



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Estudio de la percepción de los directivos sobre el nivel de
gestión en instituciones educativas estatales de Educación
Secundaria del distrito de Los Olivos, Ugel 02 – Rímac**

Tesis para optar el Grado de
Magíster en Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa

Milagros Otilia Oblea Durand

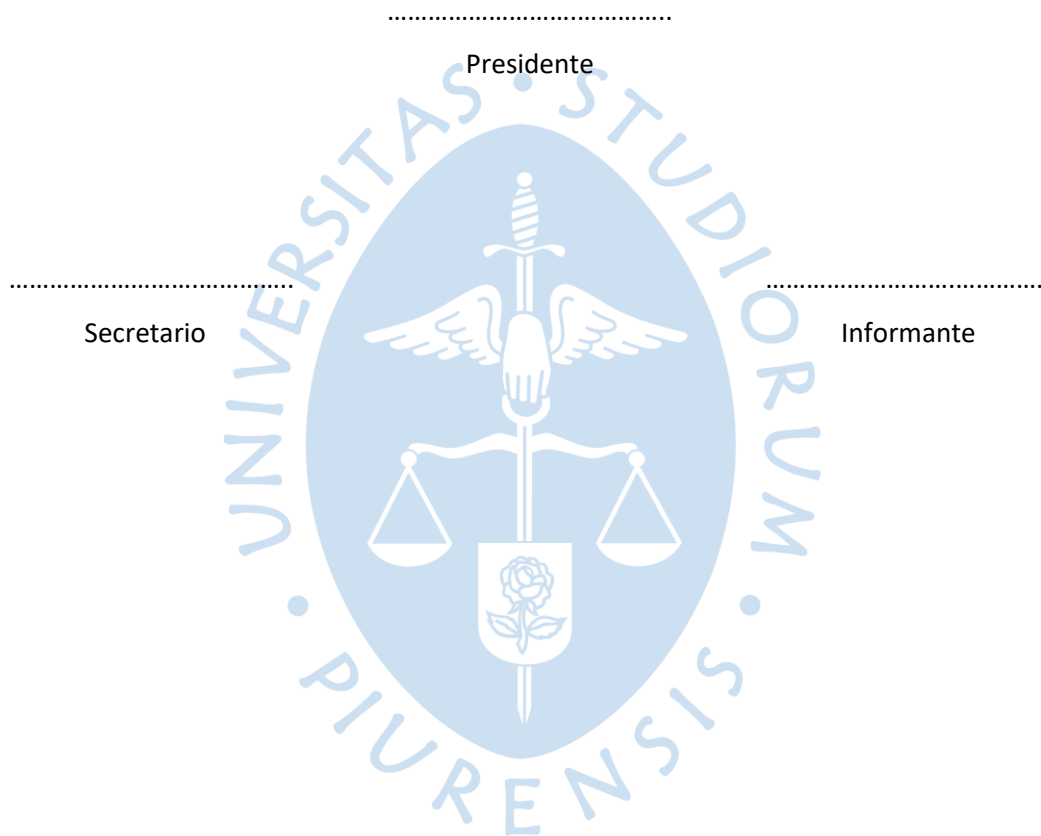
Asesor(es):
Mgtr. Flor Hau Yon Palomino

Lima, diciembre de 2020



Aprobación

La tesis titulada “Estudio de la percepción de los directivos sobre el nivel de gestión en instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, Ugel 02 – Rímac” presentada por la Lic. Milagros Otilia Oblea Durand, en cumplimiento a los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa, fue aprobada por el asesor oficial Mgtr. Flor Hau Yon Palomino y defendida el..... de..... 2020 ante el Tribunal integrado por:





Dedicatoria

A mi hija Camila, motor y motivo en mi vida.

A mi esposo, por el apoyo para culminar mis estudios.

A mi familia, que siempre está dándome aliento para seguir adelante.

A a mis padres, por haberme inculcado el deseo de superación.

A mi Juanchi, que desde el cielo siempre estará conmigo.

Y principalmente a mi madre, por ser fuente de inspiración en mi vida.





Agradecimiento

Mi sincero y profundo agradecimiento:

A la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura, por brindarme la oportunidad de consolidar mi formación profesional.

A la Mgtr. Flor Hau Yon, por asesorarme con mucha paciencia.

A todos aquellos profesionales que contribuyen día a día con la formación integral de los estudiantes de la Universidad de Piura.





Resumen

La investigación surge en el contexto de las acciones de evaluación a la gestión implementada por los directores en las instituciones educativas, los cuales deben cumplir con ciertos rasgos propuestos en el perfil consignado en el Marco del Buen Desempeño Directivo e implementado por el Ministerio de Educación del Perú. El estudio se dirige a determinar el nivel de percepción sobre la Gestión Institucional que tienen los directivos de las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac, en la ciudad de Lima – Perú, específicamente, en seis dimensiones: Dirección institucional, Soporte al desempeño docente, Trabajo conjunto con las familias y la comunidad, Uso de la información e Infraestructura y recursos para el aprendizaje.

El estudio se enmarca en el paradigma positivista, asumiendo el diseño no experimental de tipo encuesta, específicamente, descriptiva, de corte transversal, toda vez que se aplica en un espacio de tiempo específico y describe la información obtenida sin interpretaciones o inferencias. Para el recojo de información, se tomó como referencia el cuestionario sobre gestión directiva propuesto por SINEACE, el mismo que concentra ítems o reactivos relacionados con cada una de las dimensiones que constituyen la variable Percepciones de la Gestión directiva. La población estuvo conformada por los directores de las diferentes instituciones educativas de los distritos del Rímac, pertenecientes a la Ugel 02, cuya muestra se determinó por muestreo no probabilístico e intencional, en tanto han sido seleccionados en función de su accesibilidad. La selección respondió a la respuesta afirmativa de los directivos consultados para participar como sujetos en la presente investigación. Así, se contó con una muestra específica de 27 directores.

La investigación arriba a la conclusión contundente de que los directivos de las instituciones educativas estatales contexto de estudio poseen un nivel de percepción alto respecto de la gestión que se viene ejerciendo en sus escuelas. Dichos datos permitieron determinar de manera general que la hipótesis propuesta queda comprobada en cuatro de las dimensiones estudiadas comprobándose que se viene ejerciendo una adecuada administración en la dirección institucional, el acompañamiento al personal docente, el uso de la información y la comunicación con los padres de familia y comunidad que han obtenido percepción alta, siendo la dimensión infraestructura y recursos para el aprendizaje la que obtiene percepción media.

Finalmente, la información recogida y consolidada permite sugerir como una importante recomendación que en las instituciones educativas que han conformado los escenarios de estudio para la presente investigación, se siga poniendo énfasis en el trabajo comprometido pensando en el bienestar del centro y sin intereses personales. Los directivos deben potenciar su perfil de líderes proactivos cuyas propuestas y estilo de trabajo conduzca a la comunidad educativa hacia el crecimiento sostenible en cada uno de los rubros o aspectos de la administración.



Tabla de contenido

Introducción	17
Capítulo 1. Planteamiento de la investigación	19
1.1 Caracterización de la problemática	19
1.2 Formulación del problema	20
1.3 Justificación de la investigación.....	20
1.4 Objetivos de la investigación	21
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	21
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	21
1.5 Hipótesis.....	22
1.6 Antecedentes de estudio.....	22
1.6.1 <i>Antecedentes internacionales</i>	22
1.6.1.1 <i>Antecedente 1</i>	22
1.6.1.2 <i>Antecedente 2</i>	22
1.6.2 <i>Antecedentes nacionales</i>	23
1.6.2.1 <i>Antecedente 1</i>	23
1.6.2.2 <i>Antecedente 2</i>	23
1.6.2.3 <i>Antecedente 3</i>	24
Capítulo 2. Marco teórico: La gestión educativa	27
2.1 Definición de Gestión	27
2.1.1 <i>Gestión y calidad</i>	27
2.1.2 <i>Gestión: eficacia y eficiencia</i>	28
2.1.3 <i>Gestión y liderazgo</i>	29
2.2 Gestión educativa.....	31
2.3 La gestión educativa y sus enfoques	32
2.3.1 <i>Enfoque normativo</i>	33
2.3.2 <i>Enfoque prospectivo</i>	34
2.3.3 <i>Enfoque estratégico</i>	34
2.3.4 <i>Enfoque estratégico situacional</i>	35
2.3.5 <i>Enfoque de calidad total</i>	36
2.3.6 <i>Enfoque de reingeniería</i>	37
2.3.7 <i>Enfoque Comunicacional</i>	38
2.4 Dimensiones de la gestión educativa	39
2.4.1 <i>Dimensión institucional</i>	40

2.4.2 Dimensión administrativa.....	42
2.4.3 Dimensión pedagógica	45
2.4.4 Dimensión comunitaria	48
Capítulo 3. Metodología de investigación	51
3.1 Tipo de investigación.....	51
3.2 Diseño de la investigación	51
3.3 Población y muestra	53
3.3.1 Población.....	53
3.3.2 Muestra.....	53
3.4 Variables de Investigación.....	54
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	55
3.6 Procedimiento de análisis y presentación de resultados.....	55
Capítulo 4. Resultados de la investigación.....	57
4.1 Presentación e interpretación de los resultados.....	57
4.1.1 Dimensión 1: Dirección institucional.....	57
4.1.2 Dimensión 2: Soporte al desempeño docente.....	61
4.1.3 Dimensión 3: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	64
4.1.4 Dimensión 4: Uso de la información	67
4.1.5 Dimensión 5: Infraestructura y recursos para el aprendizaje	70
4.2 Discusión de resultados.....	73
4.2.1 Dimensión Dirección institucional.....	74
4.2.2 Dimensión Soporte al desempeño docente.....	75
4.2.3 Dimensión Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	77
4.2.4 Dimensión Uso de la información	78
4.2.5 Dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje	79
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	83
Referencias bibliográficas.....	85
Apéndices de la investigación	89
Apéndice 1: Matriz general de investigación.....	91
Apéndice 2: Cuestionario de Gestión Institucional en Escuelas Públicas	92

Lista de tablas

Tabla 1.	Distribución de los directores de las IIEE	54
Tabla 2.	Percepción de los directivos respecto a la Dirección institucional	57
Tabla 3.	Percepción de los directores sobre el Soporte al desempeño docente	61
Tabla 4.	Percepción de los directores sobre el Trabajo conjunto con las familias y la comunidad.....	65
Tabla 5.	Percepción de los directores sobre el Uso de la información	68
Tabla 6.	Percepción de los directores sobre la Infraestructura y recursos para el aprendizaje.....	71
Tabla 7.	Consolidado porcentual del nivel de percepción de los directivos sobre la gestión institucional.....	74





Lista de figuras

Figura 1.	Prácticas Eficaces de Liderazgo (Bolívar, 2010)	30
Figura 2.	Relación entre las dimensiones de la gestión educativa y las dimensiones de la investigación	40
Figura 3.	Percepción de los directivos respecto a la Dirección institucional.....	60
Figura 4.	Percepción de los directores sobre el Soporte al desempeño docente	64
Figura 5.	Percepción de los directores sobre el Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	67
Figura 6.	Percepción de los directores sobre el Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	70
Figura 7.	Percepción de los directores sobre la Infraestructura y recursos para el aprendizaje	73





Introducción

La gestión institucional, en forma integral considera todas las actividades que están implicadas en la marcha o gestión cotidiana de la institución educativa: las actividades de enseñanza aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad, padres de familia, estudiantes, autoridades locales, provinciales, nacionales, las de organización para desarrollar ciertas funciones; y la de articulación con todos los proyectos de innovación que desarrolla la institución en torno a los aprendizajes de los estudiantes.

En esa perspectiva, la gestión institucional implica hacer confluir las miradas desde las distintas dimensiones de la realidad educativa e integrarlas en torno a los instrumentos de gestión que orientan, dirigen y deciden los procesos pedagógicos y administrativos en la institución educativa, entre estos: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno.

Dentro de este marco, es preciso que en las instituciones educativas se instale una cultura evaluativa constante o de proceso para afianzar las fortalezas y oportunidades encontradas, y minimizar las debilidades internas y las amenazas externas. Debe recordarse que la gestión no es una tarea individualista, sino que constituye un hacer en equipo, una construcción colectiva desde la generación de los instrumentos de gestión ya mencionados hasta su operativización en el quehacer cotidiano y en el que colaboran todos los integrantes de la comunidad educativa.

La gestión educativa –con lo mencionado en líneas anteriores– implicará que las Instituciones Educativas (IIEE) asuman y constituyan espacios de reflexión conjunta sobre las acciones y decisiones que facilitan o dificultan la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje (razón primordial del sistema educacional) y el logro de las metas establecidas, asegurando que todos los estudiantes alcancen la tan ansiada formación integral, a través de la consolidación del perfil de la Educación Básica. En suma, la mirada directiva es esencial para que la gestión se encamine hacia la consecución de los objetivos institucionales, de la misión y visión establecidas en el Proyecto Educativo Institucional y de su ideario.

De este contexto, en el que la gestión adquiere mayor relevancia y se procura el empoderamiento de las autoridades educativas a nivel de instituciones, es que surge la necesidad de indagar sobre la Percepción que poseen los directivos de las IIEE estatales del distrito del Rímac sobre la gestión que se viene ejerciendo en sus instituciones y, para tal efecto, se ha organizado el presente trabajo de investigación en capítulos que a continuación se detallan.

El trabajo se ha dividido en cuatro capítulos que organizan la información correspondiente a cada una de las etapas de planteamiento del informe final, desde el reconocimiento del problema hasta el establecimiento de conclusiones en función de los resultados obtenidos.

El primer capítulo denominado Planteamiento de la investigación reúne información precisa sobre aspectos como la caracterización de la problemática y del contexto donde se presenta, los objetivos: general y específicos, la justificación, en la que se menciona la pertinencia y relevancia del trabajo, la hipótesis y los antecedentes de estudio válidos para la presente tesis.

En el segundo capítulo se amplía información teórica sobre la gestión institucional y cada una de las dimensiones que esta aborda: Dirección institucional, soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con las familias y la comunidad, uso de la información e infraestructura y recursos para el aprendizaje, información válida para dar sustento científico al estudio y para refrendar o discutir la información obtenida como resultados del instrumento aplicado.

En el tercer capítulo, destinado a la Metodología se explica con detalle el tipo de investigación asumida, que, para el caso, corresponde al paradigma positivista, se define la población de estudio, se presenta la variable Gestión institucional y sus respectivas dimensiones, se explica con detalle la técnica e instrumento empleado para el recojo de la información y el procedimiento para la organización y análisis de los resultados obtenidos.

El cuarto capítulo reúne información que se agrupa y se interpreta con base en los datos estadísticos recogidos para cada una de las dimensiones a través del cuestionario de percepción directiva sobre la gestión institucional, ilustrándola con tablas estadísticas y los gráficos correspondientes. Asimismo, se discuten los resultados obtenidos apoyándose en la información concentrada en el marco teórico.

Como parte final de la tesis se sistematizan los resultados a modo de conclusiones y se alcanzan algunas recomendaciones válidas para ser aplicadas en el contexto de estudio.

Es preciso destacar que, la puesta en marcha de esta investigación, se configura en una contribución importante, en tanto los resultados encontrados coadyuvarán a que las comunidades educativas donde se ha aplicado el estudio asuman una cultura evaluativa colegiada, esto es, analicen y reflexionen los pros y los contras que posee la gestión institucional para potenciar los logros y atender las dificultades para superarlas.

Capítulo 1. Planteamiento de la investigación

Los procesos de gestión educativa han cobrado relevancia en los últimos años, en el sentido de que no solo se procura la revolución educativa mediante el cambio o actualización del currículo, sino que se pretende alcanzar el mejoramiento de todo el sistema, desde la gestión directiva y administrativa que se ejerza en las instituciones dedicadas a la formación de las futuras generaciones de personas hasta la consolidación del perfil de la Educación Básica en el día a día del trabajo en las aulas.

Con lo dicho, surge la imperante necesidad de estar a la vanguardia de los requerimientos educativos y los procesos de evaluación de la gestión institucional, como cultura de seguimiento y monitoreo, deben hacerse permanentes.

En el presente capítulo, se asume una problemática definida relacionada con la percepción directiva sobre la gestión institucional y que en cada uno de los siguientes puntos se detalla.

1.1 Caracterización del problema

Las instituciones educativas de gestión estatal y privada, hoy, en un marco de cambios curriculares y de paradigmas de enseñanza – aprendizaje, se ven obligadas a asumir sistemas de gestión más operativos, más contextualizados y de atención a la realidad en la que se encuentran inmersos y a la cual tienen que atender. Esta gestión, que en líneas generales debe comportarse de manera dinámica, congrega al pleno de la comunidad educativa empezando con la construcción de los instrumentos de gestión, tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Proyecto Curricular Institucional (PCI) y Reglamento Interno (RI), y los cuales se plantean, revisan y revalidan en espacios de diálogo, concertación, análisis y evaluación cooperativa.

