	%	M	%	A	%	N	%	T	%	M	%	A	%	N	%
DOCENTES	1	4,45	2	9,09	13	59,09	6	27,27	5	22,73	2	9,09	9	40,91	6	27,27
ADMINIST	0	0	1	25	1	25	2	50	0	0	0	0	1	25	3	75
ESTUDIANT	2	1,85	1	0,93	30	27,78	75	69,44	1	0,93	50	46,3	46	42,59	11	10,19
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2,24</b>	<b>4</b>	<b>2,99</b>	<b>44</b>	<b>32,84</b>	<b>83</b>	<b>61,94</b>	<b>6</b>	<b>4,48</b>	<b>52</b>	<b>38,8</b>	<b>56</b>	<b>41,79</b>	<b>20</b>	<b>14,93</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

El mayor porcentaje de encuestados desconocen los valores, seguido de aquellos que conocen algunos; en tanto existe un mayor porcentaje que conocen la mayoría y algunas partes del PEI. Los resultados confirman la tendencia mostrada en las tablas anteriores; es decir el desconocimiento de las partes del PEI, establecidas en el Art. 32° del D.S. N°009-2005-ED. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, debido a la no participación en la formulación y la no difusión.

Tabla 6: Difusión y mecanismos utilizados

	DIFUSIÓN				MECANISMOS DE DIFUSIÓN							
	Sí	%	No	%	V	%	EVir	%	EVVir	%	No	%
DOCENTES	2	9,09	20	90,91	2	9,09	0	0	1	4,55	19	86,36
ADMINISTRATIVOS	3	75	1	25,00	4	100	0	0	0	0	0	0
ESTUDIANTES	3	2,78	105	97,22	2	1,85	0	0	1	0,93	105	97,22
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>5,97</b>	<b>126</b>	<b>94,03</b>	<b>8</b>	<b>5,97</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1,49</b>	<b>124</b>	<b>92,54</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

Los docentes y estudiantes casi en su totalidad manifiestan que no se ha difundido el PEI, por lo tanto desconocen su contenido; en tanto los administrativos dicen que se ha difundido utilizando para ello la información verbal, sin embargo ellos desconocen mayoritariamente el contenido del PEI como se corrobora en las tablas anteriores.

Tabla 7: Asignación de recursos y evaluación de los resultados de la aplicación del PEI

	ASIGNACIÓN DE RECURSOS								EVALUACIÓN			
	S	%	CS	%	AV	%	N	%	Sí	%	No	%
DOCENTES	1	4,55	7	31,82	6	27,27	8	36,36	2	9,09	20	90,91
ADMINISTRATIVOS	0	0	1	25	1	25	2	50	0	0	4	100
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>3,85</b>	<b>8</b>	<b>30,77</b>	<b>7</b>	<b>26,92</b>	<b>10</b>	<b>38,46</b>	<b>2</b>	<b>7,69</b>	<b>24</b>	<b>92,31</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes y administrativos del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

Un alto porcentaje de encuestados manifiestan que casi siempre y a veces; sin embargo, un alto porcentaje dicen que nunca se realiza la asignación de recursos de acuerdo a lo planificado en los proyectos consignados en el PEI. Esto se debe a que en la elaboración de los documentos sólo participan un grupo reducido de actores lo que trae como consecuencia el desconocimiento de su contenido y escaso involucramiento en la vida institucional.

### 3. Resultados de la Dimensión Organización y Gestión Administrativa

Tabla 8: Capacidad de empatía e intervenciones oportunas del personal directivo

	CAPACIDAD DE EMPATÍA								INTERVENCIONES OPORTUNAS							
	TA	%	DA	%	ED	%	TD	%	TA	%	DA	%	ED	%	TD	%
DOCENTES	0	0	11	50	6	2,3	5	22,7	0	0	12	55	8	36,4	2	9,09
ADMINIST	0	0	1	25	0	0	3	75	1	25	2	50	1	25	0	0
ESTUDIANT	8	7,41	38	35,2	48	44,4	14	13	1	0,93	50	46	46	42,6	11	10,2
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>5,97</b>	<b>50</b>	<b>37,3</b>	<b>54</b>	<b>40,3</b>	<b>22</b>	<b>16,4</b>	<b>2</b>	<b>1,49</b>	<b>64</b>	<b>48</b>	<b>55</b>	<b>41</b>	<b>13</b>	<b>9,70</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

Un porcentaje significativo están de acuerdo, pero mayormente manifiestan están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque el personal directivo no se ponen en el lugar de otra persona para entender lo que piensa y siente; esto significa que los directivos carecen de la capacidad de empatía, lo que indica que existe un escaso nivel de entendimiento entre actores educativos del ISEP.

Tabla 9: El personal directivo inspira confianza y motiva el trabajo de su personal

	INSPIRA CONFIANZA								MOTIVA DEL TRABAJO							
	M	%	R	%	P	%	N	%	M	%	R	%	P	%	N	%
DOCENTES	2	9,09	10	45,45	3	13,64	7	31,82	0	0	9	45,45	7	27,27	6	27,27
ADMINIST	0	0	4	100	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0
ESTUDIANT	6	5,56	39	36,11	47	43,52	16	14,81	5	5,56	36	73,04	49	42,49	18	4,81
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>5,97</b>	<b>53</b>	<b>39,55</b>	<b>50</b>	<b>37,31</b>	<b>23</b>	<b>17,16</b>	<b>6</b>	<b>4,48</b>	<b>54</b>	<b>40,30</b>	<b>52</b>	<b>38,81</b>	<b>22</b>	<b>6,42</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

Mayoritariamente los encuestados no tienen mucha confianza en el personal directivo, porcentajes significativos tienen poco y nada de confianza. Porcentajes similares manifiestan que no motivan el trabajo de su personal. Resultados que se relacionan con los de la tabla anterior, ya que al no tener la capacidad de empatía, las intervenciones no son oportunas, no se puede generar confianza en los actores.

Tabla 10: El personal directivo orienta y da el ejemplo con su trabajo

	ORIENTACIÓN DEL TRABAJO								DA EJEMPLO CON SU TRABAJO							
	M	%	R	%	P	%	N	%	M	%	R	%	P	%	N	%
DOCENTES	0	0	10	45,45	6	27,27	6	27,27	0	0	9	40,91	5	22,73	8	36,36
ADMINIST	0	0	4	100	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0
ESTUDIANT	6	5,56	40	73,04	46	42,49	16	14,81	7	6,48	35	32,41	37	34,26	29	26,85
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>4,48</b>	<b>54</b>	<b>40,30</b>	<b>52</b>	<b>38,81</b>	<b>22</b>	<b>16,42</b>	<b>7</b>	<b>5,22</b>	<b>48</b>	<b>35,82</b>	<b>42</b>	<b>31,34</b>	<b>37</b>	<b>27,61</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

El total de administrativos manifiestan que el personal directivo da regular ejemplo con su trabajo, en tanto el mayor porcentaje de docente y estudiantes manifiestan que regular, poco y un significativo número de encuestados manifiestan que nada. Porcentajes similares se dan respecto a si el personal directivo da ejemplo con su trabajo, resultados que se relacionan con los de las dos tablas anteriores.

Tabla 11: Planteamiento de propuesta con visión de futuro y delega responsabilidades

	PROPUESTAS CON VISIÓN DE FUTURO								DELEGACIÓN DE REponsabilidades							
	TA	%	DA	%	ED	%	TD	%	M	%	R	%	P	%	N	%
DOCENTES	0	0	5	22,73	12	54,55	5	22,73	0	0	9	40,91	5	22,73	8	36,36
ADMINIST	0	0	4	100	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0
ESTUDIANT	8	7,41	47	43,52	40	37,04	13	12,04	7	6,48	35	32,41	37	34,26	29	26,85
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>5,97</b>	<b>56</b>	<b>41,79</b>	<b>52</b>	<b>38,81</b>	<b>18</b>	<b>13,43</b>	<b>7</b>	<b>5,22</b>	<b>48</b>	<b>35,82</b>	<b>42</b>	<b>31,34</b>	<b>37</b>	<b>27,61</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

Un significativo porcentaje de encuestados manifiestan estar de acuerdo, destacando los administrativos (100%) mientras que cantidad similar no están de acuerdo con las propuestas del personal directivo, esto significa el escaso liderazgo. El mismo porcentaje de administrativos dicen que la delegación de responsabilidades es regular, en tanto la opinión de docentes y estudiantes es similar entre regular, poco y nada.

Tabla 12: Ante intereses contrapuestos se averigua las causas y se logra acuerdos satisfactorios

	CAUSAS								ACUERDOS SATISFATORIOS							
	S	%	CS	%	AV	%	N	%	DA	%	ED	%	TD	%		
DOCENTES	1	4,55	2	9,09	13	59,09	6	27,27	0	0	14	63,64	4	18,18	4	18,18
ADMINIST	0	0	3	75	1	25	0	0	1	25	3	75,00	0	0	0	0
ESTUDIANT	13	12,04	12	11,11	71	65,74	12	11,11	4	3,70	48	44,44	47	43,52	9	8,33
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>10,45</b>	<b>17</b>	<b>12,69</b>	<b>85</b>	<b>63,43</b>	<b>18</b>	<b>13,43</b>	<b>5</b>	<b>3,73</b>	<b>65</b>	<b>48,51</b>	<b>51</b>	<b>38,06</b>	<b>13</b>	<b>9,70</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP "13 de Julio de 1882" de San Pablo.

Mayoritariamente los docentes y estudiantes manifiestan que a veces se averigua las causas ante intereses contrapuestos entre el personal directivo y la comunidad educativa, en cambio los administrativos dicen que casi siempre. Lo que significa la insatisfacción de la mayoría de los actores, puesto que un alto porcentaje dice que no se llega a acuerdos satisfactorios mostrando su desacuerdo y total desacuerdo.

Tabla 13: Ante conflictos se respeta la opinión de las partes y sobre todo de los alumnos

	RESPETO A LAS PARTES								RESPETO A LA OPINIÓN					
	S	%	CS	%	AV	%	N	%	SÍ	%	No	%	No sé	%
DOCENTES	2	9,09	2	9,09	16	72,73	2	9,09	4	18,18	14	63,64	4	18,18
ADMINIST	0	0,00	3	75,00	1	25,00	0	0,00	1	25	2	50	1	25
ESTUDIANT	6	5,56	16	14,81	74	68,52	12	11,11	19	17,59	55	50,93	34	31,48
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>5,97</b>	<b>21</b>	<b>15,67</b>	<b>91</b>	<b>67,91</b>	<b>14</b>	<b>10,45</b>	<b>24</b>	<b>17,91</b>	<b>71</b>	<b>52,99</b>	<b>39</b>	<b>29,10</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP "13 de Julio de 1882" de San Pablo.

El mayor porcentaje de encuestados manifiestan que cuando se presentan conflictos, a veces se respeta la opinión de las partes. Esta sería una de las razones por las cuales el personal directivo no inspira confianza, generando la existencia de grupos como se puede evidenciar en la tabla anterior. Mayoritariamente los encuestados manifiestan que no se toma en cuenta la opinión de los alumnos en las decisiones institucionales, siendo ellos la razón de la institución; entonces la gestión no es una participativa como lo estipula el Art. 63° Ley General de Educación 28044.

Tabla 14: Promoción y evaluación del trabajo en equipo

	PROMOCIÓN								EVALUACIÓN							
	S	%	C.S	%	A	%	N	%	S	%	C.S	%	A	%	N	%
DOCENTES	0	0	3	13,64	15	68,18	4	18,18	0	0	2	9,09	11	50	9	40,91
ADMINIST.	0	0	1	25	2	50	1	25,00	0	0	0	0	2	50	2	50
ESTUDIANT	4	3,70	18	16,67	69	63,89	17	15,74	10	9,26	15	13,89	65	60,19	18	16,67
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>2,99</b>	<b>22</b>	<b>16,42</b>	<b>86</b>	<b>64,18</b>	<b>22</b>	<b>16,42</b>	<b>10</b>	<b>7,46</b>	<b>17</b>	<b>12,69</b>	<b>78</b>	<b>58,21</b>	<b>29</b>	<b>21,64</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

Mayoritariamente los docentes, administrativos y estudiantes manifiestan que a veces y nunca se promociona el trabajo y evalúa los resultados del trabajo en equipo, razón por la cual por ejemplo el PEI es formulado por cuatro docentes, esto significa que no existe un trabajo consensuado en la institución en contradicción con lo sustentado por la teoría de sistemas.

Tabla 15: Cumplimiento de perfil para cargos directivos y éstos son desempeñados por personal idóneo

	CUMPLIMIENTO DE PERFIL REQUERIDO								DESEMPEÑO POR PERSONAL IDÓNEO							
	T	%	M	%	A	%	N	%	T	%	M	%	A	%	N	%
DOCENTES	0	0,00	4	18,18	15	68,18	3	13,64	0	0,00	2	9,09	18	81,82	2	9,09
ADMINIST	0	0,00	1	25,00	1	25,00	2	50,00	0	0,00	1	25,00	3	75,00	0	0,00
ESTUDIANT									5	4,63	11	10,19	65	60,19	27	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>5</b>	<b>19,23</b>	<b>16</b>	<b>61,54</b>	<b>5</b>	<b>19,23</b>	<b>5</b>	<b>3,73</b>	<b>14</b>	<b>10,45</b>	<b>86</b>	<b>64,18</b>	<b>29</b>	<b>21,64</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

Los docentes y administrativos manifiestan que algunos directivos cumplen con el perfil requerido para dichos cargos y un significativo porcentaje dicen que ninguno, por lo tanto no es personal idóneo, razón por la cual los actores no tienen confianza y no dan el ejemplo con su trabajo y, menos orientan el trabajo del personal.

Tabla 16: Evaluación del desempeño del personal directivo

	S	%	C.S.	%	A V.	%	Nunca	%	TOT	%
DOCENTES	0	0.00	2	9.09	6	27.27	14	63.64	22	84.62
ADMINISTRATIVOS	0	0.00	0	0	0	0.00	4	100	4	15.38
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>2</b>	<b>7.69</b>	<b>6</b>	<b>23.08</b>	<b>18</b>	<b>69.23</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes y administrativos del ISEP "13 de Julio de 1882" de San Pablo.

El mayor porcentaje de docentes y administrativos manifiestan que nunca se evalúa el desempeño del personal directivo, por esa razón no existe confianza, no todos tienen el perfil ideal, lo cual debe darse luego de la evaluación de desempeño y en función de ello realizar las encargaturas; de continuarse así el desarrollo institucional sería demasiado lento.

#### 4. Resultados de la Dimensión Gestión Docente

Tabla 17: Percepción sobre las políticas para seleccionar el personal docente de acuerdo al perfil ideal

	POLÍTICAS						PERFIL IDEAL							
	Sí	%	No	%	No sé	%	T	%	M	%	A	%	N	%
DOCENTES	12	54,55	10	45,45	0	0,00	0	0,00	9	40,91	12	54,55	1	4,55
ADMINIST.	1	25,00	0	0,00	3	75,00	0	0,00	1	25,00	0	0,00	3	75,00
ESTUDIANTES							2	1,85	22	20,37	80	74,07	4	3,70
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>50,00</b>	<b>10</b>	<b>38,46</b>	<b>3</b>	<b>11,54</b>	<b>2</b>	<b>1,49</b>	<b>32</b>	<b>23,88</b>	<b>92</b>	<b>68,66</b>	<b>8</b>	<b>5,97</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP "13 de Julio de 1882" de San Pablo.

Los docentes manifiestan que sí existen políticas para seleccionar el personal docente de acuerdo al perfil requerido, esto se refiere a la existencia de Normas Nacionales, pero un porcentaje significativo dicen que no; mientras los administrativos mayoritariamente (75%) no saben. Mayoritariamente manifiestan que algunos docentes tienen el perfil ideal. Con esto demuestra que la mayoría de administrativos y estudiantes no están de acuerdo con los docentes seleccionados por no reunir el perfil ideal.

Tabla 18: Desarrollo de Áreas/Unid. Didáct. según especialidad y actividades extracurriculares

	ÁREAS/UNID.DIDACT.								ACTIVIDADES EXTRACURRIC.							
	T	%	M	%	A	%	N	%	S	%	CS	%	AV	%	N	%
DOCENTES	2	9,09	9	40,91	10	45,45	1	4,55	0	0	5	22,73	9	40,91	8	36,36
ADMINIST	1	25	0	0	0	0	3	75	0	0	0	0	1	25	3	75
ESTUDIANT	8	7,41	32	29,63	66	61,11	2	1,85								
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>8,21</b>	<b>41</b>	<b>30,60</b>	<b>76</b>	<b>56,72</b>	<b>6</b>	<b>4,48</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>19,23</b>	<b>10</b>	<b>38,46</b>	<b>11</b>	<b>42,31</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

El mayor porcentaje de docentes dicen que a la mayoría y algunos se les distribuye las áreas/ unidades didácticas de acuerdo a la especialidad; sin embargo, los administrativos mayoritariamente dicen que a ninguno y los estudiantes que algunos. Estos resultados tienen relación con la tabla anterior, puesto que si no todos los docentes tienen el perfil para su selección, entonces las áreas son distribuidas sin tener en cuenta su especialidad. Asimismo manifiestan que no realizan un efectivo trabajo de investigación, gestión y de vinculación con la comunidad.

Tabla 19: Promoción y evaluación de la capacitación de los formadores

	PROMOCIÓN DE CAPACITACIÓN								EVALUACIÓN DE LOS CAPACITADOS							
	T	%	M	%	A	%	N	%	T	%	M	%	A	%	N	%
DOCENTES	2	9,09	4	18,18	8	36,36	8	36,36	0	0	2	9,09	2	9,09	18	81,82
ADMINIST.	0	0	1	25	2	50	1	25	0	0	1	25	2	50	1	25
ESTUDIANT	8	7,41	16	14,81	62	57,41	22	20,37	4	3,70	12	11,11	61	56,48	31	28,70
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>7,46</b>	<b>21</b>	<b>15,67</b>	<b>72</b>	<b>53,73</b>	<b>31</b>	<b>23,13</b>	<b>4</b>	<b>2,99</b>	<b>15</b>	<b>11,19</b>	<b>65</b>	<b>48,51</b>	<b>50</b>	<b>37,31</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

Un alto porcentaje de docentes dicen que se promociona su capacitación, mientras un porcentaje similar dicen que a ninguno, los administrativos y alumnos dicen que a algunos; sin embargo los encuestados mayoritariamente manifiestan que no se evalúa a los docentes que se capacitaron. Se demuestra que no existe un plan de capacitación como se corrobora con los resultados de la ficha de análisis documental.

Tabla 20: Normas y procedimiento para la promoción de formadores y documentos de reconocimiento.

	PROMOCIÓN				RECONOCIMIENTO					
	Sí	%	No	%	Res.	%	Of.	%	Ning	%
DOCENTES	11	50,00	11	50,00	14	63,64	0	0,00	8	36,36
ADMINISTRATIVO	1	25,00	3	75,00	1	25,00	1	25,00	2	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>46,15</b>	<b>14</b>	<b>53,85</b>	<b>15</b>	<b>57,69</b>	<b>1</b>	<b>3,85</b>	<b>10</b>	<b>38,46</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes y administrativos del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

La opinión de los docentes está dividida sobre la existencia de normas y procedimientos para la promoción de los formadores, en tanto los administrativos mayoritariamente manifiestan que no. La resolución es el documento que mayormente se utiliza para reconocer la labor de los docentes; sin embargo un alto porcentaje de encuestados no reciben ningún tipo de reconocimiento, lo que provocaría el descontento en ellos y las discrepancias posteriores.

## 5. Resultados de la Dimensión Gestión presupuestal

Tabla 21: El ISEP cuenta con plan de inversión y distribución de presupuesto según objetivos

	PLAN DE INVERSIÓN						DISTRIBUCIÓN SEGÚN OBJETIVOS							
	Sí	%	No	%	No sé	%	S	%	CS	%	AV	%	N	%
DOCENTES	7	31,82	3	13,64	12	54,55	2	9,09	4	18,18	14	63,64	2	9,09
ADMINISTRAT	2	50	0	0	2	50	1	25	1	25	2	50	0	0
ESTUDIANTES	17	20,73	9	8,33	82	75,93	4	3,70	9	8,33	66	61,11	29	26,85
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>19,40</b>	<b>12</b>	<b>8,96</b>	<b>96</b>	<b>71,64</b>	<b>7</b>	<b>5,22</b>	<b>14</b>	<b>10,45</b>	<b>82</b>	<b>61,19</b>	<b>31</b>	<b>23,13</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

El mayor porcentaje de encuestados no conocen la existencia de un plan de inversión, opinan en su mayoría que a veces se distribuye el presupuesto de acuerdo a los objetivos propuestos, esto demuestra la escasa planificación de la inversión y los deficientes niveles de comunicación entre estamentos institucionales; es decir una gestión no sistémica.

Tabla 22: Organización del Comité de Recursos Propios y Actividades Empresariales y políticas de autogestión para ampliar el presupuesto

	ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ						POLÍTICAS DE AUTOGESTIÓN							
	Sí	%	Sí onc	%	No	%	S	%	CS	%	AV	%	N	%
DOCENTES	0	0,00	8	36,36	14	63,64	0	0,00	1	4,55	12	54,55	9	40,91
ADMINISTRAT	0	0,00	1	25,00	3	75,00	0	0,00	0	0,00	4	100	0	0,00
ESTUDIANTES	14	22,22	31	28,70	63	58,33	3	2,78	9	8,83	40	37,04	56	51,85
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>10,45</b>	<b>40</b>	<b>29,85</b>	<b>80</b>	<b>59,70</b>	<b>3</b>	<b>2,24</b>	<b>10</b>	<b>7,46</b>	<b>56</b>	<b>41,79</b>	<b>65</b>	<b>48,51</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP.

Mayoritariamente los docentes, administrativos y estudiantes manifiestan que no se ha organizado el Comité de Recursos Propios y Actividades Empresariales, que a veces se aplican políticas de autogestión para ampliar el presupuesto. Significa que no se realizan acciones para ampliar el presupuesto del ISEP, por lo que se hace necesario la aplicabilidad del D.S. N°028-2007-ED. cuyo objetivo es la administración eficiente y transparente de la gestión de los recursos.

Tabla 23: Informe a la comunidad sobre ingresos, egresos y montos generados

	INGRESOS Y EGRESOS								MONTOS GENERADOS							
	S	%	C.S	%	A V	%	N	%	S	%	C.S	%	A V	%	N	%
DOCENTES	0	0,00	1	4,55	1	4,55	20	90,91	1	4,55	1	4,55	0	0,00	20	90,91
ADMINISTRAT	0	0,00	0	0,00	1	25,00	3	75,00	0	0,00	0	0,00	3	75	1	25,00
ESTUDIANTES	0	0,00	7	6,48	31	28,70	70	64,81	2	1,85	3	2,78	30	27,78	73	67,59
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>8</b>	<b>5,97</b>	<b>33</b>	<b>24,63</b>	<b>93</b>	<b>69,40</b>	<b>3</b>	<b>2,24</b>	<b>4</b>	<b>2,99</b>	<b>94</b>	<b>24,63</b>	<b>94</b>	<b>70,15</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a docentes, administrativos y estudiantes del ISEP "13 de Julio de 1882" de San Pablo.

Los encuestados mayoritariamente dicen que nunca se informa sobre los ingresos y egresos económicos, nunca se informa sobre los montos generados. Esto genera desconfianza, además no se pone en práctica lo establecidos por el D.S. N° 028-2007-ED.

Tabla 24: Análisis documental de la gestión institucional

DIMENSIÓN/ FACTOR	INDICADOR	PUNTO AJE	NIVEL ACEPTA CIÓN	FUENTES VERIFICADAS
Proyecto Educativo Institucional	Formulación, ejecución y evaluación del PEI	3	4	Resolución de aprobación del PEI Documento del PEI Plan Anual de Trabajo
	Difusión del PEI	1	4	
	Coherencia presupuestal	1	4	Presupuesto del Instituto
Organización y gestión administrativa	Liderazgo eficaz	1	4	
	Cultura organizacional en base a la calidad	1	3	
	Trabajo en equipo	2	4	Actas de reuniones de trabajo
	Personal idóneo para los cargos directivos	2	4	Normas nacionales
Gestión docente	Gestión de calidad	2	4	R.D. de aprobación del Comité de Calidad
	Selección de formadores	2	4	Archivos de selección
	Asignación de carga horaria	2	4	Cuadro de Asignación de Personal (para algunos)
	Actividades complementarias de los formadores	2	3	Escasos archivos de labor con la comunidad
	Motivación de los formadores	3	4	Reglamento Institucional
	Formación continua	1	4	
Gestión presupuestal	Aplicación de competencias adquiridas	1	3	Legajos personales (desactualizados)
	Implementación del presupuesto	2	4	Estructura del presupuesto, Balance anual, Plan de inversión
	Seguimiento presupuestal	1	4	Informe de ingresos y egresos mensuales
	Generación de ingresos económicos	1	4	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>65</b>	

Fuente: Archivos del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

De acuerdo a la valoración del nivel de cumplimiento descritos en la ficha de análisis documental, existen escasas fuentes de verificación que demuestren una buena gestión institucional, respecto al Proyecto Educativo Institucional, Organización y Gestión Administrativa, Gestión Docente y Gestión Presupuestal, ya que la sumatoria del nivel

mínimo de aceptación es de 65 puntos exigidos por el CONEACES, el ISEP solamente alcanza 28 puntos. Esto debido al escaso liderazgo, la desconfianza en el personal directivo, la escasa capacitación y sobre todo la comunicación entre estamentos no es la mejor, trabajo no sistemático, por lo que es imprescindible formular el plan de mejora, porque de continuar esta tendencia el ISEP no lograría su acreditación.

## **6. Discusión de los resultados**

La presente investigación en base a los instrumentos utilizados en la autoevaluación de la gestión institucional, respecto al PEI, organización y gestión administrativa, gestión docente y gestión presupuestal, de acuerdo al modelo CONEACES, ha sido posible autoevaluar la gestión institucional con los resultados siguientes:

En lo referente a la **Dimensión Proyecto Educativo Institucional** se encontró que en su formulación no han participado mayoritariamente los actores institucionales, demostrando que sólo 4 docentes han participado en ello, por lo que no se cumplen las características del PEI, que manifiesta que el PEI es un producto formulado por todos los actores. “Esta es una responsabilidad social de toda la institución educativa” (Yajamín, 2007, p. 124), lo que trae como consecuencia que no se constituya en un documento que realmente oriente la gestión en el ISEP. (Art. 66° de la Ley 28044, Ley General de Educación); sin embargo un alto porcentaje de docentes y administrativos dicen que está de acuerdo al PEN y PER y un porcentaje similar dicen que no saben. Esto significa que su formulación se enmarca dentro de lo estipulado por el Decreto Supremo N° 009-2005-ED. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.