Muchas instituciones –y a nivel profesional, muchos directivos– han dejado de lado la construcción participativa de estos instrumentos y no se han preocupado por abrir escenarios de conversación para analizar cómo se viene desarrollando la gestión institucional; es más, muchos de ellos no realizan esa reflexión del trabajo que se viene ejerciendo desde el estamento directivo y de cómo se encaminan y atienden los procesos administrativos y académicos vitales para el alcance de los objetivos estratégicos propuestos en el PEI, así como de los compromisos de Gestión Escolar que ha implantado el Ministerio de Educación (2016) para el direccionamiento de las buenas prácticas directivas: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE, Retención anual de estudiantes, Cumplimiento de la calendarización planificada, Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y Gestión de la convivencia escolar.

Se hace necesario, entonces, un diagnóstico o estudio de cómo se está percibiendo la gestión institucional en las escuelas, específicamente, en el sector estatal, al cual van dirigidas de manera explícita las innovaciones que el Ministerio de Educación (Minedu) implementa año tras año, tomando como base la gestión directiva que se ejerza y, en esta línea, plantea:

La gestión escolar debe estar basada en información relevante sobre las características de la IE, su comunidad educativa y su entorno. Esto es importante, pues sobre la base de esa información se pueden construir mejores planes estratégicos que guíen el trabajo de toda la IE y permitan mejorar sus resultados. Entonces, un líder pedagógico debe procesar información sobre los logros y problemas de su escuela para reflexionar y tomar decisiones correctas y oportunas en coordinación estrecha con su comunidad educativa. (Minedu, 2016, p. 16)

El análisis y reflexión de la realidad pedagógica y de los procesos de la gestión que operen los directores de las IIEE son cruciales para un desenvolvimiento eficaz y, por ende, es conveniente saber desde la percepción de los mismos agentes que dirigen las escuelas cómo se vienen gestionando y consolidando cada uno de los espacios en los que les corresponde actuar.

1.2 Formulación del problema

En función de la caracterización de la realidad en un escenario de cambios en la gestión directiva, es necesario guiar el presente estudio con la siguiente pregunta investigativa:

¿Cuál es el nivel de percepción sobre la gestión institucional que tienen los directivos de las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac?

1.3 Justificación de la investigación

La gestión escolar es uno de los pilares importantes para la dirección pertinente de una institución educativa; así, la relación causa – efecto es obvia: si la gestión no está encaminada la operatividad del trabajo para el logro de los aprendizajes en los estudiantes (razón de ser primordial de toda gestión educativa) tambalea; pues será el resultado de una inoperancia en los distintos ámbitos de atención, entre estos, las formas de dirigir la planificación institucional, el acompañamiento y monitoreo a los docentes, el involucramiento de los padres de familia con la IE, el uso de la información para superar problemáticas y profundizar en los avances y en el mejoramiento de la infraestructura y recursos para el aprendizaje.

Con los imperativos del ámbito educacional para encaminar las IIEE a través del empoderamiento de los directivos sobre los procesos de gestión, la presente investigación cobra notabilidad y trascendencia, en tanto, la tarea no es de un año o dos, sino de una línea de trabajo a largo plazo que avizora una nueva forma de actuación de quienes dirigen los procesos educativos como líderes pedagógicos, tal como se plantea en el Marco del Buen Desempeño Directivo:

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene

un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes. (Minedu, 2014, p. 9)

Por otro lado, el estudio es relevante, en tanto los resultados constituirán un insumo para la implementación de un sistema de evaluación ordenado, sistemático, congruente, con rigor técnico, científico y metodológico que contemple los lineamientos de política, normatividad, marco teórico y conceptual, con diseño de un sistema con objetivos, propósitos e instrumentalización, que en forma sistemática y articulada permita establecer una evaluación que considere el interés de los estudiantes y las necesidades del contexto donde se realiza el proceso educativo; todo ello para cumplir con los objetivos y requerimientos que se plantea la educación en nuestro país.

Asimismo, con los datos que aporte la investigación, las IIEE involucradas como escenarios de estudio podrán plantear la correspondiente ruta que posibilite implementar, reajustar o modificar, si el caso lo amerita, un tipo de gestión pertinente, que responda a las reales expectativas y requerimientos actuales respecto a la puesta en práctica o ejecución de una gestión institucional de calidad que busca el éxito educativo en una institución debidamente acreditada.

La investigación se justifica, además, en los principios de factibilidad y pertinencia. Es factible en tanto se han brindado las facilidades necesarias para la realización del estudio. Las autoridades de las instituciones educativas han mostrado interés y apertura para la obtención de información relacionada con el tema de estudio. Es, además, pertinente en tanto se aplica en un momento en que los cambios educativos se vienen gestando desde las políticas que el organismo superior Ministerio de Educación ha asumido como compromisos de gestión y de cambio.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar el nivel de percepción sobre la Gestión Institucional que tienen los directivos de las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar la percepción de los directivos respecto de la dimensión Dirección institucional en las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac.
- Identificar la percepción de los directivos respecto de la dimensión Soporte al desempeño docente en las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac.
- Identificar la percepción de los directivos respecto de la dimensión Trabajo conjunto con las familias y la comunidad en las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac.

- Identificar la percepción de los directivos respecto de la dimensión Uso de la información en las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac.
- Identificar la percepción de los directivos respecto de la dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje en las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac.

1.5 Hipótesis

Los directivos de las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac poseen un nivel de percepción alto respecto de cada una de las dimensiones de la gestión institucional.

1.5 Antecedentes de estudio

1.6.1 Antecedentes internacionales

1.6.1.1 Antecedente 1. Cordero (2006) en la tesis titulada *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas* realizada en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, para obtener el grado de Magíster en Educación con mención en Gerencia Educativa, propuso como objetivo reconocer los diferentes tipos de liderazgo que ejercen los directivos de las escuelas focalizadas para el estudio, para lo cual se optó por la metodología cuantitativa, para medir los factores que atañen al liderazgo frente a la problemática de escuelas eficaces; el diseño propuesto fue de carácter descriptivo, sin embargo, se utilizó aspectos de análisis cualitativo para comprender los alcances de la problemática.

Las conclusiones encontradas arrojan que las instituciones, mediante la acción pedagógica y la intervención del maestro, se encuentran abocadas hacia encontrar aspectos que desarrollen la vida social del hombre. Del mismo modo, se obtuvo como datos relevantes que la gestión de los directores, según el liderazgo que ejercen, conduce a sus instituciones al logro de los objetivos propuestos; no obstante, ellos se sienten más identificados con la labor académica que con la administrativa.

La relación entre el estudio citado y la presente investigación radica en que la muestra con la cual se trabajó corresponde al rubro directivo y se verifica el estilo de liderazgo que tiene alta relación con la gestión al frente de una organización educativa.

1.6.1.2 Antecedente 2. Escamilla (2006) en su tesis titulada *El director escolar, necesidades de formación para un desempeño profesional* presentada en la universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Educación, para obtener el grado de Doctor, planteó como objetivo identificar las necesidades de formación de los directores de educación básica; para lo cual se empleó una metodología de investigación aplicada de tipo descriptivo y expositivo, por estudiar aspectos que ya están presentes en la realidad empírica- analítica.

Entre las principales conclusiones a las que arribó se manifiesta que existen muchos obstáculos que no permiten desarrollar con óptimos resultados el trabajo del directivo, tales como la deficiente percepción salarial, exceso de tareas administrativas, realización de reuniones pocos operativas, así como falta de clasificación de las tareas para el desempeño de la función directiva.

La relación con el presente estudio es el sujeto de la investigación: director escolar y la gestión que realizan en función a la incidencia que ejercen algunos aspectos externos ya mencionados. El marco teórico que concentra apartados relacionados con la gestión, también es relevante para ser tomado como referencia para la construcción del propio.

1.6.2 Antecedentes nacionales

1.6.2.1 Antecedente 1. Inocente (2015) presentó su estudio titulado *Percepción de la gestión de las instituciones educativas en el contexto de la modernización de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana*, para optar el grado académico de Maestro en Administración de la Educación (Universidad César Vallejo) y cuyo objetivo general fue determinar la percepción en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 02 sobre los efectos de la política de modernización del sistema educativo peruano como parte del objetivo estratégico del Ministerio de Educación (MINEDU) referido a la modernización de la gestión educativa en el país. La investigación estuvo motivada por el contexto de reformas de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana DRELM y las respectivas 7 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana mediante la implementación del nuevo Manual de Operaciones (MOP) aprobado mediante Resolución Ministerial N° 215- 2015-MINEDU publicada el 01 de abril de 2015.

Para el desarrollo de esta investigación, el autor empleó el enfoque cualitativo, con diseño fenomenológico y recurrió a la revisión de documentos, a la observación directa y a entrevista con los directores, categorizando su trabajo en cuatro líneas de acción: i) Revalorización de la carrera docente, ii) Calidad de aprendizajes iii) Gestión eficaz del sistema escolar e iv) Infraestructura educativa. De todo lo investigado se concluye que, de las cuatro categorías investigadas, tres pilares se perciben como satisfactorios, en tanto responden a las metas propuestas de la reforma educativa, mientras el cuarto pilar referido al cierre de brechas de la infraestructura educativa, no muestra el resultado esperado.

La relevancia del estudio citado para la presente investigación radica en el tema abordado en el marco de la implementación de acciones de gestión que buscan el mejoramiento del accionar directivo y, en definitiva, de obtener datos de cómo vienen funcionando, según la mirada o perspectiva de los sujetos implicados, los procesos de gestión institucional.

1.6.2.2 Antecedente 2. Damas y Oliva (2017) en su investigación *Gestión educativa institucional y la satisfacción de los estudiantes en las instituciones educativas de la Ugel N° 01, distrito de San Juan de Miraflores, Lima, 2015*, para optar el grado de Doctor en Administración de la

Educación (Universidad César Vallejo), se plantearon como objetivo primordial determinar la relación existente entre la variable gestión institucional y la variable satisfacción de los estudiantes de las instituciones educativas de ámbito de estudio y, para tal efecto, se apoyaron en la técnica de la encuesta, materializando su objetivo de recojo de información en cuestionarios con los que recopilamos datos de los integrantes de la muestra, compuesta por un total de 267 encuestados entre alumnas y alumnos del 4º año de educación secundaria.

Dentro de la metodología basan su investigación en el paradigma positivista de corte descriptiva correlacional, obteniendo como resultados la existencia de una relación significativa entre la gestión educativa institucional y la satisfacción de los estudiantes, mediante la prueba estadística del alfa de Cronbach que arrojó un valor de 0,87. Estos resultados son generalizables a la población de estudio donde el cuestionario fue elaborado, dándose la validez y confiabilidad estadística.

La investigación recomienda, entre otras, que se debe mejorar la gestión educativa institucional, aspecto muy importante para mejorar de la calidad del servicio educativo. Se sugiere a los directivos, docentes y personal administrativo en general de las instituciones educativas a participar de manera activa, coordinada y democrática, en la mejora de la calidad de atención a los estudiantes, contribuyendo también a que la gestión educativa institucional se desarrolle de manera óptima para satisfacción de los estudiantes en general.

La primera variable del estudio citado que corresponde a la gestión educativa institucional aporta, entre otros datos, información conceptual localizada principalmente en el marco teórico de la investigación, así como algunos elementos importantes para el dimensionamiento de la variable Percepción de la gestión institucional del presente trabajo.

1.6.2.3 Antecedente 3. Zapata (2015) en su investigación *Satisfacción en el trabajo de los directores de los colegios de la urbanización "Santa Rosa" de Sullana*, realizada para obtener el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa (Universidad de Piura), planteó como objetivo central identificar y analizar cuán satisfechos se encontraban estos directivos respecto de las funciones que venían desempeñando en los diferentes aspectos que les competía involucrarse o relacionarse: con los padres de familia, con los docentes, con los estudiantes, con la Ugel y con su realización profesional.

Para lograr el objetivo, la investigación se enmarcó en el paradigma positivista, con una metodología descriptiva-explicativa y de corte transversal, empleándose un cuestionario de satisfacción en el trabajo, adaptado de Caballero (2001) para recoger datos relacionados con el nivel de satisfacción de los directores con el trabajo que desempeñan en sus instituciones educativas.

Los resultados de la investigación arrojan que los directores encuestados se encuentran altamente satisfechos con cada una de las dimensiones del estudio, así, sienten que su labor de gestión la desempeñan adecuadamente en la interacción con los padres, estudiantes, profesores y

Ugel. Del mismo modo, sienten alta satisfacción con su desarrollo profesional, lo cual consideran de gran importancia en el desarrollo de su labor directiva.

El estudio se relaciona con el presente trabajo en la medida en que la población estudiada son directores de escuelas y las dimensiones sobre las cuales se recoge la información, se interrelacionan con los agentes: alumnos, padres, docentes. A ello, se suma el aporte importante del marco teórico que contiene información relevante para tomar como referencia en nuestra investigación.





Capítulo 2. Marco teórico: La gestión educativa

2.1 Definición de Gestión

La vida y la sociedad están hechas de procesos y sistemas cambiantes. Esa versatilidad de las cosas en el mundo requiere de formas de actuar, de maneras de enfrentar los cambios permanentes a los que, por naturaleza, les corresponde. Todo en el mundo y en la sociedad se mueve y es en esas transformaciones continuas que las personas nos movemos también. No cambia la vida y la sociedad sin más, sino que son las circunstancias y el mismo hombre el que las mueve, el que las hace avanzar o retroceder. Lo dicho atrae la inmediatez de una palabra que está presente en estos procesos felizmente mutables (porque el estatismo haría sucumbir a la persona y a la sociedad), entonces, se hace referencia a la palabra Gestión, que la Real Academia Española (2014), en su segunda acepción, define como “acción y efecto de administrar”, es decir, dirigir, encaminar, organizar, distribuir, liderar y hasta ejercer autoridad.

El término gestión alude primordialmente a la actividad de hacer, de poner en acción una serie de mecanismos, herramientas, insumos, competencias, destrezas o potencialidades para encaminar un proyecto, una institución, una comunidad o hasta la propia vida. Botero (2007, p. 22) concibe la gestión “como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana”. En este sentido, la palabra gestión remite a actos que implican una búsqueda de recursos para ‘llevar adelante’ o ‘llevar a cabo’. La gestión necesariamente plantea retos que implican la puesta en marcha de un sinnúmero de estrategias para conseguirlos, siguiendo uno o varios caminos que deben conducir al éxito buscado. La gestión, en cierta medida, se encuentra marcada por los sueños, por las expectativas, por los objetivos, pues nada se mueve, esto es, nada se gestiona, si no se tiene unos intereses propios o comunitarios que movilicen esfuerzos individuales o conjuntos para obtener lo ansiado.

2.1.1 Gestión y calidad

Ambos términos están intrínsecamente ligados, no porque con la gestión se obtenga siempre la calidad, sino porque la primera está encaminada y sus esfuerzos se dirigen a la obtención de la segunda. Se habló de que la gestión multiplica esfuerzos personales o de equipo para obtener lo ansiado, y la calidad, por ejemplo, podría ser aquello tan ansiado y es un término intrínsecamente ligado a la gestión y a sus procesos; no existe gestión que no se dirija a la consecución de la excelencia, de la mejora continua y, por ende, de la calidad. Poseer calidad significa estar calificados para, en el caso de las instituciones, prestar los mejores servicios a los usuarios que han depositado su confianza en las características y bondades que desde dentro se les ofrece. Sobre esto el Ministerio de Fomento de Madrid (2005, p. 1) menciona:

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

En suma, tener calidad implica estar cualificados para el logro del éxito, el cual no es permanente, no es estático, es momentáneo y se debe luchar y trabajar constantemente para mantenerlo y elevarlo. ¿Cómo hacerlo?, ¿cómo mantener elevados los estándares de calidad? La respuesta más indicada es: A través del emprendimiento de una gestión de calidad basada en procesos que buscan logros, analizan posibilidades, emplear recursos y estrategias idóneas, que se equivocan, pero que corrigen y que instalan como mecanismo de avance la cultura de evaluación integral, comprometida y cooperativa.

2.1.2 Gestión: eficacia y eficiencia

Los compromisos que se entablan en la gestión deben estar movilizados por la eficacia y la eficiencia, procesos bastante mencionados, pero pocas veces comprendidos en sus acepciones; Marcó, Loguzzo y Fedi (2016, p. 24) explican acertadamente ambos términos:

La eficacia y la eficiencia representan dos dimensiones del desempeño de una organización. La eficacia con la que se realizan las acciones de la organización representa una medida del logro de los objetivos propuestos. La eficiencia hace referencia a la forma en la cual se emplean los recursos en el accionar organizacional. Es decir, en qué medida el accionar de la organización cumple con la persecución de las finalidades establecidas hace referencia a la eficacia de la organización. En cambio, la eficiencia es una relación de carácter técnico entre los insumos empleados y los productos obtenidos.

Es factible mencionar, que la gestión no se moviliza sola, puesto que son quienes están al frente los que la dinamizan y encaminan, quienes lideran los procesos de gestión para obtener esa calidad y esa excelencia de la que se viene hablando (dirigidos por la eficiencia y la eficacia) y, nuevamente, el Ministerio de Fomento de Madrid (2005, p. 1) expresa:

La Dirección (persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización), a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado y en el cual un SGC¹ puede operar eficazmente”.