En cuanto a la difusión, en la tabla 6, el 94,03% de encuestados manifiestan que no se ha difundido; sin embargo, la misión y visión han sido publicadas en cada ambiente, lo que significa que no es suficiente para que los docentes, administrativos y estudiantes la conozcan y la hagan suya en su práctica permanente. En general esto trae como consecuencia que desconozcan su contenido como los objetivos estratégicos (incluidos un significativo porcentaje de docentes), las partes del PEI establecidas en el Art. 32° del D.S. N° 009-2005-ED. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, los valores solo son conocidos por algunos actores; sin embargo algunos conocen la misión y visión institucional, pero no se observa que los involucrados hagan una praxis de su contenido. Finalmente se puede afirmar que no se ha realizado la evaluación de la aplicación de los resultados de la aplicación del PEI. Esto demuestra el escaso compromiso y participación de los actores en la formulación de los documentos de gestión institucional.

En lo referente a la **Dimensión Organización y Gestión Administrativa**, se puede afirmar que no es buena por cuanto los encuestados mayoritariamente manifiestan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque el personal directivo no se ponen en el lugar de otra persona para entender lo que piensa y siente; esto significa que los encuestados carecen de la capacidad de empatía, lo que indica que existe un escaso nivel de entendimiento entre actores educativos del ISEP. Asimismo manifiestan no tener mucha confianza en el personal directivo, porcentajes significativos tienen poco y nada de confianza, no motivan el trabajo de su personal, las intervenciones no son oportunas, dan escaso ejemplo con su trabajo, existe escasa delegación de responsabilidades, lo que significa que la gestión se concentra en un escaso número de personas, debiendo ser compartida, de allí la formulación del PEI por un limitado número de actores, debido a la escasa capacidad de liderazgo

demostrado por el personal directivo, para incentivar a los actores y comprometerlos en el trabajo y vida institucional.

En lo que se refiere a que si se averigua las causas ante intereses contrapuestos entre el personal directivo y la comunidad educativa, mayoritariamente los docentes y estudiantes manifiestan que a veces, en cambio los administrativos dicen que casi siempre, lo que deviene en la insatisfacción de la mayoría de los actores, puesto un alto porcentaje dice que no se llega a acuerdos satisfactorios mostrando su desacuerdo y total desacuerdo.

En cuanto a la resolución de conflictos el mayor porcentaje de encuestados manifiestan que a veces se respeta la opinión de las partes, razón por la cual el personal directivo no inspira confianza. Los encuestados mayoritariamente manifiestan que no se toma en cuenta la opinión de los alumnos en las decisiones institucionales, siendo ellos la razón de la institución; entonces la gestión no es una participativa como lo estipula el Art. 63° Ley General de Educación 28044.

En cuanto al trabajo en equipo, mayoritariamente los docentes, administrativos y estudiantes manifiestan que a veces y nunca se promociona el trabajo y evalúa los resultados del trabajo en equipo, razón por la cual por ejemplo el PEI es formulado por cuatro docentes, esto significa que no existe un trabajo consensuado en la institución en contradicción con lo sustentado por la teoría de sistemas.

Los docentes y administrativos manifiestan que algunos directivos cumplen con el perfil requerido para dichos cargos y un significativo porcentaje dicen que ninguno, por lo tanto no es personal idóneo, ya que no dan el ejemplo con su trabajo y, menos orientan el trabajo del personal; razón por la cual los actores no tienen confianza. Por

lo tanto si el personal directivo no tiene el perfil para el desempeño de sus cargos, significa que no son capaces de liderar una gestión institucional de calidad.

El mayor porcentaje de docentes y administrativos manifiestan que nunca se evalúa el desempeño del personal directivo, no todos tienen el perfil ideal, lo cual debe darse luego de la evaluación de desempeño y en función de ello realizar las encargaturas; de continuarse así el desarrollo institucional sería demasiado lento.

De los resultados obtenidos en esta dimensión es preciso conocer profundamente la organización interna del ISEP “13 de Julio de 1882”, para el desarrollo institucional en todos los aspectos y lograr la acreditación.

Al respecto, Rodríguez (2005), afirma:

*El aprendizaje organizativo, a su vez, influye en el desarrollo del profesorado y éste en el desarrollo institucional, lo que significa que los objetivos, los valores y, en definitiva, la cultura de las organizaciones resultan fundamentales para entender las formas de relación, el liderazgo, la distribución de tareas y los procesos de mejora en las instituciones que aprenden. Estudiar la cultura de una institución permite conocerla y entenderla.*

La **gestión docente**, comprende la selección de los formadores, asignación de cargos, actividades complementarias a la formación, motivación de los formadores, formación continua y aplicación de competencias adquiridas.

Los docentes manifiestan que sí existen políticas para seleccionar el personal docente de acuerdo al perfil requerido; esto es las Normas Legales emitidas por el Ministerio de Educación, a partir de las cuales en un proceso de adecuación deben emitirse las Normas Internas, acción que no se ejecuta, entonces se procede teniendo en cuenta la normatividad nacional, cuyos requisitos los docentes postulantes no

reúnen, esto hace que la exigencia sea menor, llegando muchas veces a contratar personal sin experiencia en Educación Superior, razón por la cual la mayoría de administrativos y estudiantes no están de acuerdo con los docentes seleccionados por no reunir el perfil ideal. Esto trae como consecuencia que no a todos los docentes se les distribuye las áreas/ unidades didácticas de acuerdo a la especialidad, lo que deviene en un desempeño profesional docente muchas veces deficiente. Asimismo manifiestan que no realizan un efectivo trabajo de investigación, gestión y de vinculación con la comunidad, lo que significa que el trabajo de los formadores es eminentemente académico.

En cuanto a formación continua en el ISEP “113 de Julio de 1882” de San Pablo, no se ha formulado un plan de capacitación, afirmación que se corrobora con los resultados de la ficha de análisis documental y la opinión de un alto porcentaje de docente que dicen que a ninguno, los administrativos y alumnos dicen que a algunos se los capacita; esto se debe a que cuando el Ministerio de Educación o Dirección Regional de Educación de Cajamarca programa eventos de capacitación son designados algunos docentes, muchas veces sin tener en cuenta la relación del contenido de la capacitación con la especialidad. Realizada la capacitación no se evalúa a los docentes que se capacitaron e inclusive muchas veces ni siquiera se realiza el efecto multiplicador. Los resultados evidencian la necesidad de capacitación al personal tanto en sus funciones como en los requerimientos para la acreditación, afirmación compartida con Aricapa y Henao (2010), así como Ortiz (2012).

La Norma específica para la promoción y reconocimiento a los miembros de la comunidad educativa del ISEP es el Reglamento Institucional; sin embargo la opinión de los docentes está dividida sobre la existencia de normas y procedimientos para la promoción de los formadores, en tanto los administrativos mayoritariamente

manifiestan que no; esto demuestra el escaso conocimiento de dicho documento y los bajos niveles de comunicación internos. La resolución es el documento que mayormente se utiliza para reconocer la labor de los docentes, esto se hace sin seguir el debido procedimiento establecido en la Norma Interna; sin embargo un alto porcentaje de encuestados no reciben ningún tipo de reconocimiento, lo que provocaría el descontento en ellos y las discrepancias posteriores, lo que se traduce en un trabajo desintegrado, asistémico, aislamiento en la gestión y descontento en la mayoría de usuarios. Significa entonces, que no se toma en cuenta lo afirmado por Guerrero (2001) quien manifiesta que:

*“La Gestión educativa es una función que coordina y articula las distintas acciones planificadas por un equipo de trabajo que busca hacer de la escuela una organización que posibilita la consecución de su sentido pedagógico a través de un proceso de participación efectiva de toda la comunidad escolar”.*

Es un imperativo que institucionalmente y sobre todo el personal directivo asuma la concepción del nuevo enfoque de gestión donde se hace necesario que los directores de los centros educativos cambien su denominación y funciones. Ahora, son o deben ser gerentes. “El director es el conductor, el líder pedagógico, el líder institucional, el gerente administrativo, porque tiene que ser capaz de liderar el proyecto educativo. Tiene que ser capaz de administrarlo con eficiencia y esta tarea se llama gerencia” (Trathemberg, 1996, citado por López, 2005, p. 94)

En cuanto a la **Dimensión Gestión Presupuestal** existe algunos documentos como Estructura del presupuesto, balance anual, plan de inversión, informe de ingresos y egresos mensuales, sin embargo estos no han sido socializados y solo lo conocen algunos miembros del personal directivo, los demás integrantes de la

comunidad educativa desconocen, lo que significa que no existe una comunicación fluida entre instancias institucionales. Además existe una percepción negativa del manejo de los recursos económicos, puesto no se rinde cuentas de los ingresos, egresos y los escasos recursos generados producto de algunos alquileres de los recursos, como lo estipula el D.S. N° 028-2007-ED. cuyo objetivo es la administración eficiente y transparente de la gestión de los recursos. La administración de los recursos económicos genera desconfianza, por lo que se hace necesario la organización del Comité de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales conforme lo establece el Decreto Supremo referido anteriormente.

En base a los resultados obtenidos se puede afirmar categóricamente que la gestión institucional en el ISEP “13 de Julio de 1882” no es buena, lo que confirma lo afirmado en la hipótesis del presente estudio; es decir no existe una gestión institucional de calidad, en consecuencia en estas condiciones no se lograría la acreditación, como lo afirman Estrada, J. García, M. y Pinzón, L. (2004), la acreditación debe estar orientada no sólo a garantizar la calidad mínima de las instituciones de educación superior, que sin duda es importante, sino que adicionalmente debe buscar la excelencia de estas entidades, ya que la calidad es un concepto dinámico en la medida en que las exigencias de todos aquellos en que de alguna forma participan en la educación superior, serán mayores con el transcurso del tiempo.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

#### **I. INFORMACIÓN GENERAL**

1. Dirección Regional de Educación: Cajamarca
2. Institución Educativa : ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo
3. Tipo de Gestión : Estatal
4. Director General : Lic. Oscar Orlando Soriano Palomino
5. Jefe de Unidad Académica: Lic. Ricardo Teodoro Rojas Dorregaray
6. Dirección : Av. Julián Cruzado S/N
7. Carreras que se brindan:
  - A) Pedagógicas : Educación Inicial  
Educación Primaria  
Ciencias Sociales  
Comunicación  
Ciencia Tecnología y Ambiente
  - B) Técnicas : Computación e Informática  
Industrias Alimentarias  
Enfermería Técnica

#### **II. INTRODUCCIÓN**

La Autoevaluación de la gestión institucional del Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo, Región de Cajamarca, a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, ha permitido conocer las fortalezas y debilidades determinando que dicha gestión no es buena. Asimismo ha

significado una reflexión sobre la calidad de la educación y los servicios educativos que actualmente viene ofertando. Durante el estudio se han identificado los desafíos que se requieren superar para lograr e implementar los mecanismos institucionales que permitan dirigir acciones a la mejora permanente para asegurar que los estudiantes alcancen una formación integral, como consecuencia de una gestión institucional de calidad.

La presente propuesta de diseño de plan de mejora de la gestión institucional tiene el propósito de una vez que se ha determinado los factores, estándares e indicadores que no han alcanzado el nivel de aceptación, para reforzarlos con acciones y actividades educativas, establecer estrategias para alcanzar los estándares y niveles de aceptación, para asegurar una gestión institucional de calidad. Asimismo asumir compromisos conjuntos para una mejora continua de la gestión institucional en el ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

El diseño propuesto está estructurado por la información general, introducción, justificación, objetivos, modelo teórico, descripción de la propuesta y evaluación.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

El Plan de Mejora de la Gestión Institucional consolida las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, en función de las problemática encontrada y definición de los objetivos así como la posterior asignación de los recursos necesarios para la ejecución del plan. La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y sus resultados, al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los responsables de su ejecución, para evaluar su aplicación.

Los fundamentos teóricos se basan en la Teoría de sistemas, en los modelos de calidad (Modelo DEMING, BALDRIGE, ISO, EFQM, Modelo CONEACES y los modelos de gestión escolar que orientan el trabajo articulado e integrado entre los estamentos y actores de la institución, específicamente en lo que se refiere a: Proyecto Educativo Institucional (formulación, difusión, ejecución y evaluación y coherencia presupuestal). La Organización y Gestión Administrativa (Liderazgo eficaz, Cultura organizacional en base a la calidad, Trabajo en equipo, Personal idóneo para los cargos directivos, Gestión de la calidad). La Gestión docente (Selección de los formadores, Asignación de cargos, Actividades complementarias de la formación, Motivación de los formadores, Formación continua, Aplicación de competencias adquiridas) y Gestión presupuestal (Implementación del presupuesto, Seguimiento presupuestal, Generación de ingresos económicos).

Una vez determinado los Estándares de cada uno de los factores, indicadores que no han alcanzado el nivel logrado, se justifica la elaboración del PLAN DE MEJORA, aplicando acciones y estrategias para lograr resultados con estándares de calidad en la enseñanza y aprendizajes de los estudiantes. El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre las cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la gestión organizacional, para que sean traducidos en un mejor servicio educativo, dicho plan además de servir de base para la detección de mejoras, deberá permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones que se van a desarrollar, así como las incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

## IV. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo general

Proponer un Plan de Mejora de la Gestión Institucional del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo, en base a los resultados de la autoevaluación, para el mejoramiento de la gestión institucional.

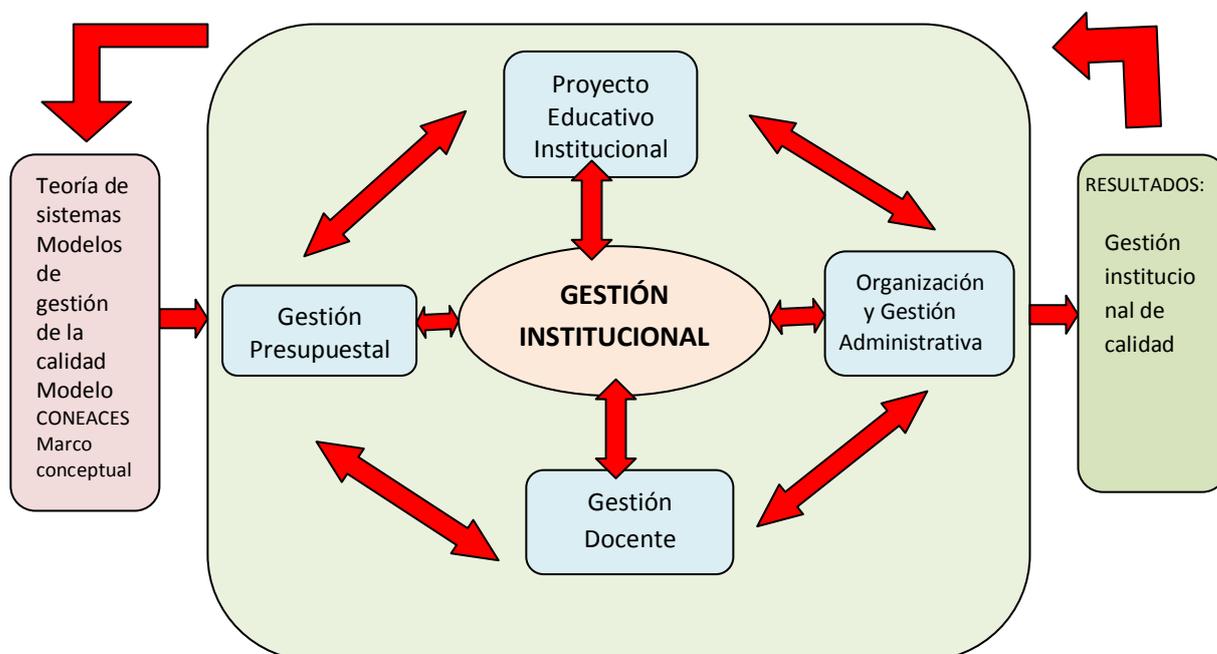
### 4.2 Objetivos específicos

4.2.1 Determinar los factores, estándares e indicadores que no han alcanzado el nivel de aceptación, para reforzarlos con acciones y actividades educativas.

4.2.2 Establecer estrategias para alcanzar los estándares y niveles de aceptación, para asegurar una gestión institucional de calidad.

4.2.3 Asumir compromisos conjuntos orientados a una mejora continua de la gestión institucional en el ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.

## V. MODELO TEÓRICO



## **VI. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

En la presente investigación la gestión institucional tiene cuatro dimensiones: Proyecto Educativo Institucional, Organización y Gestión Administrativa, Gestión Docente y Gestión Presupuestal, las cuales se sustentan en los fundamentos teóricos y conceptuales que a ellos se refiere y que los responsables deben poseer la suficiente información teórica, para su adecuada elaboración, implementación, ejecución y evaluación.

Respecto al PEI debe ser aprobado, sustentado en diagnósticos de las diversas áreas en concordancia con el PEN y el PER, elaborado con la participación de los diferentes grupos de interés, en coherencia con la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, realizando previa planificación, la difusión a través de la Web, vitrinas boletines, periódicos murales, etc. efectuar una evaluación periódica de sus resultados. El presupuesto debe estar aprobado, existe Resolución Directoral y refleja los objetivos y prioridades descritos en el PEI y se ejecuta en función a lo planificado.

Con respecto a la Organización y Gestión Administrativa, el ISEP “13 de Julio de 1882” debe contar con una estructura organizacional que garantiza una gestión de calidad de los. Esto significa promover un buen clima y cultura organizacional, basado en el buen trato, respeto, transparencia y cuidado del honor del otro entre docentes, administrativos y estudiantes. La distribución de los diferentes equipos en relación a logro de las metas institucionales y al fortalecimiento el buen clima organizacional, es evaluada y se implementa acciones de mejora.

El liderazgo de los directivos, es reconocido por los grupos de interés y permite el logro de resultados. Se promueve un clima organizacional que conlleva a la

excelencia académica, basado en los valores que se comparten y compromiso de generar entre sus miembros, iniciativas que permitan un funcionamiento organizacional con calidad y efectivo.

Se promueve el trabajo en equipo, en la cual cada uno asume su responsabilidad individual en un proceso educativo participativo e interdisciplinario.

El instituto promueve el encargo de puesto de Directivos de personal que cumplen con el perfil requerido. Cuenta con procedimientos de selección y promoción de Directivos. Se realiza evaluación de su desempeño. En el instituto debe existir un Comité de Gestión de la Calidad, que promueva, oriente y evalúe los procesos de mejora continua.

En cuanto a la Gestión docente, el instituto cuenta con políticas y procedimientos para la selección de formadores, en función al perfil definido por la propia institución, cumpliendo con el mínimo establecido por las Normas Legales vigentes. Los formadores deben estar ubicados en los niveles correspondientes a su formación, desempeño y experiencia profesional, su labor debe considerar actividades de investigación o gestión institucional o vinculación con la colectividad.

Existen normas y procedimientos para el reconocimiento y la promoción de los formadores, se aplica y se evalúa, un programa de formación continua, así como se analiza y evalúa la aplicación de las competencias adquiridas por los formadores que participaron en programas de formación continua, por lo menos en los últimos dos semestres.

La dimensión Gestión Presupuestal, implica que el instituto destina anualmente un monto adecuado del presupuesto de operación, para asegurar el cumplimiento de sus funciones básicas: procesos pedagógicos, investigación y

servicios a la comunidad. Existen mecanismos efectivos de evaluación de la asignación y ejecución presupuestal. Asimismo aplica políticas de autogestión, que contribuyen a ampliar su presupuesto, sin desmedro de la calidad del servicio educativo brindado. Significa poner en práctica lo estipulado en el D.S. N° 028-2007-ED.

Como se puede apreciar las dimensiones están estrechamente relacionadas, sus actores interactúan mutuamente en los procesos en función a los fundamentos teóricos para lograr una Gestión Institucional de calidad, realizando una evaluación permanente en un proceso de mejora continua.

## VII. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

FACTOR/ DIMENSIÓN	ESTÁNDAR	INDICADOR		RESULTADOS	ACCIONES	FECHA	RESPONSABLES	RECURSOS
		Característica	Descripción					
Proyecto Educativo Institucional	El ISEP “13 de Julio de 1882” elabora, aprueba y actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales y propósitos institucionales articulados con su propuesta pedagógica y las demandas del entorno.	Formulación, ejecución y evaluación del PEI.	El Instituto formula su Proyecto Educativo Institucional (PEI), teniendo como base las Políticas Nacionales, Proyecto Educativo Nacional (PEN) y Proyecto Educativo Regional (PER), en coherencia con la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales y con la participación de los grupos de interés. Ejecuta y evalúa los resultados de su aplicación.	El 100% de los Docentes, administrativos y representantes de los estudiantes participan en la elaboración del PEI.	Taller de capacitación para directivos, docentes, administrativos y estudiantes en planificación estratégica.		Comité de Calidad y Consejo Institucional	Apoyo informático Material educativo diverso Asesoría
				El 80% de los representantes de las organizaciones internas participan en la elaboración de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores.	Reuniones de trabajo con representantes de las organizaciones democráticas de la institución para elaborar la misión, visión y valores institucionales.		Comité de Calidad	Material informático, de escritorio
				El 90% de los actores educativos participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional	Elaboración del diagnóstico institucional con la participación de los actores educativos en equipos de trabajo		Equipo responsable del diagnóstico	Material informático, de escritorio, refrigerios

		Difusión del PEI	El Proyecto Educativo Institucional es entendido por los grupos de interés.	El 100% de los integrantes de la comunidad educativa conocen el Proyecto Educativo Institucional	Elaboración y corrección del PEI		Comité de Calidad	Material informático		
					Aprobación del PEI mediante Resolución Directoral		Director General	Material informático Material de escritorio		
					Reunión informativa con los actores educativos		Comité de Calidad	Material informático		
					Difusión a través de la web institucional, vitrinas aulas, etc.		Equipo de Cómputo Comité de Calidad	Web, vitrinas, aulas, periódicos		
		Coherencia presupuesta	La asignación de recursos es coherente con los objetivos, prioridades y proyectos, descritos en el Proyecto Educativo Institucional	100% de los representantes de los estamentos participan en la formulación del presupuesto	Formulación del PAT, Plan de inversión Proyectos diversos		Director General, Jefe de Unidad Administrativa y representantes de estamentos	Material informático Material de escritorio		
				100% de la comunidad educativa conocen el Plan de inversión, PAT, etc.	Reuniones de difusión		Director General, Jefe de Unidad Administrativa	Web, vitrinas.		
		Organización y Gestión Administrativa	Se cuenta con una estructura organizacional que garantiza una gestión de calidad de los procesos del ISEP.	Liderazgo eficaz	El liderazgo eficaz de los directivos, es reconocido por los grupos de interés y permite el logro de resultados.	Liderazgo de los directivos	Taller de capacitación sobre liderazgo		Consejo Directivo	Material de escritorio Ponente
						Liderazgo de los directivos reconocido por la comunidad educativa	lideran y organizan el trabajo en su institución		Consejo Directivo	

		Cultura organizacional en base a la calidad	Se promueve un clima organizacional que conlleva a la excelencia académica, basado en los valores que se comparten y compromiso de generar entre sus miembros, iniciativas que permitan un funcionamiento organizacional con calidad y efectivo.	100% de directivos, docentes, administrativos promueven un clima organizacional basado en la práctica de valores y compartes compromisos institucionales	Taller de capacitación sobre clima organizacional, instituciones que aprenden.		Consejo Directivo	Material informático Material de escritorio Capacitador Refrigerio
		Trabajo en equipo	Se evalúa la capacidad de trabajo en equipo, en la cual cada uno asume su responsabilidad individual en un proceso educativo participativo e interdisciplinario.	100% de docentes se organizan en equipos de trabajo en la cual cada uno asume su responsabilidad	Taller de sensibilización y capacitación sobre trabajo en equipo y liderazgo.		Consejo Institucional	Material informático de escritorio Capacitador Refrigerio
				100% de la comunidad educativa evalúa los resultados del trabajo en equipo	Reunión de trabajo para evaluar los resultados del trabajo en equipo		Consejo Institucional	Material de escritorio
		Personal idóneo para los cargos Directivos.	El instituto cuenta con Directivos que cumplen con el perfil requerido. Cuenta con procedimientos de selección y promoción de Directivos. Se	90% de personal directivo mejora su perfil para ocupar los cargos	Taller de capacitación sobre gestión educativa y estudios de especialización y profesionalización.		Director General	Material informático Material de escritorio Capacitador Refrigerio

			realiza evaluación de su desempeño.	Documento sobre procedimiento de selección y evaluación de los directivos	Reunión de trabajo para la elaboración de procedimientos para la selección de los directivos, en base a las Normas Nacionales y Regionales.			Material informático Material de escritorio Capacitador Refrigerio
					Asamblea y aplicación de instrumentos para la evaluación de desempeño del personal directivo			
		Gestión de la calidad	En el instituto existe un Comité de Gestión de la Calidad, que promueve orienta y evalúa los procesos de mejora continua.	Comité de Gestión de la Calidad organizado y funcionando	Reunión para la organización del Comité de Gestión de la Calidad		Director General	Normas Legales
				100% participan en los procesos de mejora continua	Reuniones para evaluar el proceso de mejora continua		Comité de Gestión de la Calidad	Material informático. Material de escritorio
Gestión docente	El ISEP dispone de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y promoción de formadores.	Selección de los formadores	El instituto cuenta con políticas y procedimientos para la selección de formadores, en función al perfil definido por la propia institución, cumpliendo con el mínimo establecido por las autoridades educativas.	El ISEP cuenta, en base a las Normas Nacionales con políticas y procedimientos para la selección, evaluación y promoción de los formadores	Reunión de trabajo para formular los procedimientos para la selección, evaluación y promoción de los formadores		Consejo Institucional	Material informático Material de escritorio Capacitador Refrigerio