¹ Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de

En la misma línea, el Ministerio de Educación (2014, p. 13), citando a la OCDE² (2010), en el Marco del Buen Desempeño Directivo menciona:

Las investigaciones sobre escuelas eficaces centran su atención en la necesidad de poner a la institución educativa y a los estudiantes en el centro del diseño de las políticas educativas, de modo que se fortalecen así los procesos de enseñanza, la calidad del liderazgo y la gestión escolar.

En el rubro en que se contextualiza la investigación, corresponde situar a la gestión en el ámbito de la administración educativa, en otras palabras, se aborda en los siguientes apartados la gestión desde el contexto educacional, caracterizándola y ampliando la teorización sobre los principios que la componen, así como sus ámbitos (que para el caso investigativo adquieren el nombre de dimensiones en el capítulo 3).

2.1.3 Gestión y liderazgo

Definitivamente, los procesos de gestión que buscan la calidad siendo eficaces y eficientes, requieren de figuras profesionales que brinden seguridad al personal que labora en una institución y a la comunidad a la cual les corresponde dirigir. Esta figura profesional del directivo debe mostrarse con habilidades, destrezas y competencias en el cargo que se le ha conferido, toda vez que estas características son parte del perfil de un líder, el cual, no direcciona su actuación de manera verticalista, sino que es capaz de congregar a su personal en acciones de consenso, de trabajo comprometido y compartido, que propone proyectos para una consecución conjunta y dialogante de las metas institucionales.

Respecto de la figura de liderazgo que las IIEE de hoy necesitan en sus gestiones, el Ministerio de Educación (2014, p. 14) plantea:

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

El gestor, como líder, convence con argumentos válidos, conceptuales y prácticos, con ideas de emprendimientos reales y, principalmente, que inspiran confianza. La comunidad o empresa que es realmente liderada y no solo administrada, asume como propias las metas del líder, porque

servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

² Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Durante más de 20 años, la OCDE ha trabajado estrechamente con los países de América Latina y el Caribe (ALC) en la facilitación del diálogo sobre políticas y la difusión de mejores prácticas en áreas como la inversión, la educación, la inclusión, la competencia, la buena gobernanza, la lucha contra la corrupción y la política fiscal. (Información disponible en <https://www.oecd.org/latin-america/inicio/>)

comprende que no son ideas individualistas ni para la obtención de laureles personales, sino para el logro de objetivos comunes que beneficien a las personas que conforman cada una de las áreas de la institución. En este marco, Leithwood (2009), citado por el Ministerio de Educación (2014, p. 15) manifiesta que el ejercicio del liderazgo dentro de la gestión educativa se constituye en “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”.

El líder está llamado –casi obligado–, a ejercer prácticas eficaces en su gestión y que están intrínsecamente conectadas con las dimensiones de la gestión educativa (que se ampliarán en el apartado N° 4 de este capítulo). La figura 1, resume las prácticas eficaces de liderazgo que propone Bolívar (2010):

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO	SIGNIFICADO DE LA DIMENSIÓN
Establecimiento de metas y expectativas	Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos <i>feedback</i> a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Liderazgo que no solo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor <i>expertise</i> en liderazgo implica mayor influencia.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones, brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

Figura 1. Prácticas Eficaces de Liderazgo (Bolívar, 2010).

Fuente. Marco del Buen desempeño Docente (Ministerio de Educación, 2014, p. 17)

Las prácticas eficaces, a nivel del sector educativo, exigen que el líder directivo asuma un rol protagónico³ en cada uno de los aspectos que le corresponde a la gestión, de hecho, en la conformación de las comisiones que se efectúa cada fin o inicio del año escolar, el director no deja de estar presente liderando el equipo formado, por mencionar algunos de estos: CONEI, Comisión de Calidad de los aprendizajes, Comité de recursos propios, Comité de tutoría, entre otros. Entonces, el liderazgo que se ejerza en una institución del sector educativo debe partir del establecimiento de metas, para pasar a la activación de procesos

³ El director como líder de una escuela preside cada una de las organizaciones que, por norma ministerial, deben constituirse en cada institución educativa, excepto en la Asociación de Padres y Madres de Familia, donde su intervención se restringe a la coordinación que debe establecer con este organismo independiente en bien de la comunidad institucional.

para encaminarse al logro de las mismas, la búsqueda y asignación de recursos, el seguimiento de la prácticas de enseñanza que se acoplen a la propuesta pedagógica de la IE, la búsqueda de formas de actualización y capacitación de los maestros para la mejora de sus habilidades profesionales y el aseguramiento de las condiciones infraestructurales y de recursos para brindar un adecuado servicio.

Las acciones que emprenda el líder para asegurar la calidad educativa en el presente, deben tener, además, proyección a futuro, en el mantenimiento de sostenibilidad de los logros y mejoras, pensadas, especialmente, en las personas. Sobre este punto, Sierra (2016, p.114) afirma:

El liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. En cuanto a lo estratégico y técnico con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social. Así, se permite la proyección del ser, hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios los cuales garantizan mejorar la calidad de vida, en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras.

El líder pedagógico, conduce a su institución a la mejora de su servicio educativo y su accionar debe estar dirigido por las buenas prácticas en gestión, cuyo norte son los aprendizajes de los estudiantes y la motivación constante a su personal. Ya existe el documento clave que orienta y norma el accionar de los directores y este es el Marco del Buen Desempeño Directivo que contiene las competencias, los dominios y los desempeños que cada director debe manifestar en cada uno de los procesos educativos que le corresponde asumir con certeza y con dedicación.

2.2 Gestión educativa

Es conveniente iniciar con una cita importante de Casassus (2000), citado por UNESCO (2011, p. 26):

Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa, por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

La gestión educativa es una disciplina que se encarga de sentar las bases para el fortalecimiento de las instituciones educativas y que brinda los marcos conceptuales y

prácticos para el ejercicio de la labor de gestión o dirección, a partir del conocimiento de sus componentes y sus diferentes procesos, y considerando como elementos preponderantes a los actores del sistema educativo: estudiantes, maestros, padres de familia y comunidad, quienes son la razón de ser de toda gestión que se emprenda y el grupo humano con el cual se debe trabajar de manera coordinada y orientando acciones para atender a las necesidades de cada uno, así como aprovechando su potencial de contribución a la consolidación de los objetivos estratégicos propuestos en los diferentes documentos de gestión institucional.

Se entiende, entonces, la función explícita e imperativa que tiene un gestor institucional, en este marco, un director de escuela:

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. (Graffe, 2002, p. 496)

Dicho lo anterior, liderar o administrar a nivel educativo significa hacerse cargo de todos los componentes y procesos de una empresa dedicada a la formación de personas. La educación requiere de líderes que refloten los compromisos que esta se plantea a través de sus diferentes currículos y sus propósitos educativos de corto, mediano y largo plazo. La gerencia educacional o gestión educativa no admite formas de trabajo individualistas o inoperativas, sino que requiere de personal calificado, capacitado, actualizado y, determinadamente preparado para ser la guía de todo el potencial humano que tiene bajo su dirección.

2.3 La gestión educativa y sus enfoques

La gestión educativa ha sido asumida a lo largo de su historia desde diferentes perspectivas, teorías y formas de ejercitarlas en el mismo campo de acción. Desde gerencias o gestiones meramente burocráticas (de las cuales muchos directores no logran desprenderse a pesar de las innovaciones) hasta aquellas que democráticamente asumen estrategias de trabajo comprometido gracias a los lazos comunicacionales establecidos, donde todos aportan y todos apoyan en las decisiones.

Para el desarrollo de este punto se tomará como referencia los siete enfoques sustentados por Casassus (1998) en su conferencia dada en el Seminario Taller

Internacional “Reforma de la Gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa en Santiago de Chile.

Cabe mencionar que, en la teoría de los enfoques, ninguno de ellos resulta erróneo, de hecho, en los avances o pasos de un enfoque a otro van asumiéndose rasgos del anterior, pues todos ellos se han direccionado por la búsqueda de estrategias para hacer avanzar a las instituciones educativas, nunca para hacerlas retroceder, aunque no todos los esfuerzos hayan dado resultados, incluso con el enfoque más actual que se pretende ir instaurando en los sistemas de gestión. Todos los enfoques tienen sus bondades y todos tienen sus debilidades, las cuales no se aprecian en las formulaciones teóricas ni filosóficas, sino en el mismo campo de acción como quehacer cotidiano y operativo.

2.3.1 Enfoque normativo

En un enfoque normativo se asume la visión de líder y subordinados a los cuales se les toma poco en cuenta y cuando se les pide participación, es el que lidera el que finalmente toma las decisiones. Este enfoque podría admitir de alguna forma la participación más o menos activa de los subordinados, pero sus propuestas son consideradas solo como insumos para tomar la decisión individual.

Casassus (1998, p. 5) sobre este enfoque manifiesta:

En los años 50 y 60 hasta inicios de los 70, la planificación en la región estuvo dominada por la visión “normativa”. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. En esta perspectiva el futuro es único y cierto. La planificación, entonces, consiste en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Es preciso notar que, en este enfoque, la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. En este modelo, las personas y sus interacciones están ausentes, constituyéndose, en consecuencia, un modelo de un alto nivel de generalización y abstracción. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.

La norma es lo que ha regido desde siempre y que, en definitiva, no ha dejado de estar presente en todo proceso de gestión. Las normas son las directrices del trabajo, son las orientaciones necesarias. No obstante, el enfoque verticalista se caracterizaba por el escaso nivel de coordinación y de acoplamiento de la comunidad educativa en las decisiones tomadas de manera unidireccional por los directivos.

2.3.2 Enfoque prospectivo

Ser prospectivo significa mirar o adelantarse a lo que ocurrirá en futuros cercanos o de mediano y largo plazo. La proyección, el adelantarse a lo que podría ser o podría suceder, predominó como una segunda forma de trabajo en la gestión de instituciones educativas. Con esta proyección que partía de los diagnósticos o análisis, se soñaba en el hoy para hacerlo realidad en el mañana, pero como visión segura de lo que se conseguiría en aras del mejoramiento institucional. La visión de trabajo dentro de este enfoque es más participativa. Todos los miembros se comprometen con el sueño, con los ideales realizables y se buscan formas prácticas de alcanzarlos.

Casassus (1998, p. 6), sobre este enfoque, expresa:

A inicios de los años 60 se constató que el futuro realizado no coincidía con el futuro previsto en la década anterior. La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973 marcó un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa.

En la visión prospectiva, se establece que el futuro no se explica necesariamente solo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es también múltiple, y por ende, incierto. Observemos que se ha pasado de un futuro único y cierto, hacia un futuro múltiple e incierto.

La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre, genera, desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación.

Con el enfoque de proyección o prospectivo se miraba en el futuro las posibilidades de alcance, pero también los obstáculos que podrían aparecer en el proceso de gestión, de esta forma se preveían los medios o los recursos que permitan potenciar las prácticas eficaces y neutralizar las debilidades o amenazas que podrían atentar contra el logro de los objetivos previstos.

2.3.3 Enfoque estratégico

Toda gestión está dirigida por formas de actuar determinadas, por estrategias más o menos funcionales para alcanzar las metas trazadas. Aplicar estrategias significa señalar y elegir caminos, o en mejores términos, significa elegir los instrumentos o herramientas más adecuados para recorrer esos caminos. Como ejemplo: si se quiere mejorar las prácticas de enseñanza de los maestros, debe pensarse en las estrategias que definan el alcance de tal

objetivo y, entre estas, podría considerarse el destinar recursos propios para acciones de actualización, motivación a los docentes mediante resoluciones por la actualización profesional a nivel personal o el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones de formación superior pedagógica que puedan brindar apoyo para la formación continua de los profesores.

Sobre este enfoque, Casassus (1998, p. 7) refiere:

La crisis de los años 80 no hace sino acentuar la tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los 60. Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él, es necesario dotarse de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Pero la estrategia posee tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea). La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros).

Cabe destacar que el pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos.

En el liderazgo estratégico no se emprenden esfuerzos aislados, sino que se compromete a la comunidad educativa para que se sumen a las estrategias de búsqueda de logros y, además, las propongan. Se tiene también en cuenta la visión de futuro, se mira hacia adelante para prever los métodos, formas, técnicas o procedimientos que se aplicarán, pero se toma como referencia, además, los antecedentes con los que se cuenta.

2.3.4 Enfoque estratégico situacional

Este tipo de enfoque está delimitado por las políticas estratégicas que se asuman en cada institución educativa, pero con la visión de que el contexto no es estático; así, si al inicio de un año académico, por ejemplo, se pensó en estrategias específicas de atención a las determinadas problemáticas que se presentan en la escuela y estas no resultaron efectivas en el camino, la situación, entonces, amerita un cambio de estrategias, no se podría continuar con las mismas, de modo tal que el líder debe estar en la capacidad de afrontar y analizar la realidad conforme va cambiando para cambiar también sus actuaciones. Este enfoque define un liderazgo en contexto, el mismo que debe ser versátil y reajutable.

Casassus (1998, p. 7) dice:

La crisis petrolera de los años 70 repercutió tardíamente en América Latina bajo la forma de una grave crisis financiera. A inicios de los 80, la crisis se transformó en una crisis estructural generando una situación social inestable. Se plantea entonces el nuevo tema de la gobernabilidad. En términos teóricos, a la planificación estratégica se le introduce el tema situacional, sugerido por Carlos Matus, o dicho de otra manera el de la viabilidad de las políticas. El planteamiento situacional reconoce no solo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que, además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado.

En el enfoque de liderazgo estratégico situacional, el directivo asume que todos los comités de gestión institucional se apropian de funciones estables, pero que sus acciones podrían ir cambiando para bien, nunca para retroceder; de ahí que en este enfoque el directivo se acopla o se adapta a los cambios de sus actores educativos, ejerciendo así un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. El contexto presenta determinados rasgos coyunturales, y el directivo deberá inclinarse por diversas formas de dirigir a los equipos de trabajo en cada situación, inclusive proporcionando una disposición diferente a las mismas personas en diferentes situaciones generadas en el escenario educacional.

2.3.5 Enfoque de calidad total

El enfoque de calidad total visualiza los resultados como prioridad máxima y con características de efectividad. Se centra en la búsqueda de la obtención de un producto que cuente con características que den muestra del tipo de gestión que se ejerce en el centro. De este modo, el resultado es el tipo de estudiante que se va formando y que egresa y son los padres de familia el público que hace uso de su derecho a la educación de sus hijos, razón por la cual y, en base a ese servicio educativo de calidad que se brinde, elegirán el colegio para confiar la formación de sus hijos.

Casassus (1998, p. 8) refiere sobre el enfoque de Calidad total:

Con el inicio de los años 90 aparece una situación nueva con la preocupación por la calidad. Surge el tema de la calidad y la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el

desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y los factores –y combinación de factores– que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas en consecuencia. La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, supuesto o suspendido. La emergencia del juicio del usuario hacia el resultado, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario.

Con el enfoque de Calidad total se moviliza a toda la institución educativa, se le integra y compromete para que ejerzan sus responsabilidades de manera eficiente y, precisamente, con los rasgos de calidad que el usuario (estudiante) requiere. En tal sentido, se asumen esfuerzos completos –totales– del pleno de la empresa educativa, a través de la gestión compartida con un enfoque de mejora continua para alcanzar los objetivos.

2.3.6 Enfoque de reingeniería

Todo proceso de reingeniería (o lo que podemos equiparar a reinención) implica la evaluación de la gestión o administración que se viene emprendiendo y buscar formas de mejorar constantemente, pero no asumiendo formatos tradicionales, que, aunque hayan sido funcionales, ya requieren de un cambio sustancial y que se acople a los requerimientos de una sociedad que evoluciona y que se vuelve cada vez más moderna.

Casassus (1998, p. 9) sobre este enfoque menciona:

La perspectiva de la reingeniería de mediados de los 90 se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. No sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen, por el intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, los usuarios tienen a la vez mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un rearreglo social, en sus estructuras cambio en los valores, en la manera de ver el mundo.

Ese rearrreglo social, en el ámbito educativo corresponde al rearrreglo institucional. Los sistemas políticos imperantes en estas últimas dos décadas, han generado algunos escenarios de reingeniería en las formas de educar y en la manera de planificar, ejecutar, evaluar y sistematizar la información referida a los diagnósticos y propuestas propias de las instituciones educativas. Surgen entonces, documentos obligatorios como el Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI), que luego pasó a denominarse Proyecto Educativo Institucional (PEI), sistemas informáticos y estadísticos para realizar el diagnóstico de la escuela, para el registro de situaciones de violencia escolar (SISEVE) y para el registro de los gastos realizados para el mantenimiento de las instalaciones de la institución educativa a través del Programa de Mantenimiento de Locales Escolares.

Y, finalmente, no puede dejarse de mencionar, la reingeniería que se ha gestado a partir de los cambios en los enfoques de aprendizaje – enseñanza que ha dado pase a nuevas metodologías de trabajo delimitadas por los currículos por competencias que vienen implementándose en estos últimos años.

2.3.7 Enfoque Comunicacional

Los procesos comunicativos, así como sus diferentes formas, deben ser analizados por los líderes de la gestión educativa. Se propugna ahora por un estilo comunicacional horizontal, en el que, a pesar de contar con una persona que representa a la institución, esta toma las decisiones a partir de los diálogos consensuados con el personal docente, administrativo, si el caso requiere con los estudiantes y con los padres de familia, entendiéndose que toda decisión afecta positiva o negativamente a cada uno de los actores educativos.