		Asignación de cargos	Los formadores están ubicados en los niveles correspondientes a su formación, desempeño y experiencia profesional.	Al 100% de docentes se les distribuye su carga horaria de acuerdo a su formación y perfil	Reunión para la distribución de la carga lectiva		Comisión	Material informático
		Actividades complementarias de la formación	La labor de formadores considera actividades de investigación o gestión institucional o vinculación con la colectividad.	80% de docentes ejecutan actividades de investigación	Reunión de trabajo para priorizar los trabajos de investigación y designar responsables		Equipo de investigación	Material informático Material de escritorio
				actividades de proyección y/ vinculación con la comunidad ejecutadas, evaluadas y sistematizadas por el ISEP	Programación y ejecución de campañas de salud		Comisión responsable (docentes de Enfermería Técnica)	Equipos de laboratorio de enfermería recursos humanos
					Programación y ejecución de programas educativos radiales, sistematización de las actividades.		Docentes de Comunicación	Humanos Material de escritorio
		Motivación de los formadores	Existen normas y procedimientos para el reconocimiento y la promoción de los formadores.	El ISEP cuenta con manual de normas y procedimientos para el reconocimiento y promoción de los formadores	Reunión de trabajo para la elaboración del manual de normas procedimientos para el reconocimiento y promoción de los formadores		Comisión responsable	Material informático Material de escritorio
				El ISEP evalúa la aplicación del manual de normas y	Reunión de trabajo para elaborar y aplicar los		Comisión responsable	Material informático

				procedimientos para el reconocimiento y promoción de los formadores	instrumentos de evaluación			Material de escritorio
		Formación continua	Existe, se aplica y se evalúa, un programa de formación continua.	El ISEP cuenta con un programa de formación continua	Asamblea general para priorizar los temas de formación continua, formulación, ejecución y evaluación del programa.		Jefe de Unidad Académica, Jefe de área de Carreras Tecnológicas y Jefe de área de Formación Pedagógica	Material informático Material de escritorio
		Aplicación de competencias adquiridas	Se analiza y se evalúa la aplicación de las competencias adquiridas por los formadores que participaron en programas de formación continua, en los últimos dos semestres.	El ISEP evalúa la aplicación del programa de formación continua	Elaboración y aplicación de instrumentos para evaluar las competencias adquiridas de los docentes que participan en capacitaciones		Jefe de Unidad Académica, Jefe de área de Carreras Tecnológicas y Jefe de área de Formación Pedagógica	Material informático Material de escritorio
Gestión presupuestal	Los recursos económicos del ISEP, son administrados de manera eficiente.	Implementación del presupuesto	El instituto destina anualmente un monto adecuado del presupuesto de operación, para asegurar el cumplimiento de sus funciones	El ISEP organiza y reconoce el Comité de Recursos Propios y Actividades Empresariales	Asamblea general para organizar el Comité de Recursos Propios y Actividades Empresariales		Consejo Directivo	Material informático Material de escritorio

			básicas: procesos pedagógicos, investigación y servicios a la comunidad.	Presupuesto del ISEP según los objetivos estratégicos implementados en el PEI y PAT	Reunión de trabajo para la elaboración del presupuesto		Jefe de Unidad Administrativa  Comité de Recursos Propios y Actividades Empresariales	Material informático  Material de escritorio
				Informe semestralmente sobre el movimiento económico del SEP	Reunión informativa con los actores educativos del ISEP		Jefe de Unidad Administrativa  Comité de Recursos Propios y Actividades Empresariales	

## VIII. EVALUACIÓN

Una vez elaborado el Plan de mejora, en el proceso de ejecución será evaluado permanentemente por el Comité de Calidad, teniendo en cuenta el grado de eficacia, según valoración del estándar y el nivel de cumplimiento del indicador, teniendo en cuenta las fuentes de verificación según CONEACES.

Tabla 25: Grado de cumplimiento del Plan de Mejora.

GRADO DE CUMPLIMIENTO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO SEGÚN CONCEACES	%
PLENO	5	100
ALTO	4	80 - 99
MEDIO	3	51 - 79
BAJO	2	31 -50
MUY BAJO	1	0 - 30

Fuente: Elaboración propia

Un cumplimiento Pleno, corresponde a la superación absoluta de la debilidad detectada, más allá de lo cual no se reformularían acciones y se cuenta con las fuentes de verificación requeridas. Un cumplimiento Bajo o Muy Bajo, amerita la formulación de acciones correctivas, en el marco del Control de la ejecución del Plan, que garantice a largo plazo la superación de las debilidades. El tiempo establecido en el Diseño del Plan para la ejecución de cada actividad, debe controlarse para establecer cuanto falta, para la fecha de finalización programada con respecto al avance de cada acción que se está ejecutando.

Para la ejecución del Plan de Mejora, por indicador se utilizará la ficha propuesta por CONEACES, si así lo considera la Comisión responsable.

Diagnóstico del indicador			Fecha	
Código	Descripción	Valor Mínimo CONEACES	Valoración de la Autoevaluación Diagnóstico	Valoración que se desea alcanzar

Equipo de mejora	
Responsable del estándar	
Miembros del equipo	

Análisis de causas	Fecha:

Solución propuesta	Fecha:

Nro	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos	Presupuesto

Verificación de la eficacia	Valoración del estándar
	Nombre:
	Firma:
	Fecha:

## CONCLUSIONES

1. En la formulación del Proyecto Educativo Institucional del Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo, no existe una participación de todos los actores; sólo han participado 4 docentes y al no realizarse la difusión, los encuestados desconocen su contenido.
2. Para el contrato docente existen la Normatividad emitida por el Ministerio de Educación, sin embargo sólo algunos reúnen los requisitos mínimos para cubrir una plaza, pero debido al escaso número de postulantes son contratados docentes sin tener el perfil ideal, por lo tanto las áreas/unidades didácticas son distribuidas sin tener en cuenta la especialidad y desarrolladas por personal no idóneo; esto demuestra que la gestión docente no es eficaz.
3. La organización y gestión administrativa en el ISEP “13 de Julio de 1882” no es buena, debido a que el personal directivo no inspira confianza, existe escasa motivación para el trabajo en equipo, escasa capacidad de empatía, es decir estos cargos no están desempeñados por personal idóneo.
4. Según los encuestados y a las escasas fuentes de verificación de acuerdo a la ficha de análisis documental, la gestión presupuestal no es adecuada, existe poco conocimiento del movimiento económico del ISEP por los miembros de la comunidad educativa, debido a que no se informa sobre los ingresos, egresos y montos generados, conforme lo estipula el D.S. N° 028-2007-ED.
5. El ISEP “13 de Julio de 1882” evidencia a través de los resultados de las encuestas que las diferentes instancias no funcionan en forma articulada o sistemática.
6. La gestión institucional en el ISEP “13 de Julio de 1882” no es buena; por lo tanto en las condiciones actuales esta Institución no lograría acreditarse.

## SUGERENCIAS

1. Al Director General del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo, desarrollar políticas de mejora de los niveles de comunicación entre los diferentes estamentos para mejorar la gestión e involucrar a los actores en el trabajo institucional, procurando un trabajo sistemático orientado a la mejora continua.
2. Al Director General y Personal Directivo del ISEP “13 de Julio de 1882”, organizar eventos de capacitación sobre trabajo en equipo, liderazgo, clima organizacional, para fortalecer las capacidades de los docentes, administrativos y estudiantes e involucrase en el quehacer institucional participando en la formulación, ejecución y evaluación de la gestión institucional.
3. Al personal directivo del ISEP “13 de Julio de 1882”, en base a los resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación institucional, implementar el Plan de Mejora Institucional para superar las debilidades, potenciar las fortalezas y en el futuro alcanzar la acreditación.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alvarado, O. (2005). *Gestión de Proyectos Educativos: lineamientos metodológicos*. Lima: Fondo Editorial. Recuperado de [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Contenidos\\_Momento\\_2\\_Curriculo\\_PEI/definicion\\_de\\_pei.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Contenidos_Momento_2_Curriculo_PEI/definicion_de_pei.html)
- Álvarez, J. (2000). *Didáctica, curriculum y evaluación. Ensayos sobre cuestiones didácticas*. Madrid. Miño y Dávila Editores. Recuperado de <http://www2.uca.es/HEURESIS/heuresis97/v1n1-2.html>
- Aragón, L. (2004). *La gestión de la calidad en educación*. Recuperado de [http://www.educarm.es/documents/246424/461838/revista8\\_03.pdf/0c86ac34-7863-4fe8-a754-bee665b8a64f](http://www.educarm.es/documents/246424/461838/revista8_03.pdf/0c86ac34-7863-4fe8-a754-bee665b8a64f).
- Arakaki, M. (2005). *Diseño de procesos de autoevaluación: dimensiones, indicadores, instrumentos y estrategias de entrada*. Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Aricapa, G. y Henao, N. (2010). *Autoevaluación en el cumplimiento de estándares de acreditación de la Secretaria de Salud y Seguridad Social del Municipio de Pereira en el año 2010*. (Tesis de Especialista en Gerencia de Sistemas de Salud, Universidad Tecnológica de Pereira). Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1478/1/362110218A697.pdf>
- Avalos, E. (2009). *Gestión de un modelo de acreditación en las instituciones de educación superior. Caso: Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración (CCECA)*. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/6955/GESTIONMOD.pdf?sequence=1>
- Azzerboni y Harf (2004) *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires. Argentina.
- Bertalanffy, L. (1976). *La teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica. México. Recuperado de: <https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas--fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf>
- Brito, F. (2010). *Estudio y Aplicación del Modelo de Autoevaluación con fines de Acreditación establecido por el CONEA para el Instituto Tecnológico Superior "Misael Acosta Solís"*. (Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7228/1/Mg.DCEv.Ed.2028.pdf>
- Calero, M (2001). *Hacia la Modernización de la Administración Educativa*. Perú. San Marcos.

- Cardona, J. (1997). *La evaluación interna de los centros educativos*, en LORENZO DELGADO, M. *La organización y gestión del centro educativo. Análisis de Casos Prácticos*. Madrid: UNED.
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria. (2009). *Guía de autoevaluación para la aplicación de los estándares, y criterios de evaluación y acreditación de las instituciones superiores de formación docente*. Lima.
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria. (2010). *Guía de autoevaluación para la aplicación de los estándares, y criterios de evaluación y acreditación de las instituciones superiores de formación docente*. Lima.
- Concejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior de Ecuador (2003). *El Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Estructura, Políticas, Estrategias, Procesos y Proyecciones*
- Concejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior de Ecuador (2004). *Guía de autoevaluación con fines de acreditación para programas de posgrado de la universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*.
- Díaz, H. y Sánchez, G. (1997). *Gestión Educativa*. Perú. FORO EDUCATIVO.
- Estrada, J. García, M. y Pinzón, L. (2004). *La acreditación de las instituciones de Educación Superior en América Latina*. (Tesis de abogadas, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere6/DEFINITIVA/TESIS53.pdf>
- Gaitán, K. (2007). *Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos*. (Tesis de Maestría, Universidad del Norte). Recuperado de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/86/32884145.pdf?sequence=1>
- Guerrero, G. (2001). “*Gestión Educativa: Una Mirada desde la Propuesta del Programa de Perfeccionamiento Fundamental*”. CIDE, PIIE. Perú.
- Jara, M. (2004). *Modelo de evaluación institucional para bachilleratos generales de Puebla, México*. (Tesis doctoral, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de la Habana). Recuperado de: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/tesis/index/assoc/HASH4e94.dir/doc.pdf>
- Ley 28740, *Ley del Sistema Nacional Evaluación, Acreditación de la Calidad Educativa*. (SINEACE).
- Ley 28044, *Ley General de Educación*. Congreso de la República del Perú.
- López, A. (2005). *Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa*. Lima. PUCP.

- Marcelo, W. (2005). *Gestión educativa*. Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *Autoevaluación institucional: instructivo de aplicación*. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (1999). *Glosario de Términos del Sistema de Gestión Presupuestaria del Estado*. Lima.
- Morin, E. (1995). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona, Gedisa.
- Nevo, D. (1997). *Evaluación basada en el centro*. Bilbao, España. Ediciones Mensajero.
- Ortiz, M. (2012). *El modelo de evaluación institucional del desempeño docente para mejorar la calidad de educación de los estudiantes del Instituto Tecnológico "San Pablo de Atenas", Parroquia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel, Provincia Bolívar 2011*". Ecuador, Universidad Estatal de Bolívar.
- Rama, Claudio (2009). *El nacimiento de la acreditación internacional*.
- Rodríguez, R. (2005). *Desarrollo institucional y del profesorado desde la evaluación como cultura innovadora*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid). Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:Educacion-Rarodriguez&dsID=Documento.pdf>
- Rojas, H. (2011), *Plan de Mejoramiento para el Colegio Santa María a partir de los resultados del autoestudio, visita de acreditación y evaluación institucional*. (Tesis de Maestría, Universidad de la Sabana-Chía). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2091/Hernando%20Rojas%20Legu%C3%ADzamo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Trathemberg, L. (1996). "Paradigmas para la Dirección Escolar Moderna". En C. Appenzeller y otros. *Gestión Descentralizada de la educación*. Perú. COINCIDE.
- UNESCO en el Perú (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima, Perú.
- Yajamin, N. (2007). *Elaboración del proyecto educativo institucional del Centro de Desarrollo Infantil "Titolitos"*. (Tesis de Licenciada en Educación, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito). Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3333/1/QT01685.pdf.pdf>

## **ANEXOS /APÉNDICES**

## ANEXO 01

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA**  
**CUESTIONARIO DOCENTES**



***AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA LA  
FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE PLAN DE MEJORA EN EL INSTITUTO  
SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “13 DE JULIO DE 1882” DE SAN  
PABLO, 2014.***

Prof. PERCI GUINSHON AZAÑEDO ALCÁNTARA

ASESOR: Dr. JUAN SERGIO MIRANDA CASTRO

SAN PABLO, JULIO DEL 2014

### **INSTRUCCIONES:**

A continuación te presento preguntas sobre la gestión institucional del ISEP “13 de Julio de 1882”, con el objetivo de conocer tu opinión, lo que permitirá identificar las fortalezas y debilidades. Los resultados de este estudio se usarán para planificar mejor las acciones institucionales y contribuir así a que el ISEP ofrezca un servicio educativo de calidad.

El cuestionario es anónimo, por lo que te agradezco contestarlo con la mayor sinceridad posible, encerrando en un círculo la letra de la alternativa que crees obedece a la verdad.

#### **PRIMERA PARTE:**

#### **DATOS PERSONALES**

- Sexo
  - Masculino
  - Femenino
  - En una Universidad pública
  - En una Universidad privada
  - Otra \_\_\_\_\_  
(Especificar)
- ¿Estudió para ser profesor?
  - Sí
  - No
- ¿En qué tipo de institución realizó sus estudios superiores?
  - ISP, ESFA, IS público
  - ISP, ESFA, IS privado
- ¿Cuál es el nivel académico que Ud. ha alcanzado?
  - Egresado
  - Titulado
  - Maestría
  - Doctorado

5. ¿Qué cargo desempeña en la Institución?
  - (a) Sólo docente
  - (b) Docente o Jerárquico
  - (c) Sólo Jerárquico
6. ¿Condición laboral?
  - (a) Nombrado
  - (b) Contratado
7. Edad
  - (a) 25 – 30 años
  - (b) 31 – 35 años
  - (c) 36 – 40 años
  - (d) 41 – 45 años
  - (e) 46 a más
8. ¿Cuántos años de servicio tiene en la Institución?
  - (a) Este es mi primer año de trabajo
  - (b) De 1 a 3 años
  - (c) De 4 a 8 años
  - (d) De 9 a 15 años
  - (e) 16 ó más años
14. ¿Conoces las partes del PEI?
  - (a) Todas
  - (b) La mayoría
  - (c) Algunas
  - (d) Ninguna
15. ¿Se ha difundido el contenido del PEI entre los miembros de la comunidad educativa?
  - (a) Sí
  - (b) No
16. ¿Qué mecanismos se utilizaron para difundir el PEI?
  - (a) Información verbal
  - (b) Información escrita y virtual (periódico mural, boletines, etc.)
  - (c) Información escrita, verbal y virtual
  - (d) No se difundió
17. ¿Se evalúa los resultados de la aplicación del PEI?
  - (a) Sí
  - (b) No

**SEGUNDA PARTE:**

**PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

9. ¿El PEI se ha formulado teniendo en cuenta las políticas nacionales, PEN, PER?
  - (a) Sí
  - (b) No
  - (c) No sé
10. ¿Ha participado en la formulación del PEI del ISEP?
  - (a) Sí
  - (b) No
11. ¿Conoces la Misión y Visión del ISEP?
  - (a) Sí
  - (b) No
12. ¿Conoces los objetivos estratégicos del PEI?
  - (a) Todos
  - (b) La mayoría
  - (c) Algunos
  - (d) Ninguno
13. ¿Conoces los valores considerados en el PEI.
  - (a) Todos
  - (b) La mayoría
  - (c) Algunos
  - (d) Ninguno

**TERCERA PARTE:**

**ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

19. ¿Crees que el Personal Directivo tiene la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, para entender lo que ésta piensa y siente?
  - (a) Totalmente de acuerdo
  - (b) De acuerdo
  - (c) En desacuerdo
  - (d) Totalmente en desacuerdo
20. ¿Crees que las intervenciones y/o comentarios del Personal Directivo son oportunos?
  - (a) Totalmente de acuerdo
  - (b) De acuerdo
  - (c) En desacuerdo
  - (d) Totalmente en desacuerdo

21. ¿Dirías que el Personal Directivo inspira confianza?  
 (a) Mucho  
 (b) Regular  
 (c) Poco  
 (d) Nada
22. ¿Dirías que el Personal Directivo motiva el trabajo de su personal?  
 (a) Mucho  
 (b) Regular  
 (c) Poco  
 (d) Nada
23. ¿Dirías que el Personal Directivo orienta el trabajo de su personal?  
 (a) Mucho  
 (b) Regular  
 (c) Poco  
 (d) Nada
24. ¿Dirías que el Personal Directivo da el ejemplo con su trabajo?  
 (a) Mucho  
 (b) Regular  
 (c) Poco  
 (d) Nada
25. ¿Dirías que el Personal Directivo delega responsabilidades?  
 (a) Mucho  
 (b) Regular  
 (c) Poco  
 (d) Nada
26. ¿Crees que el Personal Directivo plantea propuestas pedagógicas e institucionales con visión de futuro?  
 (a) Totalmente de acuerdo  
 (b) De acuerdo  
 (c) En desacuerdo  
 (d) Totalmente en desacuerdo
27. Ante una situación de intereses contrapuestos entre el Personal Directivo y la comunidad educativa ¿Dirías que el Director logra que ambas partes lleguen a un acuerdo satisfactorio?  
 (a) Totalmente de acuerdo  
 (b) De acuerdo  
 (c) En desacuerdo  
 (d) Totalmente en desacuerdo
28. Cuando se presenta un conflicto en tu Institución ¿Dirías que hay un esfuerzo por indagar las causas que lo originan, antes de tomar una decisión?  
 (a) Siempre  
 (b) Casi siempre  
 (c) Algunas veces  
 (d) Nunca
29. Al resolver los conflictos que se presentan en tu Institución ¿Dirías que se respeta la opinión de las partes involucradas?  
 (a) Siempre  
 (b) Casi siempre  
 (c) Algunas veces  
 (d) Nunca
30. En general ¿Se toma en cuenta la opinión de los alumnos para las decisiones institucionales?  
 (a) Sí  
 (b) No  
 (c) No sé
31. ¿Los cargos directivos están desempeñados por personal idóneo?  
 (a) Todos  
 (b) La mayoría  
 (c) Algunos  
 (d) Ninguno
32. ¿El personal directivo promueve el trabajo en equipo del personal?  
 (a) Siempre  
 (b) Casi siempre  
 (c) A veces  
 (d) Nunca
33. ¿El personal directivo evalúa los resultados del trabajo en equipo?  
 (a) Siempre  
 (b) Casi siempre  
 (c) A veces  
 (d) Nunca
34. ¿El Instituto cuenta con personal directivo que cumple con el perfil requerido?  
 (a) Todos  
 (b) La mayoría  
 (c) Algunos  
 (d) Ninguno

35. ¿Se realiza la evaluación del desempeño del personal directivo?
- (a) Siempre
  - (b) Casi siempre
  - (c) A veces
  - (d) Nunca

**CUARTA PARTE:**  
**GESTIÓN DOCENTE**

36. ¿El Instituto cuenta con políticas y procedimientos para la selección de personal de acuerdo al perfil requerido?
- (a) Sí
  - (b) No
37. ¿La selección de los docentes cuentan con el perfil ideal?
- (a) Todos
  - (b) La mayoría
  - (c) Algunos
  - (d) Ninguno
38. ¿A los formadores se les encarga desarrollar las áreas/unidades didácticas de acuerdo a su especialidad?
- (a) Todos
  - (b) La mayoría
  - (c) Algunos
  - (d) Ninguno
39. ¿La labor de los formadores considera actividades de investigación, gestión institucional o vinculación con la comunidad?
- (a) Siempre
  - (b) Casi siempre
  - (c) A veces
  - (d) Nunca
40. ¿El Instituto promueve la capacitación de los formadores?
- (a) De todos
  - (b) De la mayoría
  - (c) De algunos
  - (d) De ninguno
41. ¿Existe normas y procedimientos para el reconocimiento y la promoción de los formadores?
- (a) Sí
  - (b) No

42. ¿Qué documentos se utilizan con mayor frecuencia para reconocer la labor destacada de los formadores?
- (a) Resolución de felicitación
  - (b) Oficio de felicitación
  - (c) Ninguno
  - (d) Otros: \_\_\_\_\_
- (Especifique)

43. ¿Se evalúa la aplicación de competencias adquiridas por los formadores que participaron en programas de capacitación?
- (a) A todos
  - (b) A la mayoría
  - (c) A algunos
  - (d) A ninguno

**QUINTA PARTE:**  
**GESTIÓN PRESUPUESTAL**

44. ¿El instituto cuenta con un plan de inversión?
- (a) Sí
  - (b) No
  - (c) No sé
45. ¿El instituto destina un monto adecuado del presupuesto para lograr los objetivos propuestos?
- (a) Siempre
  - (b) Casi siempre
  - (c) A veces
  - (d) Nunca
46. Se informa a la comunidad educativa sobre los ingresos y egresos económicos?
- (a) Siempre
  - (b) Casi siempre
  - (c) A veces
  - (d) Nunca
47. ¿Se ha organizado el Comité de Recursos propios y Actividades Productivas Empresariales en el ISEP "13 de Julio de 1882"?
- (a) Se ha organizado, cumple sus funciones
  - (b) Se ha organizado, no cumple sus funciones
  - (c) No se ha organizado

48.¿El Instituto aplica políticas de autogestión que contribuyen a ampliar su presupuesto?

- (a) Siempre
- (b) Casi siempre
- (c) A veces
- (d) Nunca

49.¿Se informa sobre los montos generados?

- (a) Siempre
- (b) Casi siempre
- (c) A veces
- (d) Nunca

ANEXO 02

UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE CAJAMARCA



ESCUELA DE POST GRADO  
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN  
CUESTIONARIO ADMINISTRATIVOS



*AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA LA  
FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE PLAN DE MEJORA EN EL INSTITUTO  
SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “13 DE JULIO DE 1882” DE SAN  
PABLO, 2014.*

Prof. PERCI GUINSHON AZAÑEDO ALCÁNTARA

ASESOR: Dr. JUAN SERGIO MIRANDA CASTRO

SAN PABLO, JULIO DEL 2014

**INSTRUCCIONES:**

A continuación te presento preguntas sobre la gestión institucional del ISEP “13 de Julio de 1882”, con el objetivo de conocer tu opinión, lo que permitirá identificar las fortalezas y debilidades. Los resultados de este estudio se usarán para planificar mejor las acciones institucionales y contribuir así a que el ISEP ofrezca un servicio educativo de calidad.

El cuestionario es anónimo, por lo que te agradezco contestarlo con la mayor sinceridad posible, encerrando en un círculo la letra de la alternativa que crees obedece a la verdad.

**PRIMERA PARTE:**  
DATOS PERSONALES

1. Sexo  
(a) Masculino  
(b) Femenino
2. Estudios realizados  
(a) Secundaria completa  
(b) Superior incompleta  
(c) Superior completa  
(d) Otros  
Especificar \_\_\_\_\_

3. **SEGUNDA PARTE:**  
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

- (a) Administración  
(b) Contabilidad  
(c) Secretariado  
(d) Computación  
(e) Otros  
Especificar \_\_\_\_\_
4. ¿Condición laboral?  
(a) Nombrado  
(b) Contratado

5. Edad  
 (a) 25 – 30 años  
 (b) 31 – 35 años  
 (c) 36– 40 años  
 (c) 41 – 45 años  
 (d) 46 a más
6. ¿Cuántos años de servicio tiene en la Institución?  
 (a) Este es mi primer año de trabajo  
 (b) De 1 a 3 años  
 (c) De 4 a 8 años  
 (d) De 9 a 15 años  
 (e) 16 ó más años
7. ¿El PEI se ha formulado teniendo en cuenta las políticas nacionales, PEN, PER?  
 (a) Sí  
 (b) No  
 (c) No sé
8. ¿Ha participado en la formulación del PEI del ISEP?  
 (a) Sí  
 (b) No
9. ¿Conoces la Misión y Visión del ISEP?  
 (a) Sí  
 (b) No
10. ¿Conoces los objetivos estratégicos del PEI?  
 (a) Todos  
 (b) La mayoría  
 (c) Algunos  
 (d) Ninguno
11. ¿Conoces los valores considerados en el PEI.  
 (a) Todos  
 (b) La mayoría  
 (c) Algunos  
 (d) Ninguno
12. ¿Conoces las partes del PEI?  
 (a) Todas  
 (b) La mayoría  
 (c) Algunas  
 (d) Ninguna
13. ¿Se ha difundido el contenido del PEI entre los miembros de la comunidad educativa?  
 (a) Sí  
 (b) No
14. ¿Qué mecanismos se utilizaron para difundir el PEI?  
 (a) Información verbal  
 (b) Información escrita y virtual (periódico mural, boletines, etc.)  
 (c) Información escrita, verbal y virtual  
 (d) No se difundió
15. ¿Se evalúa los resultados de la aplicación del PEI?  
 (a) Sí  
 (b) No
16. ¿La asignación de recursos está de acuerdo a lo planificado en los proyectos consignados en el PEI?  
 (a) Siempre  
 (b) Casi siempre  
 (c) A veces  
 (d) Nunca

**TERCERA PARTE:**  
**ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

17. ¿Crees que el Personal Directivo tiene la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, para entender lo que ésta piensa y siente?  
 (a) Totalmente de acuerdo  
 (b) De acuerdo  
 (c) En desacuerdo  
 (d) Totalmente en desacuerdo
18. ¿Crees que las intervenciones y/o comentarios del Personal Directivo son oportunos?  
 (a) Totalmente de acuerdo  
 (b) De acuerdo  
 (c) En desacuerdo  
 (d) Totalmente en desacuerdo
19. ¿Dirías que el Personal Directivo inspira confianza?  
 (a) Mucho  
 (b) Regular  
 (c) Poco  
 (d) Nada