En este sentido, por ejemplo el director no podría tomar la decisión unilateral de realizar diversas compras o emprender cambios en la infraestructura de la institución, o realizar adquisiciones materiales, sin antes someter sus ideas al equipo representante de los maestros, estudiantes, administrativos y padres de familia, en este caso el CONEI, incluso, existe la posibilidad más abierta de llevar al pleno, mediante una reunión y tomar las mejores decisiones analizando los pro y los contra de lo que se pretende ejecutar.

Al respecto, Casassus (1998, p. 9) refiere:

Enfoque de la segunda mitad de los años 90. En la perspectiva lingüística y el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. La

gestión aparece como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción. El lenguaje aparece como “la coordinación de la coordinación de acciones” (H. Maturana). Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva son los filósofos lingüistas como J. Austin y J. Searle; también están presentes otros autores que sitúan el lenguaje en la dimensión del pensar, del poder político y social y de las emociones, tales como Nietzsche, Heidegger y Foucault. En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción. En esta perspectiva, la gestión es la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir, el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

Hemos ingresado a tiempos en los que la comunicación se revalora, principalmente, para el avance de las instituciones que se dedican a formar personas, en tanto, las decisiones no se toman sobre recursos meramente materiales, sino que se toman en función de las necesidades, intereses, fortalezas y debilidades de los estudiantes. El logro de los aprendizajes es el eje del sector educativo y toda decisión que se asuma se hará pensando en el logro final de consolidar el perfil de los estudiantes para que actúen en la sociedad competitiva y éticamente.

2.4 Dimensiones de la gestión educativa

La palabra dimensión hace referencia a un área, un aspecto, una circunstancia o un tópico en el que se manifiesta la ocurrencia de diversas situaciones, se atienden requerimientos, se desarrollan teorías o se tienen en cuenta de manera diferenciadas las necesidades de un sector.

Se considera en este punto las dimensiones de la gestión educativa equiparadas a las dimensiones que se abordan en la presente investigación, para lo cual se propone la siguiente figura:

Dimensiones de la gestión educativa	Dimensiones de la investigación
• Dimensión institucional	• Dirección institucional
• Dimensión administrativa	• Infraestructura y recursos para el aprendizaje • Uso de la información
• Dimensión pedagógica	• Soporte al desempeño docente
• Dimensión comunitaria	• Trabajo con las familias y la comunidad

Figura 2. Relación entre las dimensiones de la gestión educativa y las dimensiones de la investigación.

Fuente. Elaboración propia.

2.4.1 Dimensión institucional

Dentro de esta dimensión se configuran indicadores precisos que delinean el actuar directivo del líder de la institución educativa. El director asume funciones diversas y prácticamente interviene en absolutamente todos los espacios y estamentos que se constituyen en la institución educativa. En la presente investigación esta primera dimensión asume la denominación de Dirección institucional.

El director, en principio, debe asumir el liderazgo de la institución (indicador primordial de este rubro), lo cual quiere decir que se transforma en la persona que guía, monitorea, acciona y motiva cada una de las actividades que se emprendan en bien del logro del fin último que son los aprendizajes de los estudiantes. Al respecto, Horn y Marfán (2010), citados por el Ministerio de Educación (2017, p. 9) afirman: “la investigación a nivel internacional ha mostrado evidencia contundente, que indica que el liderazgo es la segunda variable intraescuela, después del trabajo de los docentes en aula, que mayor influencia ejerce sobre el aprendizaje de los estudiantes”.

Otros de los indicadores importantes dentro de la Dirección institucional es el relacionado a la intervención estratégica de los directivos en la escuela y a la búsqueda de formas de recabar la información asumiendo una cultura de evaluación permanente para generar la reflexión y la toma de decisiones frente a los avances y retrocesos en la gestión.

Sobre este aspecto la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de Argentina. (2010, pp. 59 - 60) menciona:

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el Sistema Educativo Nacional.

La motivación y movilización de esfuerzos conjuntos y comprometidos es parte también de los requerimientos en el líder, para llevar a buen norte a la escuela y para la construcción, revisión y reelaboración de los documentos de gestión institucional como el PEI, el PAT, el Reglamento Interno, el MOF (Manual de Organización y Funciones), tal y como lo estipula el Ministerio de Educación (2014, p. 40), al establecer que el director “Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje”.

De igual manera, la dirección institucional admite que los directores lideren las diferentes comisiones de trabajo que se conforman a nivel de centro, siendo el CONEI el principal órgano de participación, con el cual se toman decisiones conjuntas, se ejecutan las acciones de vigilancia del adecuado curso de los procesos de gestión tanto administrativos como pedagógicos. Con referencia a lo mencionado, el Ministerio de Educación (2019, p. 2) norma:

El Consejo Educativo Institucional (CONEI) es el órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana de la institución educativa pública que colabora con la promoción y el ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática. Sus integrantes son Director de la institución educativa, quien lo preside; Subdirectores, si los hubiera; Representante del personal docente; Representante del personal administrativo; Representante de los estudiantes; Representante de los exalumnos; Representante de los padres de familia; y una de sus funciones es participar en la formulación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

Debe concluirse con la idea precisa de que esta primera dimensión de la gestión educativa admite la orientación y promoción del mejoramiento continuo del centro, con la mirada puesta en el cumplimiento de la misión institucional, con los esfuerzos mancomunados para el alcance de la visión hecha como promesa y logro de los objetivos estratégicos que propician la consolidación de la cultura escolar y orientan el trabajo al logro de los lineamientos planteados por el Ministerio de Educación en sus políticas educativas y en los currículos vigentes.

2.4.2 Dimensión administrativa

La dimensión administrativa corresponde a la ejecución de las acciones que brindan soporte a la misión institucional y que, en la medida de la adecuada gestión de los recursos, infraestructura y material educativos, contribuyen a la materialización en el tiempo de la visión del centro. La Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de Argentina (2010, pp. 74), reporta:

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

Así, entre otros aspectos, la dimensión administrativa exige gerenciar de manera adecuada dos elementos del sistema de vital importancia: **la infraestructura y los recursos para el aprendizaje y el manejo de la información.**

La **infraestructura** es un factor importante en la escuela, por ello, la implementación de esta, la administración de los espacios debe ser prioridad para que resulten ser más acogedores a los estudiantes, donde se puedan propiciar espacios de interaprendizaje y se facilite el desplazamiento de los estudiantes, aulas amplias, seguras, ventiladas, servicios higiénicos que brinden privacidad, escenarios de aprendizaje como laboratorios implementados, bibliotecas disponibles, aulas de innovación pedagógica donde se pueda aprovechar los recursos digitales.

Dentro del Marco del Buen Desempeño Directivo se explicitan las acciones que debe cumplir un directivo y con relación al tema de la infraestructura y los recursos, se menciona que el director “Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2014, p. 42)

Por otro lado, la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, a través del Ministerio de Educación (2017, p. 2) menciona al respecto:

La disponibilidad de instalaciones, equipamiento y servicios puede contribuir a que el estudiante, de forma individual, incremente su desempeño. Asimismo, las instalaciones de las instituciones educativas (que son una característica de la escuela) también podrían aportar al desempeño grupal de los estudiantes o el rendimiento promedio de la escuela.

Tomando en cuenta esa visión y como parte de los objetivos estratégicos que el Ministerio de Educación ha planteado en el Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021, es que se viene implementando la estrategia de atención a las instituciones educativas mediante el Programa de

Mantenimiento de Locales Escolares, a través del cual el Gobierno destina anualmente recursos económicos, en partidas, para que el director como integrante del Comité de Mantenimiento, junto a los demás miembros: representante de los maestros, de los padres de familia y del personal administrativo, tome decisiones conjuntas para atender a los requerimientos infraestructurales de la institución, y que aseguren las condiciones para el aprendizaje de los estudiantes.

Sobre lo anterior, la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (Ministerio de Educación, 2017, p. 6) afirma que “la infraestructura escolar es un aspecto importante en el rendimiento de los estudiantes, pero sobre todo para el rendimiento promedio de las escuelas. En ese sentido, la calidad de la infraestructura se constituye como un factor reductor de desigualdades, porque está relacionada con la disminución de las diferencias en el rendimiento entre escuelas de bajo y alto rendimiento”. Con ello, se concluye que el factor material es relevante, y queda como responsabilidad de los directivos asegurar las comodidades en la escuela para generar ambientes de calidad.

A la infraestructura, se suma la gestión de los materiales como **recursos pedagógicos**: libros, cuadernos de trabajo, guías educativas, material de laboratorio y de biblioteca, computadoras, etc. Jiménez (2009, p. 122) conviene en que estos recursos son vitales:

(...) los materiales son medios o instrumentos indispensables para la práctica educativa y su evaluación. Normalmente, los más usados son los medios impresos como son los libros de texto, diccionarios o cuadernos de trabajo. Sin embargo, también existen otros muchos recursos que son utilizados a diario por el profesor y que pueden aportar mayor variedad y riqueza para desarrollar su trabajo de modo atractivo y motivador.

Los textos escolares y demás recursos con los que aprende el estudiante, son entregados de manera gratuita a las instituciones educativas de gestión estatal, material que es facilitado a las escuelas antes de iniciar el año académico:

es positivo, (...) que todos los sectores del aparato público trabajen de manera coordinada para garantizar que los textos escolares lleguen a tiempo a las escuelas de nuestro país. (...) ese material es necesario para el buen desarrollo de las clases, ya que se trata de implementos didácticos que facilitan la transmisión de conocimientos. (Diario Oficial El Peruano, 2019, s/p.)

Dentro de la dimensión administrativa, otro de los factores importantes es el **uso de la información**. El Ministerio de educación (2014, p. 43) indica que el director “Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes”. Esta información, importante para el establecimiento de los diagnósticos institucionales y para tomar decisiones, se recaba mediante estrategias e instrumentos de recojo de información in situ, a través de entrevistas a los integrantes

de la comunidad educativa, según el estamento que representen: maestros, personal administrativo y de apoyo, estudiantes, padres de familia y comunidad; aplicación de instrumentos como encuestas, entrevistas estructuradas, grupos focales o la técnica más común como es el FODA⁴.

La evaluación, que debe instaurarse en las instituciones educativas como una cultura sostenible en el tiempo, permite agilizar los procesos administrativos en la gestión, porque se analizan los datos, se reflexiona sobre ellos, se emiten juicios de valor y se emprenden formas de atender las problemáticas encontradas y de potenciar los matices positivos que van apareciendo y que van asegurando el logro de los objetivos; en este marco, Valenzuela (2004), citado por Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2011, p. 131) afirma que la “evaluación institucional, está entendida como aquella en la cual se determina la efectividad y eficiencia de una institución educativa, como centro de trabajo y como prestadora de servicios a la sociedad”.

Asumir la evaluación como parte de los procesos y no solo como actividad final del año escolar permite a los directivos conseguir lo que Ruíz (1995, p. 169) indica:

Con la evaluación institucional es posible detectar los niveles, las funciones, las actitudes, las relaciones o comportamientos que ponen de manifiesto dificultades, problemas, conflictos e irregularidades. El estudio de los mismos permite, tras decidir un orden de prioridades, la toma de decisiones de mejora y la posterior evaluación parcial, localizada en tales aspectos, más detallada y profunda que la anterior.

El uso que los agentes educativos le otorguen a la información que se recoge será un indicador de los avances en la gestión. Cuando la información se recaba y con ella, posteriormente no se asumen compromisos de cambio –si los resultados son negativos– o de continuidad –en tanto los resultados sean positivos–, no podrá efectivizarse la política interna de la institución y los planes estratégicos de largo, mediano y corto plazo podrían truncarse. En suma, el centro y sus autoridades deben asumir el modelo evaluativo en el que la participación de todos es indispensable. Goddard, Sweetland & Hoy (2000) (citados por Parra y Matus, 2016, p. 216), al respecto dicen:

El modelo, además, supone que la gestión educativa se sustenta en una cultura investigativa y colaborativa en la que los profesionales que conforman la comunidad educativa son capaces de identificar objetivos comunes respecto de los aprendizajes de los estudiantes, definir estrategias para sustentarlos y coordinarse para su implementación. Esto da cuenta de una visión tecnocrática enmarcada en el paradigma de las escuelas efectivas.

⁴ Es una técnica que permite el recojo de información respecto los factores positivos y negativos que abordaría y enfrentaría la institución educativa a nivel interno y externo. De este modo, la sigla FODA está compuesta por las iniciales de las palabras fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas; las dos primeras como potencialidades a nivel interno y externo, respectivamente, y las siguientes como impedimentos a nivel interno y externo también respectivamente.

El uso de la información en las instituciones educativas es un factor de suma relevancia, en tanto su recojo, análisis y reflexión conduzcan a las reformas organizacionales y mejoras continuas, y se tomen decisiones respecto de las brechas existentes entre los objetivos estratégicos propuestos al inicio y los resultados que se van alcanzando. A nivel de escuela, el recojo de información y su adecuado empleo conducirán a evaluar continuamente el Proyecto Educativo Institucional y sus avances o retrocesos en el tiempo, asumiendo que este documento operativo, ahora, se propone para ser alcanzado en un plazo no mayor a tres años.

2.4.3 Dimensión pedagógica

La razón de ser del sistema educativo es el usuario directo de este, en otras palabras, la educación como servicio existe desde siempre, desde que el ser humano está sobre la faz de la tierra porque tiene necesidad de descubrir el mundo, tiene necesidad de aprender y perfeccionar ese aprendizaje para volcarlo nuevamente a la realidad.

En una institución educativa todos los esfuerzos se emprenden en bien de los estudiantes, se movilizan estrategias, proyectos, planes de estudio diversificados, mejoramiento de la infraestructura, adquisición e implementación de recursos, distribución adecuada del tiempo, evaluaciones constantes de los avances y reflexión de la información recogida para potenciar los sistemas de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de que los estudiantes alcancen el perfil que el Ministerio de Educación se ha propuesto y que ha enmarcado en el Currículo Nacional de la Educación Básica.

Visto lo anterior, los directivos de las escuelas deben priorizar los acontecimientos pedagógicos, y es aquí donde se materializa la dimensión pedagógica de la gestión, que resulta ser, la más importante porque es la que moviliza a todas las demás dimensiones, esta dimensión es el eje central sobre el cual giran las gestiones institucional, administrativa y comunitaria.

Sobre la dimensión pedagógica, Luque (2010, p. 13) expresa:

Es el componente más relevante ya que es el que le da sentido y encuadre a la función de la escuela. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar y que exige la sociedad.

Las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos producidos desde los diferentes actores de la institución (proyecto curricular institucional y de aula). En ellos se establecen y definen los contenidos de enseñanza, su organización y secuenciación, los recursos y estrategias, los criterios y formas de evaluación.

La labor pedagógica, entonces, no solo corresponde al estamento docente, sino que es el director de la institución educativa el que asume el rol preponderante de líder pedagógico, porque moviliza esfuerzos para que la labor que ejercen los maestros dentro de las aulas sea cada vez más

efectiva y se encamine a la consecución de todo lo propuesto en los docentes de gestión que, como se ha mencionado, giren en torno al eje académico.

Así, la IE debe contar con una propuesta pedagógica alineada a los requerimientos del Ministerio de Educación, pero asumiendo su particular filosofía según el tipo de gestión estatal o privada. La Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de Argentina (2010, p. 62) afirma:

La gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido, además, por la cotidianidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en el cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La dimensión pedagógica desde la labor que le compete al directivo se materializa en el **soporte al desempeño docente**, que debe ser permanente a lo largo del año escolar y para lo cual debe estar debidamente preparado. La función es parte de lo que demanda su perfil, se requiere de directivos que vayan más allá de lo administrativo, que la tarea no sea solo de los subdirectores (quienes se encargan estrictamente de lo pedagógico), sino que tienen también que involucrarse imperativamente en este proceso, tal y como lo expone el Ministerio de Educación (2014, p. 47) al determinar que el director “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”.

En los últimos años, desde el Gobierno Central, a través de los lineamientos del Ministerio de Educación, se han implementado estrategias de atención a la problemática de los resultados tan bajos que se han obtenido en las últimas evaluaciones internacionales tipo PISA y las evaluaciones censales anuales que se aplican a los estudiantes de los niveles de educación primaria y secundaria. Dichas estrategias pretenden elevar la calidad de los aprendizajes en las escuelas, pero a partir del mejoramiento de la actuación docente. Por ello, además de promover capacitaciones gratuitas y obligatorias a los maestros, también se ha optado por enfatizar en el acompañamiento pedagógico de carácter externo (aplicado por especialistas, monitores y acompañantes pedagógicos contratados por el Ministerio de Educación) y el acompañamiento interno (promovido y ejecutado por los directivos de las instituciones educativas). Respecto de la estrategia de acompañamiento interno el Ministerio de Educación (2018, p. 35) menciona:

La directora o el director deben elaborar de manera participativa e implementar el Plan de Formación Docente en Servicio, mediante diversas estrategias formativas, tales como el acompañamiento pedagógico, talleres, trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje,

comunidades epistémicas, entre otras que respondan a las necesidades y demandas de los docentes de la IE.