20. ¿Dirías que el Personal Directivo motiva el trabajo de su personal?  
 (a) Mucho  
 (b) Regular  
 (c) Poco  
 (d) Nada
21. ¿Dirías que el Personal Directivo orienta el trabajo de su personal?  
 (a) Mucho  
 (b) Regular  
 (c) Poco  
 (d) Nada
22. ¿Dirías que el Personal Directivo da el ejemplo con su trabajo?  
 (a) Mucho  
 (b) Regular  
 (c) Poco  
 (d) Nada
23. ¿Dirías que el Personal Directivo delega responsabilidades?  
 (a) Mucho  
 (b) Regular  
 (c) Poco  
 (d) Nada
24. ¿Crees que el Personal Directivo plantea propuestas pedagógicas e institucionales con visión de futuro?  
 (a) Totalmente de acuerdo  
 (b) De acuerdo  
 (c) En desacuerdo  
 (d) Totalmente en desacuerdo
25. Ante una situación de intereses contrapuestos entre el Personal Directivo y la comunidad educativa ¿Dirías que el Personal Directivo logra que ambas partes lleguen a un acuerdo satisfactorio?  
 (a) Totalmente de acuerdo  
 (b) De acuerdo  
 (c) En desacuerdo  
 (d) Totalmente en desacuerdo
26. Cuando se presenta un conflicto en tu Institución ¿Dirías que hay un esfuerzo por indagar las causas que lo originan, antes de tomar una decisión?  
 (a) Siempre  
 (b) Casi siempre  
 (c) Algunas veces  
 (d) Nunca
27. Al resolver los conflictos que se presentan en tu Institución ¿Dirías que se respeta la opinión de las partes involucradas?  
 (a) Siempre  
 (b) Casi siempre  
 (c) Algunas veces  
 (d) Nunca
28. En general ¿Se toma en cuenta la opinión de los administrativos para las decisiones institucionales?  
 (a) Sí  
 (b) No  
 (c) No sé
29. ¿Los cargos directivos están desempeñados por personal idóneo?  
 (a) Todos  
 (b) La mayoría  
 (c) Algunos  
 (d) Ninguno
30. ¿El personal directivo promueve el trabajo en equipo del personal?  
 (a) Siempre  
 (b) Casi siempre  
 (c) A veces  
 (d) Nunca
31. ¿El personal directivo evalúa los resultados del trabajo en equipo?  
 (a) Siempre  
 (b) Casi siempre  
 (c) A veces  
 (d) Nunca
32. ¿El Instituto cuenta con personal directivo que cumple con el perfil requerido?  
 (a) Todos  
 (b) La mayoría  
 (c) Algunos  
 (d) Ninguno
33. ¿Se realiza la evaluación del desempeño del personal directivo?  
 (a) Siempre  
 (b) Casi siempre  
 (c) A veces  
 (d) Nunca

**CUARTA PARTE:**  
**GESTIÓN DOCENTE**

34. ¿El Instituto cuenta con políticas y procedimientos para la selección de personal de acuerdo al perfil requerido?
- Sí
  - No
  - No sé
35. ¿La selección de los docentes cuentan con el perfil ideal?
- Todos
  - La mayoría
  - Algunos
  - Ninguno
36. ¿A los formadores se les encarga desarrollar las áreas/unidades didácticas de acuerdo a su especialidad?
- Todos
  - La mayoría
  - Algunos
  - Ninguno
37. ¿La labor de los formadores considera actividades de investigación, gestión institucional o vinculación con la comunidad?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca
38. ¿El Instituto promueve la capacitación de los formadores?
- De todos
  - De la mayoría
  - De algunos
  - De ninguno
39. ¿Existe normas y procedimientos para el reconocimiento y la promoción de los formadores?
- Sí
  - No
40. ¿Qué documentos se utilizan con mayor frecuencia para reconocer la labor destacada de los formadores?
- Resolución de felicitación
  - Oficio de felicitación
  - Ninguno
  - Otros: \_\_\_\_\_  
(Especifique)

41. ¿Se evalúa la aplicación de competencias adquiridas por los formadores que participaron en programas de capacitación?
- A todos
  - A la mayoría
  - A algunos
  - A ninguno

**QUINTA PARTE:**

**GESTIÓN PRESUPUESTAL**

42. ¿El instituto cuenta con un plan de inversión?
- Sí
  - No
  - No sé
43. ¿El instituto destina un monto adecuado del presupuesto para lograr los objetivos propuestos?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca
44. Se informa a la comunidad educativa sobre los ingresos y egresos económicos?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca
45. ¿Se ha organizado el Comité de Recursos propios y Actividades Productivas Empresariales en el ISEP "13 de Julio de 1882"?
- Se ha organizado, cumple sus funciones.
  - Sí ha organizado, no cumple sus funciones
  - No se organizado
46. ¿El Instituto aplica políticas de autogestión que contribuyen a ampliar su presupuesto?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca

47. ¿Se informa sobre los montos generados?
- (a) Siempre
  - (b) Casi siempre
  - (c) A veces
  - (d) Nunca



**ANEXO 03**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA**  
**CUESTIONARIO ESTUDIANTES**



***AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA LA  
FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE PLAN DE MEJORA EN EL INSTITUTO  
SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “13 DE JULIO DE 1882” DE SAN  
PABLO, 2014.***

MAESTRANTE: Prof. PERCI GUINSHON AZAÑEDO ALCÁNTARA

ASESOR: Dr. JUAN SERGIO MIRANDA CASTRO

SAN PABLO, JULIO DEL 2014

**INSTRUCCIONES:**

A continuación te presento preguntas sobre la gestión institucional del ISEP “13 de Julio de 1882”, con el objetivo de conocer tu opinión, lo que permitirá identificar las fortalezas y debilidades. Los resultados de este estudio se usarán para planificar mejor las acciones institucionales y contribuir así a que el ISEP ofrezca un servicio educativo de calidad.

El cuestionario es anónimo, por lo que te agradezco contestarlo con la mayor sinceridad posible, encerrando en un círculo la letra de la alternativa que crees obedece a la verdad.

**PRIMERA PARTE:**  
**CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

1. Sexo
  - (a) Masculino
  - (b) Femenino

2. ¿Trabajas?
  - (a) Sí
  - (b) No

3. Semestre académico

\_\_\_\_\_

4. Carrera/Especialidad

\_\_\_\_\_

5. Edad
  - (a) 16 a 18 años
  - (b) 19 a 21 años
  - (c) 22 a 24 años
  - (d) 25 a 27 años
  - (e) 28 años a más

**SEGUNDA PARTE:**  
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

6. ¿Has participado en la formulación del PEI del ISEP?
  - (a) Sí
  - (b) No
  
7. ¿Conoces la Misión y Visión del ISEP?
  - (a) Sí
  - (b) No
  
8. ¿Conoces los objetivos estratégicos del PEI?
  - (a) Todos
  - (b) La mayoría
  - (c) Algunos
  - (d) Ninguno
  
9. ¿Conoces los valores considerados en el PEI.
  - (a) Todos
  - (b) La mayoría
  - (c) Algunos
  - (d) Ninguno
  
10. ¿Conoces las partes del PEI?
  - (a) Todas
  - (b) La mayoría
  - (c) Algunas
  - (d) Ninguna
  
11. Se ha difundido el contenido del PEI a los estudiantes.
  - (a) Sí
  - (b) No
  
12. ¿Qué mecanismos se utilizaron para difundir el PEI?
  - (a) Información verbal
  - (b) Información escrita y virtual (periódico mural, boletines, etc.)
  - (c) Información escrita, verbal y virtual
  - (d) No se difundió
  
13. ¿Crees que el Personal Directivo tiene la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, para entender lo que ésta piensa y siente?
  - (a) Totalmente de acuerdo
  - (b) De acuerdo
  - (c) En desacuerdo
  - (d) Totalmente en desacuerdo
  
14. ¿Crees que las intervenciones y/o comentarios del Personal Directivo son oportunos?
  - (a) Totalmente de acuerdo
  - (b) De acuerdo
  - (c) En desacuerdo
  - (d) Totalmente en desacuerdo
  
15. ¿Dirías que el Personal Directivo inspira confianza?
  - (a) Mucho
  - (b) Regular
  - (c) Poco
  - (d) Nada
  
16. ¿Dirías que el Personal Directivo motiva el trabajo de su personal?
  - (a) Mucho
  - (b) Regular
  - (c) Poco
  - (d) Nada
  
17. ¿Dirías que el Personal Directivo orienta el trabajo de su personal?
  - (a) Mucho
  - (b) Regular
  - (c) Poco
  - (d) Nada
  
18. ¿Dirías que el Personal Directivo da el ejemplo con su trabajo?
  - (a) Mucho
  - (b) Regular
  - (c) Poco
  - (d) Nada
  
19. ¿Dirías que el Personal Directivo delega responsabilidades?
  - (a) Mucho
  - (b) Regular
  - (c) Poco
  - (d) Nada

**TERCERA PARTE:**  
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

20. ¿Crees que el Personal Directivo plantea propuestas pedagógicas e institucionales con visión de futuro?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
21. Ante una situación de intereses contrapuestos entre el Personal Directivo y la comunidad educativa ¿Dirías que el Director logra que ambas partes lleguen a un acuerdo satisfactorio?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
22. Cuando se presenta un conflicto en tu Institución ¿Dirías que hay un esfuerzo por indagar las causas que lo originan, antes de tomar una decisión?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Nunca
23. Al resolver los conflictos que se presentan en tu Institución ¿Dirías que se respeta la opinión de las partes involucradas?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Nunca
24. En general ¿Se toma en cuenta la opinión de los alumnos para las decisiones institucionales?
- Sí
  - No
  - No sé
25. ¿Los cargos directivos están desempeñados por personal idóneo?
- Todos
  - La mayoría
  - Algunos
  - Ninguno
26. ¿El personal directivo promueve el trabajo en equipo del personal?
- Siempre
  - Casi siempre

- A veces
- Nunca

27. ¿El personal directivo evalúa los resultados del trabajo en equipo?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca

#### CUARTA PARTE:

#### GESTIÓN DOCENTE

28. ¿La selección de los docentes cuentan con el perfil ideal?
- Todos
  - La mayoría
  - Algunos
  - Ninguno
29. ¿A los formadores se les encarga desarrollar las áreas/unidades didácticas de acuerdo a su especialidad?
- Todos
  - La mayoría
  - Algunos
  - Ninguno
30. ¿Crees que los formadores además del desarrollo de las sesiones de enseñanza aprendizaje, realizan otras actividades en beneficio de los aprendizajes de los alumnos, de la institución y comunidad?
- Todos
  - La mayoría
  - Algunos
  - Ninguno
31. ¿Crees que el Instituto promueve la capacitación de los formadores?
- De todos
  - De la mayoría
  - De algunos
  - De ninguno
32. ¿Conoces si se evalúa la aplicación de competencias adquiridas por los formadores que participaron en programas de capacitación?
- A todos
  - A la mayoría
  - A algunos
  - A ninguno

**QUINTA PARTE:**

**GESTIÓN PRESUPUESTAL**

33. ¿El instituto cuenta con un plan de inversión?
- (a) Sí
  - (b) No
  - (c) No sé
34. ¿El instituto destina un monto adecuado del presupuesto para lograr los objetivos propuestos?
- (a) Siempre
  - (b) Casi siempre
  - (c) A veces
  - (d) Nunca
35. Se informa a la comunidad educativa sobre los ingresos y egresos económicos?
- (a) Siempre
  - (b) Casi siempre
  - (c) A veces
- (d) Nunca
36. ¿Se ha organizado el Comité de Recursos propios y Actividades Productivas Empresariales en el ISEP “13 de Julio de 1882”?
- (a) Se ha organizado y cumple sus funciones
  - (b) Se ha organizado, no cumple sus funciones
  - (c) No se ha organizado
37. ¿El Instituto aplica políticas de autogestión que contribuyen a ampliar su presupuesto?
- (a) Siempre
  - (b) Casi siempre
  - (c) A veces
  - (d) Nunca
38. ¿Se informa sobre los montos generados?
- (a) Siempre
  - (b) Casi siempre
  - (c) A veces
  - (d) Nunca

ANEXO 04



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
CAJAMARCA**



**ESCUELA DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA**

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

***AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA LA  
FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE PLAN DE MEJORA EN EL INSTITUTO  
SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “13 DE JULIO DE 1882” DE SAN  
PABLO, 2014.***

Prof. PERCI GUINSHON AZAÑEDO ALCÁNTARA

ASESOR: Dr. JUAN SERGIO MIRANDA CASTRO

SAN PABLO, JULIO DEL 2014

DIMENSIÓN /FACTOR	ESTÁNDAR	VALORACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO					NIVEL ACCEPTABLE	FUENTES DE VERIFICACIÓN
		1	2	3	4	5		
Proyecto Educativo Institucional	Formulación, ejecución y evaluación del PEI	Documento del PEI sin aprobar. No existe información respecto a las fuentes consultadas. Fue elaborado solamente por la alta dirección	Documento del PEI aprobado. Existe información respecto a las fuentes consultadas. Fue elaborado solamente por la alta dirección	Documento del PEI aprobado. Existe información respecto a las fuentes consultadas. Fue elaborado con la participación de algunos representantes de los grupos de interés: directivos y docentes.	Documento del PEI aprobado, sustentado en diagnósticos de las diversas áreas en concordancia con el PEN y el PER. Fue elaborado con la participación de los diferentes grupos de interés: directivos, alumnos, profesores y administrativos. Se ejecuta a través del plan anual de trabajo	Documento del PEI aprobado, sustentado en diagnósticos de las diversas áreas en concordancia con el PEN y el PER. Fue elaborado con la participación de los diferentes grupos de interés. Se efectúa una evaluación periódica de sus resultados, realizándose acciones de mejora	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resolución de aprobación del PEI</li> <li>2. Documento del PEI</li> <li>3. Actas de reuniones de elaboración del PEI</li> <li>4. Plan Anual de Trabajo</li> <li>5. Memoria anual</li> </ol>
	Difusión del PEI	La institución cuenta con el plan de difusión del PEI	Los directivos de la institución conocen y comprenden la misión y visión.	Algunos docentes, administrativos y personal de apoyo conocen y comprenden la misión y visión	Más del setenta y cinco (75%) de los docentes y cincuenta(50%) de los estudiantes, conocen y comprenden la misión, visión y valores	El ochenta por ciento (80%) de los estudiantes de la carrera profesional conocen y comprenden la misión, visión y valores	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de difusión</li> <li>2. Plan de evaluación de la difusión</li> <li>3. Informe de entrevistas con los grupos de interés</li> <li>4. Informe de los resultados de los talleres de sensibilización</li> </ol>
	Coherencia presupuestal	Existe escasa evidencia de haber utilizado el PEI como principal fuente de referencia para	Existen documentos que señalan haber utilizado el PEI para elaborar el presupuesto, sin embargo no hay	El presupuesto está aprobado, no existe Resolución Directoral y no refleja los objetivos y prioridades descritos en el PEI	El presupuesto está aprobado, existe Resolución Directoral y refleja los objetivos y prioridades descritos en el PEI, sin embargo no se	El presupuesto está aprobado, existe Resolución Directoral y refleja los objetivos y prioridades descritos en el PEI y se ejecuta en función a lo planificado	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PEI</li> <li>2. Presupuesto del Instituto</li> <li>3. Resolución Directoral que aprueba el presupuesto</li> </ol>

		la distribución de los recursos	coherencia entre mismos		ejecuta de acuerdo a lo planificado			4. Evaluación de coherencia, por partida presupuestal
Organización y gestión administrativa	Liderazgo eficaz	Los directivos del ISEP no logran los resultados planificados	Existe escasa evidencia de logro de resultados por parte de los directivos de la institución.	Los docentes reconocen, integridad, competencia profesional de los directivos con orientación a resultados	Los docentes y estudiantes reconocen a los directivos de la institución respecto a su liderazgo, integridad y competencia profesional, con orientación a resultados	Existe un pleno reconocimiento a los directivos de la institución por los grupos de interés respecto a su liderazgo, integridad y alto grado de competencia profesional, con logro de resultados	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe de los objetivos organizacionales</li> <li>2. Existencia de canales de comunicación eficientes</li> <li>3. Organigrama funcional</li> <li>4. Frecuencia de reuniones</li> <li>5. Cumplimiento de tareas asignadas</li> <li>6. Encuesta de opinión</li> </ol>
	Cultura organizacional en base a la calidad	No hay evidencias de programas que promueven el desarrollo de una cultura organizacional en base a la calidad	En la institución se cuenta con programas de promoción de la cultura organizacional en base a la calidad	Existen evidencias de diversas acciones realizadas para promover un buen clima y cultura organizacional en la institución, basado en el buen trato, respeto, transparencia y cuidado del honor del otro entre docentes	Existen evidencias de diversas acciones realizadas para promover un buen clima y cultura organizacional en la institución, basado en el buen trato, respeto, transparencia y cuidado del honor del otro entre docentes y administrativos	Existen evidencias de diversas acciones realizadas para promover un buen clima y cultura organizacional en la institución, basado en el buen trato, respeto, transparencia y cuidado del honor del otro entre docentes y administrativos. Se realiza una evaluación periódica y acciones de mejora del clima organización sobre los mecanismos utilizados.	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encuesta de opinión</li> <li>2. Programas de promoción de la cultura organizacional en base a la calidad</li> <li>3. Informe de las actividades de promoción de la cultura organizacional</li> <li>4. Informe de evaluación y resultados</li> <li>5. Actas de reuniones</li> </ol>

	Trabajo en equipo	No hay evidencias de trabajo en equipo.	Se puede evidenciar el trabajo en equipo en algunos docentes.	Se evidencia la organización de equipos de trabajos con objetivos y planes definidos.	Los equipos de trabajo multidisciplinario, ejecutan planes de acción debidamente programados y monitoreados por los directivos.	La distribución de los diferentes equipos en relación a logro de las metas institucionales y al fortalecimiento el buen clima organizacional, es evaluada y se implementa acciones de mejora.	4	1. Informe y resultados de las actividades realizadas por los grupos de trabajo
	Personal idóneo para los cargos directivos	No existe procedimiento para la selección, promoción y evaluación del desempeño de los directivos.	Se cuenta con el procedimiento para la selección, promoción y evaluación de desempeño de los directivos, de acuerdo al perfil requerido.	Se aplican los procedimientos de selección y promoción para los cargos directivos, de acuerdo al perfil requerido.	En la designación de los directivos, se ha dado cumplimiento a los procedimientos de selección y promoción acuerdo al perfil establecido para el cargo y se realiza un evaluación anual de su desempeño	Los directivos desarrollan un buen desempeño. Las competencias y procedimientos son continuamente mejorados.	4	1. Reglamento de promoción y selección de personal 2. Resolución de aprobación 3. Plan de selección y promoción del personal directivo 4. Plan de seguimiento y evaluación de su desempeño
	Gestión de calidad	No existe un Comité de Calidad	Existe un Comité de Calidad	Existe un Comité de Calidad, con documentos de planificación	Existe un Comité de Calidad que logra resultados.	Existe un Comité de Calidad que logra resultados y lidera junto con los órganos de gobierno la vida institucional hacia procesos de mejora continua.	4	1. Resolución de conformación del Comité de Gestión de la Calidad 2. Plan de trabajo presupuestado y aprobado 3. Informe de seguimiento y evaluación de los resultados de las actividades realizadas

Gestión docente	Selección de formadores	La institución no cuenta con procedimientos para la selección de formadores	La institución cuenta con procedimientos de selección de formadores. No se aplican	La institución cuenta con procedimientos para la evaluación y selección de formadores. Se aplican parcialmente	La institución aplica los procedimientos para evaluación y selección de formadores, cumpliendo con el perfil establecido por IFD	La institución aplica los procedimientos para evaluación y selección de formadores, cumpliendo con el perfil establecido, evalúa su eficacia y toma decisiones de mejora.	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Archivos de procesos de selección, promoción y contratos.</li> <li>2. Evaluación de resultados</li> </ol>
	Asignación de carga horaria	A los formadores no se les asigna su carga horaria o cargos directivos, de acuerdo a su formación, desempeño y experiencia profesional	A los formadores se les asigna su carga horaria tomando en cuenta su formación, pero no su experiencia profesional, ni desempeño.	A los formadores se les asigna su carga horaria, tomando en cuenta su formación y experiencia profesional, pero no su desempeño	A los formadores se les asigna su carga horaria, de acuerdo a su formación, desempeño y experiencia profesional.	A los formadores se les asigna su carga horaria de acuerdo a su formación, desempeño y experiencia profesional. Se evalúan los resultados y se realizan estrategia de mejora para la distribución de la carga horaria.	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Títulos, diplomas de formación y especialización, legajo personal (evaluación de desempeño y experiencia profesional)</li> <li>2. Cuadro de asignación de personal, asignación de formadores a cursos programados</li> </ol>
	Actividades complementarias de los formadores	Los formadores no participan en actividades complementarias al desarrollo o	Los formadores participan eventualmente en actividades de investigación o gestión institucional sin	Los formadores participan en actividades de investigación o gestión institucional o trabajo con la colectividad, pero	Los formadores participan en actividades de investigación o gestión institucional o trabajo con la comunidad. Se evalúa	Los formadores participan en actividades de investigación o gestión institucional o trabajo con la comunidad. Se evalúa sus resultados y	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Archivos de la labor de investigación, gestión institucional o trabajo con la colectividad</li> <li>2. Evaluación de resultados</li> </ol>

		vinculación con la colectividad	vinculación con la colectividad	no se evalúa sus resultados	sus resultados, pero no se toman medidas para la mejora de sus actividades	se toman medidas para la mejora de sus actividades		
	Motivación de formadores	No se cuenta con normas y procedimientos para motivar, incentivar y promover al formador	Se cuenta con normas y procedimientos para motivar, incentivar y promover al formador, pero no se aplica	Se cuenta con normas y procedimientos para motivar, incentivar y promover al formador, se aplica parcialmente	Los formadores se sienten motivados en la institución. Existen estrategias y acciones para generar motivación	Los formadores se sienten motivados en la institución, los resultados son evaluados y se toman acciones de mejora	4	1. Manual de normas y procedimientos para el reconocimiento y promoción de formadores
	Formación continua	No existe un plan anual de formación y evaluación del desempeño docente	Existe un plan de formación y evaluación del desempeño docente	Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño docente con entrega inmediata de sus resultados	Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño docente con entrega inmediata de sus resultados, se aplican acciones de retroalimentación y mejoramiento de sus capacidades	Se realizan evaluaciones semestrales del desempeño docente, se aplican acciones de retroalimentación y mejoramiento de sus capacidades	4	1. Plan de formación de formación continua, resolución de aprobación. 2. Informe de diagnóstico de necesidades 3. Informe de evaluación y resultados del plan de formación continua
	Aplicación de competencias adquiridas	No existen evidencias de la aplicación de las competencias adquiridas por los formadores	Existen escasas evidencias de la aplicación de las competencias adquiridas por los formadores, en el último semestre	Existen evidencias de la aplicación de las competencias adquiridas por los formadores, en los dos últimos semestres, de acuerdo a las funciones y metas establecidas	Existen evidencias de mejora en la práctica docente, como resultado de las competencias adquiridas	Existe evidencias de mejora en la práctica docente, de manera sostenida	3	1. Programas de formación continua 2. Legajos personales, evaluación de desempeño y encuestas de opinión

Gestión presupuestal	Implementación del presupuesto	La institución no asigna una partida presupuestal para asegurar la carrera profesional	Se cuenta con una partida presupuestal, considerando las funciones básicas de la carrera profesional. No se ejecuta	Se cuenta con una partida presupuestal, considerando las funciones básicas de la carrera profesional.	Se cuenta con una partida presupuestal, considerando las funciones básicas de la carrera institución, se ejecuta en más un cincuenta por ciento (50%) de acuerdo a lo programado.	La institución recibe la asignación presupuestal necesaria para la implementación exitosa de las funciones básicas, se ejecuta de acuerdo a lo programado	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura del presupuesto en los últimos tres años</li> <li>2. Balance anual</li> <li>3. Plan de inversión en el Plan Operativo Anual</li> </ol>
	Seguimiento presupuestal	No existe mecanismos de control interno, en la asignación y ejecución presupuestal	Existen mecanismos de control interno aprobados, en la asignación y ejecución del presupuesto. No se aplican	Existen y se aplican parcialmente mecanismos de control interno aprobados en la asignación y ejecución del presupuesto	Se aplican mecanismos de control interno aprobados en la asignación y ejecución del presupuesto,	Se aplican mecanismos de control interno aprobados, en la asignación y ejecución del presupuesto, se evalúa periódicamente para una eficiente toma de decisiones	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de mecanismos de control interno, programa de control interno</li> <li>2. Informe de avances de acuerdo con lo planificado</li> </ol>
	Generación de ingresos económicos	No se cuenta con políticas que contribuyen a ampliar su presupuesto	Se cuenta con políticas y un plan que contribuyen a ampliar su presupuesto, sin embargo no se aplican.	Se cuenta con políticas y un plan que contribuyen a ampliar su presupuesto, pero se aplica parcialmente	Se cuenta con políticas que contribuyen a ampliar su presupuesto, se aplican y se evalúa sus resultados	Se cuenta con políticas que contribuyen a ampliar su presupuesto, se aplican, se evalúa sus resultados y se toma acciones para la mejora	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de obtención de recursos propios.</li> <li>2. Informe de evaluación de los montos generados</li> </ol>

**APÉNDICE 01**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>INTERROGANTES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES/DIMENSIONES INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p>¿Cuál es el resultado de la autoevaluación de la gestión institucional del Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo, aplicando el Modelo CONEACES, año 2014?</p>	<p>Determinar el resultado de la autoevaluación institucional del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo, aplicando el modelo CONEACES.</p> <p><b>O.e.1.</b> Autoevaluar la gestión institucional, respecto al P.E.I., organización y gestión administrativa, gestión docente y gestión presupuestal, de acuerdo al Modelo CONEACES, en el ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.</p> <p><b>O.e.2.</b> Formular el Plan de Mejora teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación de la gestión institucional del Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo.</p>	<p>El resultado de la autoevaluación de la gestión institucional, del Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de San Pablo, aplicando el Modelo CONEACES, no es buena.</p>	<p><b>V1 = Autoevaluación</b></p> <p><b>DIMENSIONES:</b></p> <p><b>d-1. Proyecto Educativo Institucional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formulación, ejecución y evaluación del P.E.I.</li> <li>▪ Difusión del P.E.I.</li> <li>▪ Coherencia presupuestal</li> </ul> <p><b>d-2. = Organización y gestión administrativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo eficaz</li> <li>▪ Cultura organizacional en base a la calidad</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Personal idóneo para los cargos directivos</li> <li>▪ Gestión de la calidad</li> </ul> <p><b>d-3. = Gestión docente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección de los formadores</li> <li>▪ Asignación de cargos</li> <li>▪ Actividades complementarias de la formación</li> <li>▪ Motivación de los formadores</li> <li>▪ Formación continua</li> <li>▪ Aplicación de competencias adquiridas</li> </ul> <p><b>D -4. = Gestión presupuestal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación del presupuesto</li> <li>▪ Seguimiento presupuestal</li> <li>▪ Generación de ingresos económicos</li> </ul>	<p><b>Unidad de análisis:</b> Docentes, personal. Administrativo, Alumnos, del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo.</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Descriptivo.</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Descriptivo simple</p> <p><b>Universo/Muestra</b> 22 docentes 4 administrativos 108 alumnos del I al VII semestre académico</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario Ficha de análisis documental</p>