A lo anterior, se suman las versiones de Vezub y Alliaud (2012), citados por Ministerio de Educación (2017, p. 46), quienes refrendan: “El acompañamiento pedagógico permite superar un viejo problema en el ejercicio de la docencia: el aislamiento y el trabajo individual, el encierro dentro del aula y la falta de oportunidades para compartir experiencias con otros colegas”. Se pretende que el docente de hoy trabaje de manera coordinada, que deje atrás las antiguas prácticas de trabajo individualizado, con el cual no progresaba o si tenía logros, estos no eran compartidos como estrategias de trabajo. Como bien lo recalca el Ministerio de Educación (2015, p. 24):

el acompañamiento pedagógico implica que el equipo directivo genere y despliegue una serie de actividades con el objetivo de brindar asesoría al docente. Se apuesta por el trabajo colegiado donde se asuma como cultura de participación en comunidades de aprendizaje, se realice una observación en pares y se coordine a nivel de grado o niveles educativos, se estudie el currículo, se comprendan las competencias que este demanda, así como los estándares, capacidades y desempeños que son componentes de cada una de las áreas curriculares.

Mediante el monitoreo y acompañamiento a los docentes, el director recoge información referida a cómo se vienen aplicando los procesos pedagógicos y cómo se aplican los procesos didácticos que son ya específicos al enfoque de las áreas curriculares y, en situaciones particulares, de sus competencias. Este proceso de acompañamiento a los docentes debe partir del consenso, no son siempre visitas inopinadas que buscan sorprender al docente, sino que algunas de estas podrían ser opinadas, acordadas con el docente para que este prevea las estrategias, el material y gestione los espacios de aprendizaje. Alvarado, Cabezas, Falk, Ortega (2011), citados por Ministerio de Educación (2017, p. 51) afirman:

Los mecanismos de evaluación dan cuenta de la calidad del desempeño docente en la escuela, un factor que guarda relación directa con los aprendizajes de los estudiantes. La evaluación implica un proceso de autorreflexión sobre su desempeño profesional, necesario para distinguir e identificar fortalezas y debilidades, así como alternativas posibles para mejorar

Por ello, luego del acompañamiento el director debe brindar las orientaciones para la mejora, previa autorreflexión del docente sobre el trabajo desempeñado durante la clase.

Por su parte, Rodríguez (1999) expresa:

La evaluación del desempeño docente, es un proceso inminente dentro de la evaluación institucional. A través de la misma se asigna valor al curso de la acción. Es la formulación de

juicios sobre normas, estructuras, procesos y productos con el fin de hacer correcciones que resulten necesarias y convenientes para el logro más eficiente de los objetivos. (p.48)

Los enfoques pedagógicos han evolucionado, se ha pasado de la enseñanza que privilegiaba el memorismo y la clase magistral (enfoque conductista), a un trabajo pedagógico donde el estudiante es el centro del aprendizaje y recibe guías para el redescubrimiento y reorganización de los conocimientos (enfoque constructivista). En este último enfoque se privilegia, no el contenido (que no deja de ser importante), sino el logro de competencias, capacidades, destrezas, habilidades procedimentales, conceptuales y actitudinales, en la convivencia y el compartir con los pares. En definitiva, se privilegia el saber hacer, el saber aprender, el saber ser y el saber convivir.

Precisamente, Moreno (2006, p. 22) sobre el Enfoque constructivista dice:

En este nuevo enfoque el docente tiene el rol de facilitador y guía, posibilita a sus estudiantes aprender a través de experiencias significativas, que le permitan observar, comparar, analizar, sintetizar, razonar lógicamente y formular conceptos propios y principios. Para ello necesita manejar estrategias de metodología activa para diseñar y conducir actividades que potencien la adquisición de competencias de sus alumnos y desarrollen sus capacidades para producir conocimiento y aplicar correctamente lo aprendido en diversas situaciones de su vida cotidiana.

Entonces, la evaluación a la que es sometido el docente y que debe enmarcarse en el acompañamiento y sugerencias metodológicas de las estrategias constructivistas, requieren de directores preparados para tal fin, con lo cual, no solo se ha enfatizado el fortalecimiento de la formación continua de los docentes, sino también de los directivos a través de actualizaciones para el ejercicio de la gestión basada en los procesos que son parte de la gestión de una institución educativa.

2.4.4 Dimensión comunitaria

La escuela no es una isla en medio del mar social, sino que esta se interconecta con todo el contexto en el que se inserta y, como parte de ese contexto inmediato, se encuentran los padres y madres de familia, quienes poseen expectativas sobre la calidad de enseñanza que se brinda en la institución. Asimismo, las instituciones que se ubican en el sector se constituyen en los aliados estratégicos de la institución educativa, siempre y cuando el directivo asuma que estas alianzas contribuyen en gran medida al logro de los objetivos del centro.

La Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de Argentina. (2010, p. 75) menciona sobre la dimensión comunitaria:

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y

demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes. También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y las organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

Estos tiempos de cambios demandan que las instituciones educativas no trabajen solas, sino que se vayan empoderando de formas de intercomunicación con las instancias comunitarias pertenecientes al sector salud (hospitales, postas), educación (universidades, centros tecnológicos o los centros de educación técnico productiva), seguridad (comisaría, puestos policiales y de serenazgo), autoridades del sector (gobernadores y tenientes gobernadores, alcaldes, regidores, integrantes de juntas vecinales comunales), entre otras. Con referencia a ello el Ministerio de Educación (2014, p. 41) manifiesta que el director como cabeza de la gestión “Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural”.

La dimensión comunitaria, entonces, abarca el **Trabajo con las familias y la comunidad**, entes vitales para el crecimiento interno de la institución y, a su vez, de la proyección hacia el contexto en el cual se ubica. Simón, Giné y Echeita (2016, p.12), sobre la importancia de la dimensión comunitaria y, en particular, de los lazos de interrelación con las familias expresan:

(...) A estas alturas nadie debería poner en cuestión que en este contexto de múltiples relaciones e interacciones, la familia tiene una posición relevante, siendo la calidad de su interacción con los centros escolares uno de los factores determinantes de que ese proceso avance hacia una educación más efectiva.

Por su parte, Manjarrés, León y Gaitán (2016, p.131) agregan:

Frente a la necesidad de la formación de sujetos íntegros, en la que la relación entre familias y escuela juega un papel fundamental, se debe fortalecer entre estas dos instituciones el trabajo conjunto, la comunicación y la participación en acciones que permitan una alianza positiva y, de esta manera, una educación plena para las generaciones presentes y futuras.

La intervención de los padres de familia en las estrategias de crecimiento que se ha impuesto la institución educativa se materializa en una de las organizaciones que contribuyen a regular los mecanismos de proyección, esta es la APAFA (Asociación de padres de familia) y que, primordialmente, funciona como nexo entre la escuela y los intereses y necesidades de la comunidad de padres. El director debe sostener con frecuencia reuniones con los padres e involucrarlos en las comisiones en las que les corresponde participar por Norma, y recibir sus opiniones para ser tomadas en cuenta como parte de esa evaluación continua que le proporciona datos sobre cómo se va

encaminando la gestión institucional. Domínguez (2010, pp. 1-2) sobre esta relación entre directivos, institución y padres de familia plantea:

El centro debe tener la habilidad de reunir a los padres mediante proyectos originales, atrayentes donde los padres se sientan parte de la educación escolar de sus hijos, a pesar de que no exista ningún tipo de conocimiento profesional. Y es que la educación no empieza y termina cuando toca el timbre porque el alumno es un ser que tiene vida fuera de la escuela por la que se ve muy influenciado; es por eso que el centro educativo en su conjunto debe luchar por conseguir la integración de las familias en las escuelas y hacerlos partícipes de la educación de sus hijos/as.

La familia cumple un rol relevante en la constitución del perfil integral de sus hijos. Su labor no se restringe a la matrícula o a la ratificación de esta anualmente, sino que se extiende a la participación continua en la institución educativa. Los padres de familia deben estar enterados de los avances y dificultades académicas de sus hijos siendo convocados a reuniones periódicas por los docentes, así como para brindarles a nivel de centro orientaciones para la mejora del papel que les corresponde para con sus hijos, y para ese fin existen las escuelas para padres, la atención tutorial y las atenciones personalizadas que les brindan los docentes como parte del horario asignado dentro de la jornada de 30 horas pedagógicas.

No existe, pues, trabajo aislado de la institución educativa, no se admite la ausencia de las familias, sino que su presencia debe considerarse fundamental. Dicha afirmación requiere de un trabajo cada vez más organizado y concienzudo, porque la realidad de muchos colegios indica que la ausencia de los padres y el escaso compromiso con la tarea educativa se ha hecho una cultura que, poco a poco, debe irse desterrando.

Ya se ha indicado que la comunidad y sus instituciones forman parte de los aliados estratégicos de la escuela, pero que estas alianzas no llegan solas, sino que deben ser consideradas desde las acciones propias de la escuela, tal como lo sostiene Pericacho (2012, p. 40):

Los procesos sociales que experimentan los grupos humanos en la actualidad fuerzan la necesidad de una participación real de la escuela en la comunidad y de la comunidad en la escuela, demandando instituciones educativas no circunscritas en los requerimientos propios de la Revolución Industrial ya que la sociedad ha cambiado y las necesidades educativas que los individuos y sociedades demandan también.

La escuela atrae a las instituciones promoviendo la atención en salud a sus estudiantes, solicitando profesionales para la atención tutorial mediante apoyo psicológico, coordinando con organizaciones no gubernamentales para el servicio de orientación en temas de autoestima, orientación sexual, vocacional, educación en valores, que, si bien es cierto, la escuela no descuida, con estos apoyos se fortalece.

Capítulo 3. Metodología de investigación

3.1 Tipo de investigación

El estudio se enmarca en el paradigma positivista que busca, primordialmente, describir y explicar las realidades o situaciones problemáticas a través de criterios estadísticos; asimismo, debido a sus procesos metodológicos sumamente definidos, permite vislumbrar el problema de investigación y prever las variables y subvariables (dimensiones) a priori para, con base en ello, construir los instrumentos y recoger la información. Dicho paradigma es denominado también cuantitativo.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 4) mencionan:

El enfoque cuantitativo (...) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.

Centrada la investigación en tal paradigma, se determinó indagar sobre las percepciones de los directivos de instituciones educativas estatales del distrito de Los Olivos, Rímac, Lima Ugel 02⁵ respecto del comportamiento de la gestión que vienen desempeñando en los diferentes aspectos o dimensiones que corresponden al trabajo con estudiantes, con docentes, con padres de familia, entre otras, que para el caso configuran las dimensiones o subvariables del estudio.

Visto lo anterior, la presente investigación no expresa un análisis crítico sobre cómo debe ser o actuarse en la realidad, no manifiesta interpretaciones sobre si el accionar de los directivos es correcto o incorrecto, operativo o inoperativo; sino que recoge las impresiones, las percepciones de los sujetos encuestados para interpretarlas de manera literal mediante la descripción de los datos recogidos en un determinado contexto y en un específico espacio de la línea de tiempo.

3.2 Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se empleó el diseño no experimental (tipo encuesta), específicamente, descriptiva, de corte transversal, toda vez que se aplica en un espacio de tiempo específico y describe la información obtenida sin interpretaciones o inferencias subjetivas,

⁵ La UGEL 02 es una instancia de gestión educativa descentralizada de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (Perú), cuyo ámbito jurisdiccional está conformado por los distritos de Independencia, Los Olivos, Rímac y San Martín de Porres.

características propias de este tipo de estudios, tal y como lo confirma Durán (2002), citado por Pérez (2015, p. 31):

(...)su interés es explicar, controlar y predecir, la naturaleza de la realidad la describe como dada, singular, tangible, fragmentable y convergente; la relación sujeto/ objeto la manifiesta como independiente, neutral y libre de valores; su objetivo fundamental es la generalización mediante metodologías deductivas, cuantitativas, centrada sobre semejanzas; la última explicación está orientada a la causalidad, causas reales temporalmente precedentes y simultáneas; finalmente está libre de valores que pudieran contaminar los resultados.

De este modo, el esquema que representa el diseño es el siguiente:



Donde:

M_1 = Muestra de los Directivos

O_1 = Medición de la percepción sobre la gestión institucional

Los pasos para este diseño, que como se mencionó, corresponde con mayor especificidad al diseño de encuesta, se detallan a continuación:

- a. **Identificación de la situación problemática.** A través de la experiencia y contacto previo con la realidad de estudio, se determinó que uno de los temas coyunturales en el ámbito educativo correspondía a la actuación de los directivos, en un marco de cambios en los que se pretende empoderar a estos gestores educativos de las herramientas de planificación, concertación y liderazgo pedagógico para dirigir las instituciones educativas que están bajo su cargo.
- b. **Selección de objetivos.** Se encaminó la ruta de trabajo para el recojo de información estableciendo los objetivos de la investigación: general y específicos, los cuales contienen la variable en cuestión: Gestión institucional y sus respectivas dimensiones: Dirección institucional, soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con las familias y la comunidad, uso de la información e infraestructura y recursos para el aprendizaje.
- c. **Revisión bibliográfica y concreción de la información.** Esta revisión de información tuvo dos momentos bastante marcados: previa al planteamiento de los objetivos, en tanto seleccionado el tema se buscó información sobre la gestión directiva y, posteriormente, en la búsqueda de antecedentes y material bibliográfico físico y virtual para la construcción del

marco teórico, información que también constituiría el soporte para la discusión de resultados.

- d. **Determinación de la población y muestra objeto de estudio.** Se determinó recoger las percepciones sobre la gestión institucional de 27 directores de distintas instituciones educativas estatales del distrito de Los Olivos, provincia del Rímac, departamento de Lima.
- e. **Disposición de recursos.** Se contó con varios recursos para el desarrollo de la investigación, desde los bibliográficos y plataformas virtuales, hasta el cuestionario aplicado para recoger la información sobre las percepciones de los directivos.
- f. **Tipo y diseño de la encuesta.** Se tomó como referencia el cuestionario sobre gestión directiva propuesto por SINEACE, el mismo que concentra ítems o reactivos relacionados con cada una de las dimensiones que constituyen la variable Percepciones de la Gestión directiva.
- g. **Método de análisis de datos.** Para el análisis de los datos recogidos en la presente investigación se ha usado el software SPSS y la hoja de cálculo de Excel.
- h. **Análisis e interpretación de resultados.** Construidas las tablas y los gráficos (figuras) estadísticos, se procedió a la descripción literal de los resultados mediante el análisis y la interpretación de manera objetiva, y tomando como base el orden de las dimensiones del trabajo de investigación. Se procedió, además, a la discusión de los resultados, contrastando los datos obtenidos con la información teórica.
- i. **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Como parte final se establecen las conclusiones y recomendaciones, las mismas que se organizan en función a cada uno de los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos.
- j. **Elaboración del informe final.** Esta acción se realizó respetando la estructura (formato) establecida para la presentación de tesis en la Facultad de Educación de la Universidad de Piura.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La población estuvo conformada por los directores de las diferentes instituciones educativas de los distritos del Rímac, pertenecientes a la Ugel 02.

3.3.2 Muestra

La muestra se determina por muestreo no probabilístico e intencional, en tanto han sido seleccionados en función de su accesibilidad. La selección respondió a la respuesta afirmativa de los directivos consultados para participar como sujetos en la presente investigación. Así, se contó con una muestra específica de 27 directores del distrito de Los Olivos.

Tabla 1.

Distribución de los directores de las IIEE.

Contexto de estudio	Directores
II EE – Los Olivos – Rímac Ugel 02	27

Fuente: Data Ugel 02.

3.4 Variables de Investigación

Una variable delimita el presente estudio: Gestión institucional. A continuación, se presenta la definición operacional de la variable y sus dimensiones.

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Gestión Institucional	Referida a la forma de ver determinada realidad. En este caso, corresponde a la visión que tienen los sujetos de estudio respecto de cómo vienen ejerciendo la labor directiva en sus respectivas instituciones educativas, en los diferentes espacios en los que les compete actuar como son la dirección institucional, el soporte que brindan a los docentes, la relación con las familias y la comunidad, el uso de la información y la gestión de la infraestructura y los recursos.	Dirección institucional	Relacionada con la operatividad de los directivos en el ejercicio de su labor, desde la dirección y guía para la construcción de los instrumentos de gestión como la capacidad de velar por el adecuado funcionamiento de cada uno de los aspectos que configuran la viabilidad institucional: liderazgo, normatividad vigente, desarrollo de acciones de enseñanza, relación con padres, etc.
		Soporte al desempeño docente	Corresponde a la gestión de los procesos didácticos y pedagógicos que ejercen los docentes como parte de su labor. En esta dimensión se analiza la percepción de los directivos sobre cómo se comportan las relaciones de los profesores con los alumnos, la planificación curricular, el sistema de evaluación que se aplica, entre otros.
		Trabajo conjunto con las familias y comunidad	Corresponde a la percepción de los directivos sobre la forma en que los padres y madres de familia asumen compromisos con la institución educativa para beneficio de sus hijos, y de cómo la comunidad

			contribuye al logro de los objetivos propuestos por la IE.
		Uso de la información	Relacionada con la percepción de los directores sobre la forma en que se comunican los resultados que se recogen a partir de la evaluación de los alcances institucionales. El proceso evaluativo como forma de cultura cobra vital importancia para la generación de espacios de diálogo y reflexión de la información recopilada.
		Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Relacionada con la percepción respecto de cómo se gestionan los recursos materiales y pedagógicos dirigidos al aprendizaje de los estudiantes y de cómo se propician las condiciones de infraestructura en las IIEE., espacios en los que se debe propiciar la inclusión de los estudiantes con necesidades educativas especiales y el aseguramiento de las condiciones de salubridad.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario de evaluación para la acreditación y certificación de la calidad educativa (SINEACE ⁶).

La confiabilidad del instrumento se asegura en el organismo de cual se ha tomado referencia, que para este caso es el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa.

3.6 Procedimiento de análisis y presentación de resultados.

El análisis estadístico se realizó con el programa estadístico SPSS, v.23, considerando el procedimiento que a continuación se indica:

⁶ Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. Organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación, creado en el 2006 a través de la Ley N°28740. Su finalidad es garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, y que los trabajadores peruanos estén altamente calificados para la labor que realizan.(www.sineace.gob.pe)

- a) **Diseño de base de datos:** Se elaboró una vista de datos para realizar el conteo de las respuestas dada por los informantes en el instrumento entregado.
- b) **Tabulación:** Se elaboró tablas de frecuencias absolutas y relativas, de acuerdo a los objetivos de la investigación.
- c) **Graficación:** Se procedió a diseñar gráficos (figuras) para representar los datos estadísticos expuestos en cada una de las tablas.
- d) **Análisis cuantitativo:** Se utilizó las tablas de frecuencia absoluta y relativa con la finalidad de realizar un análisis estadístico descriptivo.

En suma, para valorar el nivel de percepción de los directivos, se diseñó la siguiente escala para cada una de las dimensiones:

Nivel	Porcentaje (%)
Bajo	0% – 50%
Medio	51% – 75%
Alto	76% - 100%

Los porcentajes corresponden al promedio de las respuestas positivas. Este porcentaje es el que define el nivel de percepción de los directivos.

En tanto, el objetivo general de la tesis es determinar el nivel de percepción de los directivos sobre la gestión institucional, la escala constituida por los parámetros: alto, medio o bajo, guiará la interpretación, discusión de resultados y establecimiento de conclusiones.

Capítulo 4. Resultados de la Investigación

En el presente capítulo, se presentarán de manera organizada y tomando como referencia el orden de las dimensiones, los resultados encontrados con relación a la percepción de los directores sobre la Gestión institucional; asimismo, se acompaña cada una de las tablas con la debida interpretación objetiva de los datos estadísticos y se ilustra la información con gráficos (figuras).

4.1 Presentación e interpretación de los resultados

4.1.1 Dimensión 1: Dirección institucional

Esta dimensión se sustenta en el hecho de que los directivos asumen responsabilidades que les son conferidas por función, esto es, les son exclusivas y adquiridas inmediatamente después de acceder al cargo, sea la dirección designada o asumida por encargatura⁷. Entre las funciones que la dirección confiere pueden mencionarse las siguientes: la intervención en la construcción de los instrumentos de gestión buscando formas de participación de la comunidad educativa y de consenso, ejercer liderazgo con democracia, velar por los aprendizajes de los estudiantes y buscar formas de interrelación con los docentes y padres de familia.

La Dirección Institucional requiere de directores dinámicos que ayuden a encaminar la gestión de las escuelas, con miradas nuevas que se dirijan a trabajar más allá del escritorio administrativo y que se involucren en el plano pedagógico, apostando y velando porque los procesos de aprendizaje de los estudiantes mejoren y se eleven a nivel de región y país en las evaluaciones censales que el Ministerio de Educación toma como referentes para evaluar el nivel educativo.

En las siguientes líneas se describirán e interpretarán los resultados obtenidos para la dimensión Dirección institucional.

Tabla 2.

Percepción de los directivos respecto a la Dirección institucional.

Dirección institucional	Sí		No	
	fi	%	fi	%
– Proyecto Educativo Institucional (PEI) que incorpore el diagnóstico de las necesidades de los estudiantes y las familias; articulación entre áreas, niveles y actores de la comunidad educativa.	19	70.4	8	29.6
– Identidad institucional construida colectivamente y compartida por los integrantes de la comunidad.	22	81.5	5	18.5

⁷ La encargatura de una institución educativa se da por concurso, el mismo que corresponde a la evaluación de expedientes para cubrir plazas vacantes de dirección y subdirección después del concurso de designación de directivos. Las encargaturas, a diferencia de las designaciones son eventuales, mientras estas últimas son cargos que se asumen por cuatro años, las encargaturas pueden darse por periodos comprendidos entre un mes a un año.

Tabla 2.

Percepción de los directivos respecto a la Dirección institucional. (Continuación)

– Gestión planificada y coherente con los objetivos del PEI y concentración de todos los esfuerzos de la gestión en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.	25	92.6	2	7.4
– Articulación de la visión institucional con el desarrollo curricular y el proceso de enseñanza-aprendizaje.	25	92.6	2	7.4
– Órgano de dirección que recoja los intereses, características y necesidades de los miembros de la comunidad educativa.	26	96.3	1	3.7
– Participación de los padres de familia en el CONEI en la formulación, ejecución del PEI y del PAT, con excepción de los aspectos técnico-pedagógicos.	7	25.9	20	74.1
– Los estudiantes son el centro del proceso educativo y se debe promover el desarrollo integral de los mismos.	27	100	0	0
– Asegurar condiciones de aprendizaje para todos.	27	100	0	0
– Equipo directivo con liderazgo pedagógico y debe velar por la coherencia entre el diagnóstico y la propuesta pedagógica.	27	100	0	0
– Recoger información sobre las características de los estudiantes con el propósito de identificar grupos de estudiantes con necesidades específicas.	21	77.8	6	22.2
– Formación integral de los estudiantes y desarrollo de competencias en todas las áreas del currículo.	27	100	0	0
– El aprendizaje no se limita a resultados en áreas generalmente evaluadas como Comunicación y Matemática, sino que abarca otras, como la ciudadanía.	26	96.3	1	3.7
– Liderazgo que contemple aspectos: pedagógico y organizacional.	27	100	0	0
– Liderazgo democrático que incorpore la participación de profesores, estudiantes y familias.	24	88.9	3	11.1
– Equipo directivo que promueva y garantice el cumplimiento de los objetivos y las estrategias acordadas, propiciando la participación de profesores, estudiantes y familias.	23	85.2	4	14.8
– Establecimiento de un liderazgo con propósito, que motive a todos los actores de la escuela a participar en la toma de decisiones de la institución.	27	100	0	0

Tabla 2.

Percepción de los directivos respecto a la Dirección institucional. (Continuación)

– Equipo directivo con liderazgo pedagógico, debe establecer con claridad los mecanismos de participación de los miembros de la comunidad educativa.	27	100	0	0
– Fortalecer la gestión democrática propiciando la organización y participación del CONEI, APAFA y/o COPAE en la toma de decisiones en la escuela.	25	92.6	2	7.4
– En la normativa vigente se proponen los objetivos de la gestión educativa, proceso que lidera el equipo directivo.	27	100	0	0

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: La tabla 2 muestra con claridad resultados positivos, evidencia que se aprecia en la mayoría de porcentajes obtenidos, los cuales se ubican entre el 76% y el 100% que corresponde a una percepción alta positiva. Entre los reactivos o ítems que han obtenido mayores porcentajes y que demuestran una percepción positiva de la gestión con relación a la Dirección institucional podemos mencionar:

Los directivos tienen alta percepción en referencia a los aspectos relacionados con los estudiantes, por ello consideran que estos son el centro del proceso educativo y que se debe promover constantemente su desarrollo integral (100%), perciben como importante asegurar acciones para promover sus aprendizajes (100%) y con el desarrollo de sus competencias en cada una de las áreas curriculares (100%).

Los aspectos de liderazgo también son adecuadamente valorados, la percepción sobre ellos es alta, por ejemplo, los directivos consideran en un 100% que es importante el establecimiento de un liderazgo con propósito, que motive a todos los actores de la escuela y los involucre en la toma de decisiones; en un 100% también consideran que el equipo directivo posee liderazgo pedagógico y que debe establecer con claridad los mecanismos de participación de la comunidad educativa; asimismo, que tal liderazgo contempla tanto el aspecto pedagógico como el organizacional (100%), que debe velar por la coherencia entre el diagnóstico y la propuesta pedagógica (100%) y que es el equipo directivo quien lidera el proceso de proponer en la normativa vigente los objetivos de la gestión educativa (100%).

Otros porcentajes altos de percepción se muestran en ítems relacionados con la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y sus componentes; así, muestran percepción alta en un 81,5% que la identidad institucional ha sido construida en forma colectiva y compartida; en un 92,6% que la gestión es planificada y coherente con los objetivos del PEI y que la concentración de todos los

esfuerzos está centrada en la gestión de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes; igualmente, otro 92,6% asume que la visión institucional está articulada con el desarrollo curricular y el proceso de enseñanza-aprendizaje. En un 96,3% perciben que el órgano de dirección sí recoge los intereses, características y necesidades de los miembros de la comunidad educativa.

Es preciso acotar que uno de los ítems se encuentra en percepción baja y es el referido a la participación de los padres de familia, quienes según los resultados obtenidos (25,9%) no estarían involucrándose en la formulación y ejecución del PEI y del PAT. Otro ítem que se encuentra en nivel de percepción media con un 70,4%, es el ítem que se refiere a que el PEI incorpora en el diagnóstico las necesidades de los estudiantes y de las familias, la articulación entre las áreas, niveles y actores de la comunidad educativa, lo cual indica que hace falta seguir trabajando en esos aspectos.

La figura 3 ilustra los datos descritos:

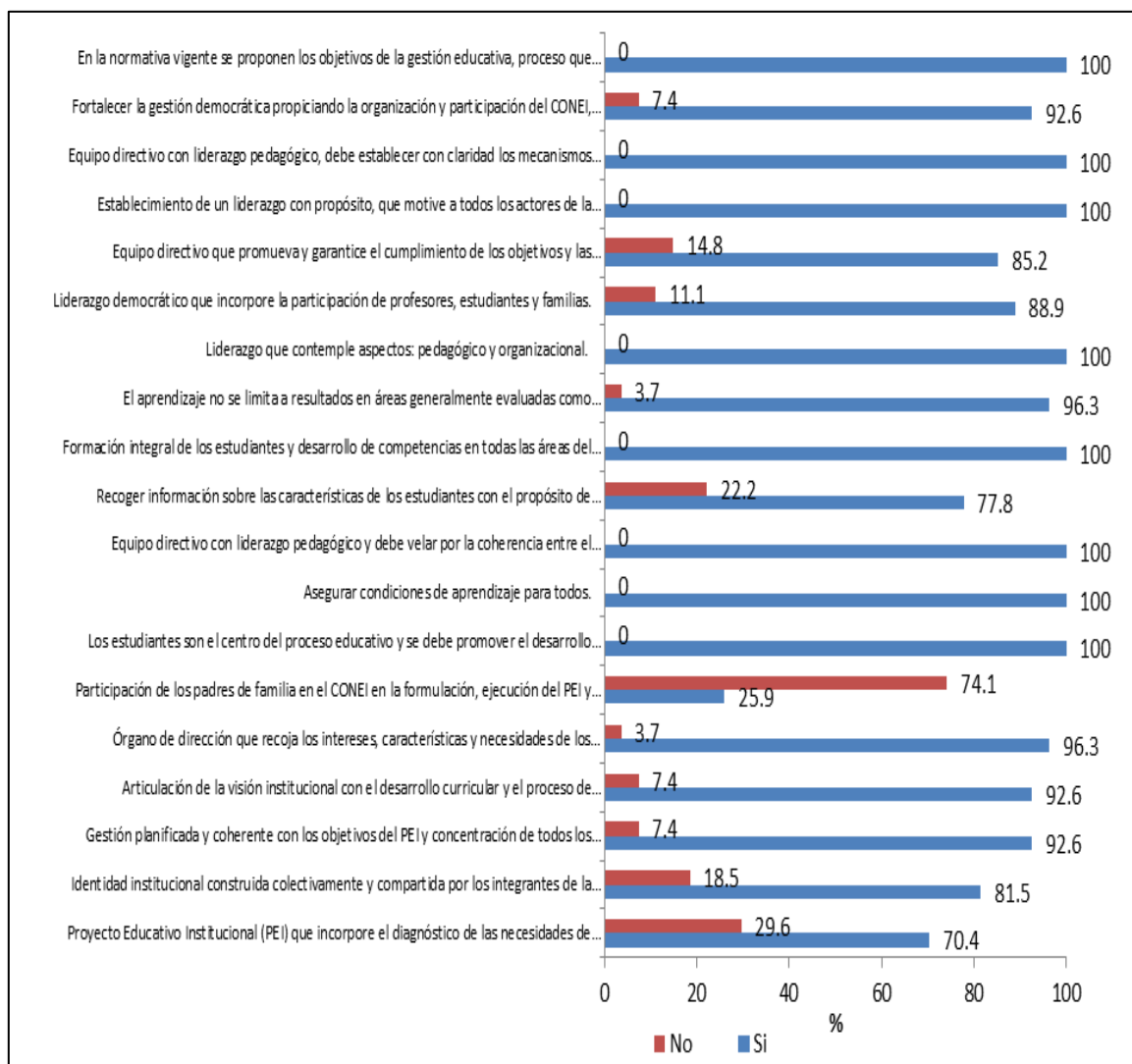


Figura 3. Percepción de los directivos respecto a la Dirección institucional.

Fuente. Elaboración propia.

4.1.2 Dimensión 2: Soporte al desempeño docente

La labor directiva, hoy, no debe estar centrada exclusivamente en la gestión administrativa, sino que debe enfocarse primordialmente en la búsqueda de alcanzar la calidad educativa y esto, a través del logro de los aprendizajes de los estudiantes. De este modo, el director debe estar en contacto directo con sus maestros y brindarles las herramientas y alcances necesarios para que su desenvolvimiento en el área pedagógica sea eficaz. El monitoreo y acompañamiento como cultura de mejoramiento docente debe ser uno de sus pilares.

En este sentido, la siguiente tabla muestra los alcances obtenidos para la dimensión Soporte al desempeño docente.

Tabla 3.

Percepción de los directores sobre el Soporte al desempeño docente.

Soporte al desempeño docente	Sí		No	
	fi	%	fi	%
– Dominio del contenido de las áreas que tienen a su cargo, así como su capacidad didáctica.	27	100	0	0
– Responsabilidad reflejada en el cumplimiento de los horarios de clase.	25	92.6	2	7.4
– Órgano de dirección que fomente y reconozca el desarrollo profesional de los docentes.	20	74.1	7	25.9
– Equipo directivo que fomente el trabajo en equipo y la ética del trabajo, estimulación a los docentes a que eleven su nivel profesional.	24	88.9	3	11.1
– Trabajo en equipo entre los docentes de las mismas áreas y diferentes Ciclos	23	85.2	4	14.8
– Reflexión del docente sobre su propio desempeño y sobre los procesos que facilitan y dificultan el logro de los aprendizajes en los estudiantes.	25	92.6	2	7.4
– Fortalecimiento de capacidades a través del acompañamiento pedagógico de docentes con mayor experiencia y dominio del área.	18	66.7	9	33.3
– Capacitación permanente de los docentes es señalada como un factor imprescindible para mejorar su desempeño.	18	66.7	9	33.3
– Capacitación docente que cumpla la finalidad de incidir en la mejora de la calidad de los aprendizajes.	26	96.3	1	3.7
– Metas claras de aprendizaje y adecuadamente articuladas con el PCC, tiene una incidencia alta en el rendimiento de los estudiantes.	23	85.2	4	14.8
– Alineación entre el PEI, el PCC y metas claras articuladas a estos instrumentos de gestión	14	51.9	13	48.1

Tabla 3.

Percepción de los directores sobre el Soporte al desempeño docente. (Continuación)

– Selección de estrategias didácticas en función de las metas de aprendizaje.	26	96.3	1	3.7
– Establecimiento de una clara progresión sobre cómo los estudiantes avanzarán hacia el logro de los aprendizajes.	27	100	0	0
– Estrategias diferenciadas para atender el ritmo y las necesidades particulares de los educandos.	19	70.4	8	29.6
– Generar las condiciones que faciliten a los estudiantes con discapacidad lograr los aprendizajes esperados.	18	66.7	9	33.3
– Mantener altas expectativas de desempeño respecto a lo que todos los estudiantes pueden aprender.	27	100	0	0
– Logro de las metas de aprendizaje para todos sus estudiantes.	27	100	0	0
– Considerar las características y necesidades individuales de los estudiantes, brindar condiciones para su aprendizaje y el fomento del trabajo cooperativo.	24	88.9	3	11.1
– Combinar las exigencias académicas con una adecuada interacción con los estudiantes.	27	100	0	0
– Calidad de la interacción que establecen los docentes con sus alumnos para mantener un clima de aula conducente al aprendizaje.	27	100	0	0
– Asegurar prácticas pedagógicas basadas en el respeto a los derechos de los niños como parte del logro de aprendizajes pertinentes y de calidad.	27	100	0	0
– Reflexión sobre la importancia de la participación y la convivencia Democrática.	27	100	0	0
– Establecimiento de reglas claras y consensuadas acerca del trato que se espera entre los mismos estudiantes y con sus docentes.	27	100	0	0
– Trabajo en equipo y participación activa en el proceso de aprendizaje.	23	85.2	4	14.8
– Brindar al educando oportunidades de tener una relación activa con el conocimiento y la construcción de sus aprendizajes.	24	88.9	3	11.1
– Privilegiar el procesamiento y articulación entre el conocimiento previo y el nuevo para darle sentido a las actividades.	27	100	0	0
– Hacer uso de los resultados del aprendizaje, para brindar una adecuada retroinformación a los estudiantes.	25	92.6	2	7.4
– Utilizar la evaluación para identificar las fortalezas y necesidades específicas de los estudiantes.	27	100	0	0

Tabla 3.

Percepción de los directores sobre el Soporte al desempeño docente. (Continuación)

– Evaluación del progreso de los estudiantes para implementar cambios oportunos en las estrategias didácticas.	25	92.6	2	7.4
– Docentes con capacidad de reflexionar permanentemente sobre su desempeño para mejorarlo en función de las necesidades de los alumnos.	21	77.8	6	22.2

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación. Para esta dimensión, se muestra una amplitud de los ítems o indicadores propuestos, y los resultados al igual que la tabla anterior, muestran que los directivos tienen una percepción positiva por los porcentajes altos obtenidos y que, en su mayoría superan el 75,0 %.

Obtienen porcentaje total de aprobación o de percepción alta (100%) los siguientes ítems: Los maestros demuestran dominio del contenido de las áreas curriculares que enseñan, así como de su capacidad didáctica, además tienen altas expectativas en los estudiantes, confían en sus capacidades para aprender, saben combinar las exigencias académicas con una adecuada interacción con los estudiantes y que esta se ejerce con calidad. Las reglas son otro punto importante y los directivos manifiestan que los docentes reflexionan sobre la importancia de la participación democrática de los estudiantes, así como la primacía del aseguramiento de prácticas pedagógicas basadas en el respeto a los derechos de los alumnos como parte del logro pertinente de sus aprendizajes.

Ítems con porcentajes que superan el 90,0% son los siguientes: Los docentes cumplen con su horario de clase (92,6%) y en un mismo porcentaje la capacidad reflexiva de los docentes respecto del trabajo pedagógico que desarrollan, otro 92,6% tiene la percepción alta de que los maestros hacen uso de los resultados de los aprendizajes para brindar una adecuada retroalimentación a los estudiantes. Los directivos tienen una alta percepción de que la capacitación docente cumple con la finalidad de incidir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y en un 96,3% que la selección de estrategias didácticas en función de las metas de aprendizaje es importante.

Obtienen porcentajes de percepción media (regular), ubicados entre los 51,0% y 75,0% ítems como la generación de condiciones que faciliten el logro de aprendizajes esperados en los estudiantes con discapacidad (66,7%), la generación de estrategias diferenciadas para atender el ritmo y las necesidades particulares de los educandos (70,4%) y con 74,1% que el órgano de dirección fomente y reconozca el desarrollo profesional de los docentes.

Se ilustra la información de la tabla con la figura 4:

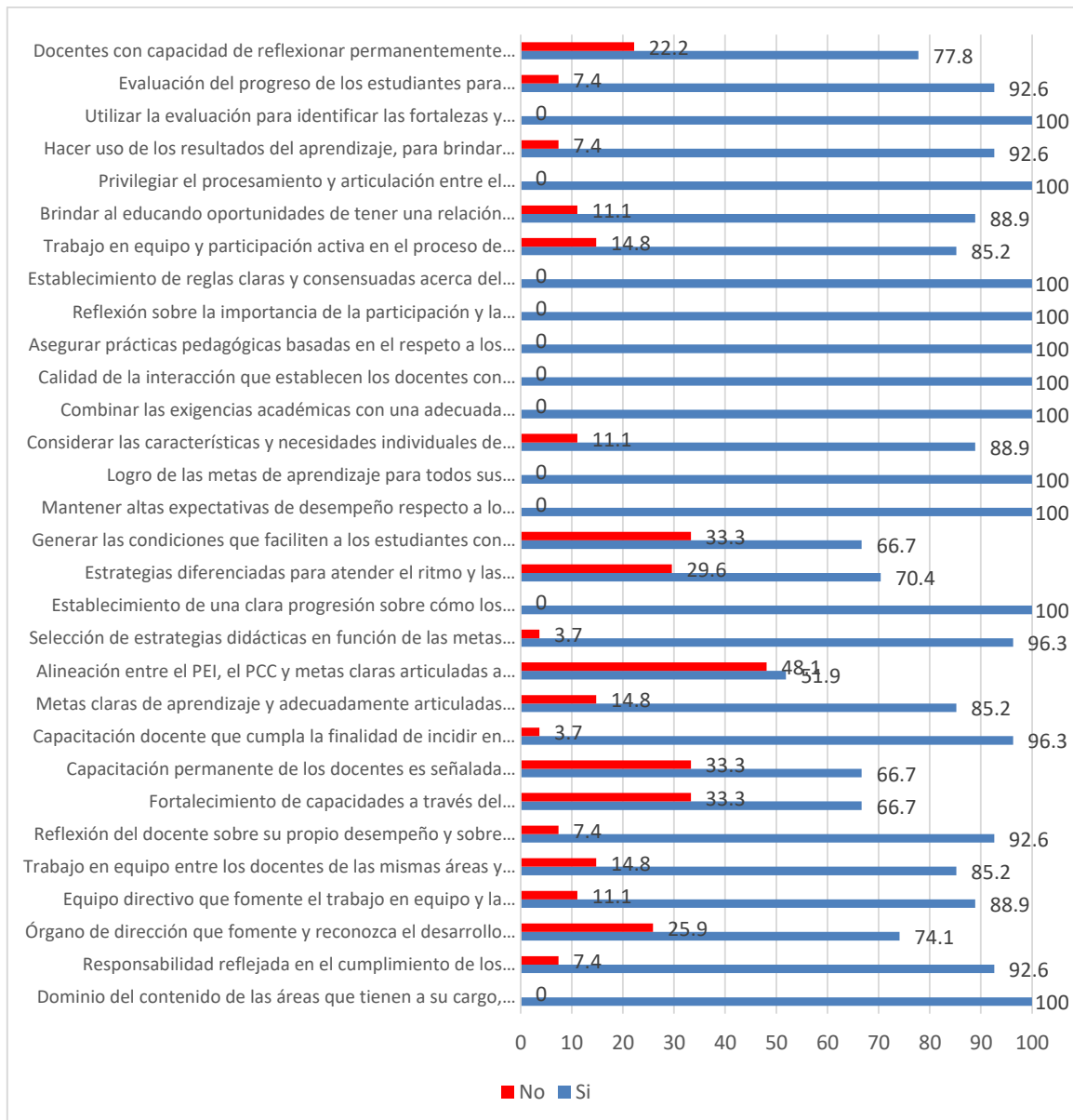


Figura 4. Percepción de los directores sobre el Soporte al desempeño docente.

Fuente. Elaboración propia.

4.1.3 Dimensión 3: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad

Si bien es cierto, el eje primordial de la educación es el estudiante, este se desenvuelve en un escenario donde las ayudas para la obtención de su formación integral son indispensables, de este modo, el docente es uno de los implicados directos en este proceso formativo, pero la comunidad y, sobre todo las familias, son las que contribuyen a la consolidación del perfil ideal que se pretende alcanzar en los estudiantes; es, entonces, el directivo quien debe estar preparado para integrar a la familia, atraerla y comprometerla más allá de cumplir con la simple matrícula de sus hijos, sino a estar pendientes y participar en los diferentes espacios en los que pueden intervenir. De igual modo,

el director debe conocer y reconocer en los espacios sociales en los que se inserta la IE, las oportunidades que le presenta la comunidad en su contexto, en su historia, en las instituciones que la conforman para establecer alianzas estratégicas que fortalezcan la consecución de los objetivos educativos propuestos.

La tabla 4 presenta datos importantes sobre el trabajo con las familias y comunidad que propicia la IE:

Tabla 4. Percepción de los directores sobre el Trabajo conjunto con las familias y la comunidad.

Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Sí		No	
	fi	%	fi	%
– Participación de las familias como soporte necesario para la formación integral de los estudiantes.	18	66.7	9	33.3
– Participación de las familias, tanto en el proceso de aprendizaje como en la identificación y resolución de los problemas de la institución	15	55.6	12	44.4
– Padres de familias que discuten temas que son parte de la problemática de los alumnos.	14	51.9	13	48.1
– Comunicación oportuna a las familias de los logros y dificultades de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	27	100	0	0
– Generación de espacios para la atención y el diálogo con los padres y madres de familia.	27	100	0	0
– Participación de los padres en el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes.	16	59.3	11	40.7
– Participación de los padres y de la comunidad resulta imprescindible para determinar el rendimiento de los estudiantes.	22	81.5	5	18.5
– Claridad sobre el rol de las familias en la escuela, y de estrategias para la información adecuada y oportuna.	26	96.3	1	3.7
– Percepción de las familias como proveedoras de las necesidades materiales de la escuela.	17	63.0	10	37.0
– Rol de las familias en la educación integral de los estudiantes tanto en el ámbito del hogar como en el de la escuela.	23	85.2	4	14.8
– Participación de las familias en el CONEI y a través de esta instancia, participación en la formulación, ejecución del PEI y del PAT.	19	70.4	8	29.6
– Participación de las familias y la comunidad en la escuela, a través del Consejo Educativo Institucional (CONEI) como factor de incidencia en el logro de buenos resultados escolares.	18	66.7	9	33.3

Tabla 4. Percepción de los directores sobre el Trabajo conjunto con las familias y la comunidad.
(Continuación)

– Los docentes facilitan en los estudiantes la articulación de los saberes tradicionales de su comunidad con los nuevos conocimientos adquiridos en la escuela.	24	88.9	3	11.1
– Recuperación de la historia y los saberes de la comunidad, identificando oportunidades de aprendizaje e incorporándolas en su práctica educativa	23	85.2	4	14.8
– Relaciones de contribución bidireccionales entre escuela, familias y Comunidad.	20	74.1	7	25.9
– Brindar soporte afectivo al estudiante con la finalidad de apoyar su proceso de aprendizaje.	23	85.2	4	14.8
– Eficiencia en la articulación entre la escuela y el entorno.	23	85.2	4	14.8
– Promoción de una comunicación efectiva en la institución educativa y el establecimiento de relaciones con y entre sus grupos de interés	23	85.2	4	14.8
– Promoción de entornos comunitarios saludables y estimulantes para niños y niñas.	24	88.9	3	11.1

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación. Se recoge como datos que el 88,9% de directores manifiestan percepción alta positiva sobre la promoción de entornos saludables y estimulantes para los estudiantes, los cuales deben propiciarse en el espacio comunitario y en la familia, el 96,3% manifiesta percepción alta sobre claridad sobre el rol de las familias en la escuela, y de estrategias para la información adecuada y oportuna, en un 85,2% perciben como alta la eficiencia en la articulación entre la escuela y el entorno y en igual porcentaje la promoción de una comunicación efectiva en la IE y el establecimiento de relaciones con y entre grupos de interés. Un 85,2% considera, también, que la recuperación de la historia y los saberes de la comunidad es importante, identificando oportunidades de aprendizaje e incorporándolas en su práctica educativa.

Porcentajes que denotan una percepción media (regular) por parte de los directores encuestados son los ítems que corresponden a la participación de las familias y la comunidad en la escuela, a través del Consejo Educativo Institucional (CONEI) y en la formulación y ejecución del PEI y del PAT (70,4%) y en un 74,1% perciben como media las relaciones de bidireccionalidad entre la escuela, familias y comunidad, siendo un indicador claro de que estos dos últimos aún no se involucran del todo y esto porque que falta consolidar y repensar la intervención de la familia y la comunidad desde la gestión directiva.

Otros ítems que también obtiene percepción media con porcentajes más bajos son los referidos a la participación de los padres en el mejoramiento de los aprendizajes de sus hijos con un

59,3% y la participación de las familias en el proceso de enseñanza-aprendizaje como en la identificación y resolución de problemas de la IE con un 55,6%, lo anterior se refrenda con el ítem que los padres de familia discuten temas que son parte de la problemática de sus hijos con una percepción media de 51,9%.

La figura 5 ilustra estos resultados:



Figura 5. Percepción de los directores sobre el Trabajo conjunto con las familias y la comunidad.

Fuente. Elaboración propia.

4.1.4 Dimensión 4: Uso de la información

Los procesos de información en una institución educativa son vitales para que, a partir de la comunicación y recojo de datos sobre los términos de la gestión administrativa y pedagógica, se puedan establecer formas de atención a las necesidades y fortalecer las potencialidades encontradas. Con ello, la función de los directivos se inicia con el cambio de perspectivas de trabajo,

pasando de una labor centrada en la parte administrativa y de decisiones unilaterales, a una gestión que integre a todos los estamentos, principalmente, para evaluar en el camino los avances y dificultades que se van presentando, y que facilitan o dificultan la consecución del logro de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional.

A continuación, los resultados respecto de la percepción que tienen los directores sobre el uso de la información:

Tabla 5. Percepción de los directores sobre el Uso de la información.

Uso de la información	Sí		No	
	fi	%	fi	%
– Incentivar la autoevaluación y evaluación que deben instalarse como prácticas constantes para garantizar el logro de las metas y objetivos establecidos por la IE.	27	100	0	0
– La evaluación debe instalarse como práctica constante, destinada a la mejora y no al castigo.	27	100	0	0
– Capacidad de las IIEE para utilizar la información proveniente de la evaluación en su propuesta de planes de mejora	27	100	0	0
– Desarrollar la capacidad de los diversos actores educativos para recoger y analizar información con el propósito de monitorear el progreso de los estudiantes.	27	100	0	0
– La evaluación como mecanismo que implementan las IIEE con el propósito de monitorear la efectividad de las mejoras implementadas.	27	100	0	0
– Identificación de fortalezas y debilidades del proceso de enseñanza aprendizaje e implementación de mejoras a partir de los resultados de las evaluaciones del progreso de los estudiantes.	27	100	0	0
– Elaboración de planes de mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje en función al logro de la formación integral del estudiante.	27	100	0	0
– Implantación en toda la institución educativa de una cultura de evaluación, y concentración de todos los esfuerzos de la gestión en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.	27	100	0	0
– Evaluación en función al proceso de enseñanza y con aplicación directa en el aula.	27	100	0	0
– Analizar los resultados de los estudiantes.	25	92.6	2	7.4
– Implementar cambios oportunos en las estrategias didácticas.	24	88.9	3	11.1

Tabla 5. Percepción de los directores sobre el Uso de la información. (Continuación)

– Implementar en las escuelas evaluaciones periódicas del desempeño Docente.	19	70.4	8	29.6
– Participación de las familias en los procesos de autoevaluación y evaluación de la calidad educativa.	16	59.3	11	40.7
– Utilizar la información recogida sobre los estudiantes, docentes, el personal y los procesos, para facilitar la toma de decisiones.	21	77.8	6	22.2

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación. La mayoría de ítems para esta dimensión obtienen 100%, mostrando un nivel de percepción alta con respecto a cómo se viene manejando la información en las IIEE del contexto de estudio, primordialmente al incentivar la autoevaluación y evaluación, procesos que deben convertirse en una práctica continua para propiciar el logro de las metas y los objetivos que se ha propuesto la gestión educativa del plantel, además de que esta práctica debe asumirse como elemento de mejora y no de manera punitiva. Del mismo modo, se percibe con nivel alto el desarrollo de las capacidades de los actores educativos para recoger y analizar información con la finalidad de monitorear el avance de los estudiantes y de la identificación de fortalezas y debilidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Otros ítems que obtienen porcentajes altos corresponden a considerar la información obtenida para analizar los resultados de los estudiantes (92,6%), implementar en sus escuelas evaluaciones continuas que atañen a los maestros y su desempeño (70,4%) y el empleo de la información recogida sobre los estamentos docentes, estudiantes y personal de la IE para la oportuna toma de decisiones (77,8%).

Percepción media (59,3%) alcanza el ítem que se refiere a la participación de las familias en los procesos de autoevaluación y evaluación de la calidad educativa, situación que con este actor integrante de la comunidad educativa, se repite a lo largo de las dimensiones.

La figura 6 grafica estos resultados:

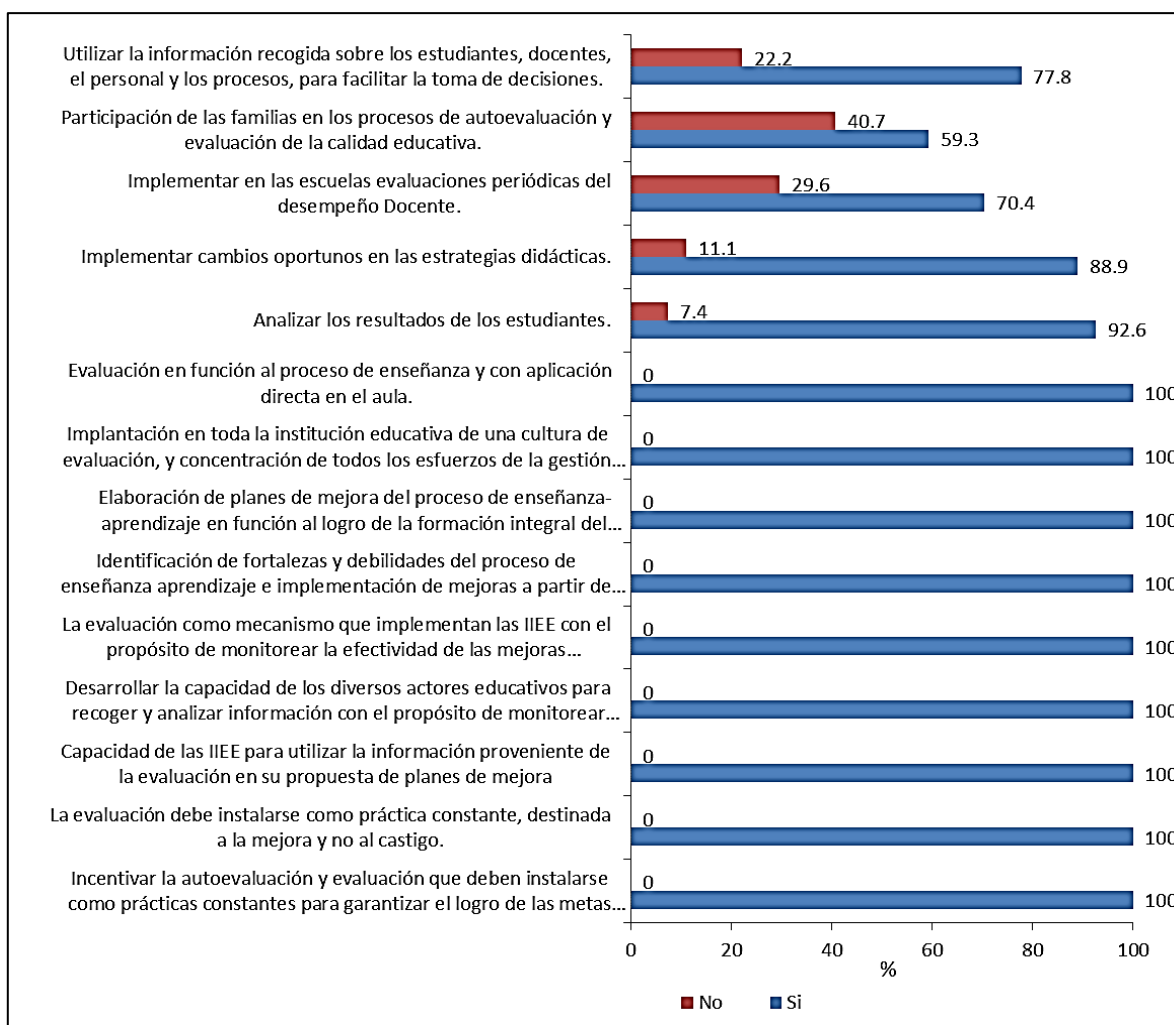


Figura 6. Percepción de los directores sobre el Trabajo conjunto con las familias y la comunidad.

Fuente. Elaboración propia.

4.1.5 Dimensión 5: Infraestructura y recursos para el aprendizaje

Contar con una adecuada infraestructura en las escuelas ha sido desde siempre una preocupación de los gobiernos centrales que han tenido presencia política a lo largo de los años, sin embargo, el avance se ha dado paulatinamente y de a pocos. Muchas escuelas en las últimas dos décadas han mejorado sus niveles de infraestructura, a través de los recursos destinados a la gestión con programas como el Mantenimiento de locales escolares y proyectos de mejoramiento de infraestructura a través de los gobiernos regionales, de modo tal que se han ido superando las brechas existentes entre las escuelas urbanas y las de los contextos rurales y urbano marginales. La tarea, no obstante, sigue siendo ardua.

Los resultados recogidos para la dimensión en cuestión son los siguientes:

Tabla 6. Percepción de los directores sobre la Infraestructura y recursos para el aprendizaje

Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Sí		No	
	fi	%	fi	%
– Las autoridades educativas, en el ámbito de sus respectivas competencias, priorizan la asignación de recursos por alumno.	11	40.7	16	59.3
– Disponibilidad de servicios básicos: agua, energía eléctrica y servicios higiénicos que respeten las diferencias de género.	27	100	0	0
– Prevención de riesgos, condiciones higiénicas escolares; recursos y sistemas de apoyo que den soporte a la visión de la escuela con el propósito de garantizar los aprendizajes de todos los estudiantes.	27	100	0	0
– Factores que interactúan en el logro de la calidad: infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.	23	85.2	4	14.8
– Infraestructura ambientada, atractiva y motivadora para el aprendizaje de los estudiantes, así como la disponibilidad de ambientes ordenados conducentes al aprendizaje.	26	96.3	1	3.7
– Material didáctico pertinente, en idioma materno y en cantidad suficiente; bibliotecas actualizadas, laboratorios, salas de cómputo y tecnología.	7	25.9	20	74.1
– Implementación de mecanismos en la escuela que faciliten la integración de niños con discapacidad.	10	37.0	17	63.0
– Mantenimiento cuidado y valoración de la infraestructura, equipos y materiales existentes.	23	85.2	4	14.8
– Gestionar la obtención y/o mejora de infraestructura, equipamiento y materiales con el apoyo de padres de familia y comunidad.	22	81.5	5	18.5
– Articulación de la escuela con la comunidad y aliados estratégicos estableciendo convenios y relaciones de cooperación.	25	92.6	2	7.4
– Trabajar intersectorialmente y a través del Estado central y sus instancias descentralizadas de gestión el aseguramiento de la salud física, emocional y la nutrición de los estudiantes.	18	66.7	9	33.3
– Implementar programas complementarios de apoyo para garantizar que todos los estudiantes cumplan con las expectativas de aprendizaje establecidas.	23	85.2	4	14.8
– Proveer a las familias de información sobre el manejo económico y financiero de la escuela.	20	74.1	7	25.9

Fuente. Elaboración propia.

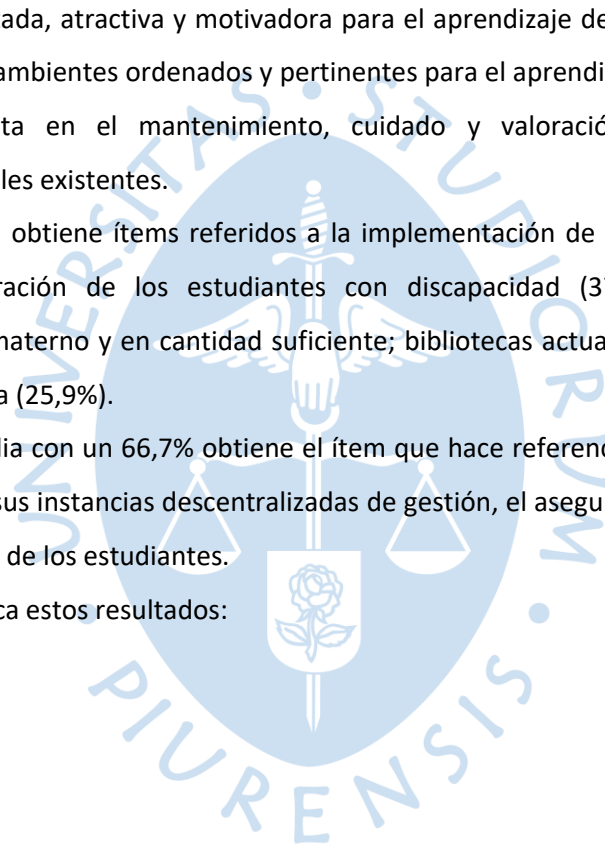
Interpretación. Los resultados de la tabla 6 demuestran que los directores poseen una alta percepción en un 100% sobre la existencia en sus IIEE de servicios básicos como agua, energía eléctrica y servicios higiénicos que respetan las diferencias de género. Asimismo, obtiene 100% el ítem referido a la prevención de riesgos, condiciones higiénicas escolares; recursos y sistemas de apoyo que den soporte a la visión de la escuela con el propósito de garantizar los aprendizajes de los estudiantes.

Obtienen, también, porcentajes superiores al 90,0% que muestran una percepción alta sobre la gestión institucional los ítems referidos a que la escuela establece convenios y se relaciona cooperativamente con los aliados estratégicos y la comunidad (92,6%), asimismo que se cuenta con infraestructura ambientada, atractiva y motivadora para el aprendizaje de los estudiantes, así como la disponibilidad de los ambientes ordenados y pertinentes para el aprendizaje (96,3%). Con 85,2% se obtiene percepción alta en el mantenimiento, cuidado y valoración de la infraestructura, equipamiento y materiales existentes.

Percepción baja obtiene ítems referidos a la implementación de mecanismos en la escuela que faciliten la integración de los estudiantes con discapacidad (37,0%), material didáctico pertinente, en idioma materno y en cantidad suficiente; bibliotecas actualizadas, laboratorios, salas de cómputo y tecnología (25,9%).

Percepción media con un 66,7% obtiene el ítem que hace referencia al trabajo intersectorial con el Estado central y sus instancias descentralizadas de gestión, el aseguramiento de la salud física, emocional y la nutrición de los estudiantes.

La figura 7 grafica estos resultados:



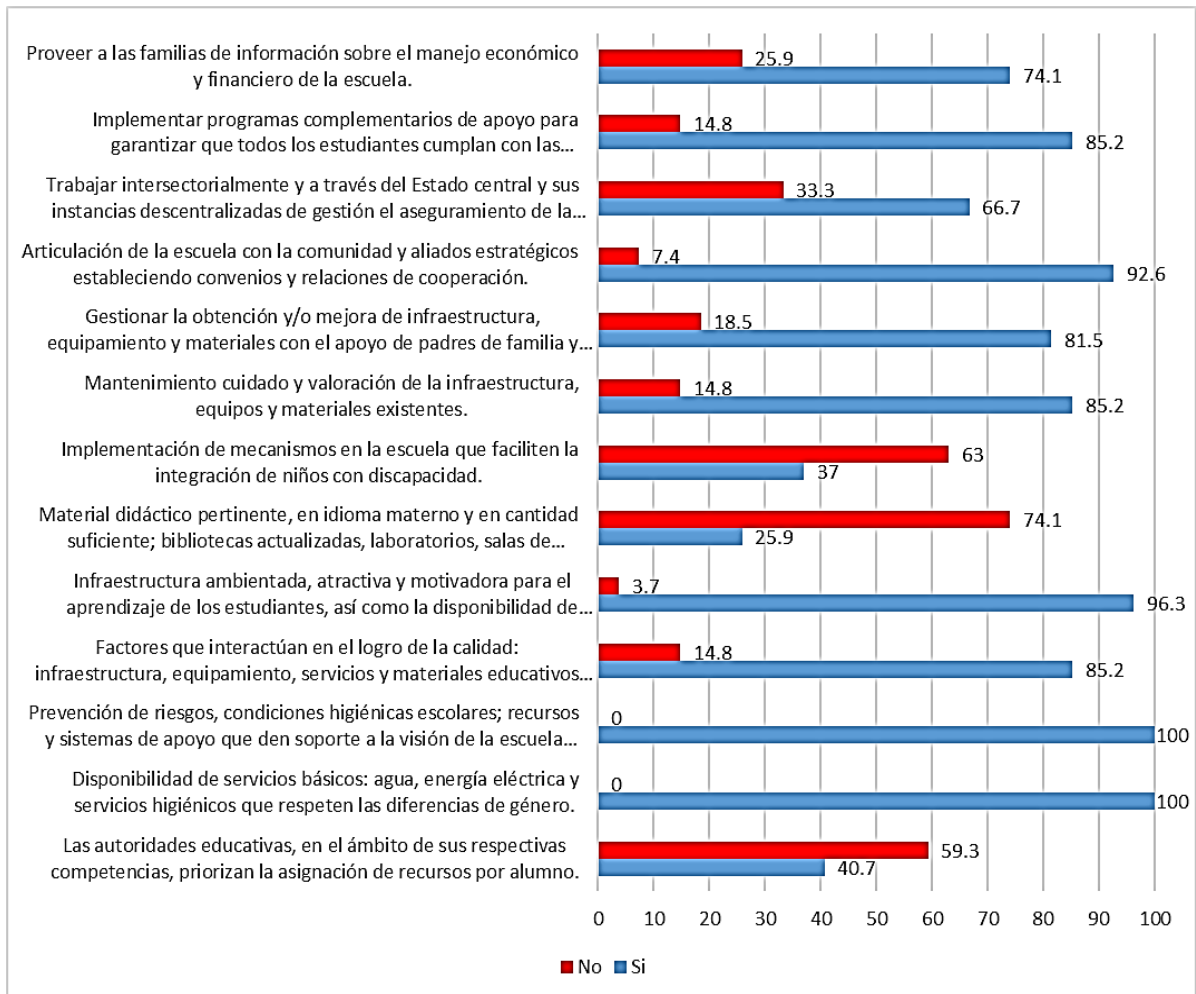


Figura 7. Percepción de los directores sobre la Infraestructura y recursos para el aprendizaje.

Fuente. Elaboración propia.

4.2 Discusión de resultados

Luego de haber expuesto los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones de la percepción directiva sobre la gestión institucional, se procederá a la discusión de los resultados estableciendo encuentros con la visión teórica que tienen los autores consultados sobre los procesos de gestión educativa. Previo a ello, se presenta una tabla resumen que promedia los porcentajes de cada una de las dimensiones para determinar el nivel de percepción que obtiene cada una de ellas y el nivel de percepción general.

Tabla 7. Consolidado porcentual del nivel de percepción de los directivos sobre la gestión institucional.

Variable	Dimensiones	Sí	No	Nivel de percepción
Gestión Institucional	Dirección institucional	89,4	10,6	Alta
	Soporte al desempeño docente	88,7	11,3	Alta
	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	78,4	21,6	Alta
	Uso de la información	92,1	7,9	Alta
	Infraestructura y recursos para el aprendizaje	74,7	25,3	Media
Promedio porcentual de la variable		84,7	15,3	Alta

Fuente. Elaboración propia.

Los resultados consolidados que se han obtenido promediando los porcentajes de las tablas de cada dimensión arrojan que el nivel de percepción de los directivos sobre la gestión en sus instituciones educativas es alto con un 84,7%.

Los promedios porcentuales por dimensión serán retomados en la discusión de cada una de estas.

4.2.1 Dimensión Dirección institucional

Como se ha apreciado, para el recojo de información sobre esta dimensión se contó con 19 ítems, cuyos puntos medulares tiene que ver con el liderazgo que ejercen los directivos, la intervención e involucramiento en la formulación y revisión de los instrumentos de gestión como el PEI y el PAT y la relevancia que le otorgan al proceso de enseñanza- aprendizaje.

El promedio porcentual para la dimensión Dirección institucional arroja un nivel alto de percepción por parte de los directores con un 89,4%. Ya al interior, se aprecia que los ítems que obtienen mayores niveles de percepción con porcentajes de 100%, son los referidos a considerar a los estudiantes como el centro de atención y el aseguramiento de las condiciones para sus aprendizajes, con un liderazgo que se encamina primordialmente al aspecto pedagógico y que se complementa con el organizacional. Los resultados en esta dimensión se acoplan con lo que manifiestan Horn y Marfán (2010), citados por el Ministerio de Educación (2017) quienes sustentan que la gestión es vital para el encaminamiento de una organización educativa, y esto, primordialmente, por el ejercicio de un liderazgo efectivo, que junto a la labor que desempeñan los docentes a nivel de escuela, representa una variable importante para el logro de los aprendizajes en los estudiantes a los cuales acoge la institución.

No obstante, los resultados favorables, llama la atención uno de los ítems que obtiene un nivel de percepción bajo y es el relacionado con la intervención de los padres de familia quienes, al parecer, no estarían interviniendo eficazmente o su presencia sería nula en comisiones como el CONEI y en la formulación de los documentos operativos como el PEI y el PAT. Cabe mencionar, que la presencia de los padres de familia es vital en la conformación de las comisiones institucionales y su participación debe ser directa, tal vez representados por los padres de familia integrantes de la Asociación de padres y madres de familia. En tal sentido, los resultados obtenidos en este ítem difieren de lo propuesto por el Ministerio de Educación (2019) que plantea que los padres de familia son pieza clave en la organización y su presencia debe manifestarse desde la conformación del Consejo Educativo Institucional, participando en todo el proceso de su formulación, así como en las acciones de evaluación y revisión de este documento.

De este modo para esta dimensión la visión o percepción es positiva, situación bastante importante para el avance institucional. Los directivos son el eje del funcionamiento de un centro de estudios, y en Educación Básica su intervención ha cobrado preponderancia, el Ministerio de Educación se viene preocupando por capacitar a los directivos para que asuman nuevas formas de dirigir a sus instituciones, yendo más allá de lo administrativo y enfocando todos sus esfuerzos al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

4.2.2 Dimensión Soporte al desempeño docente

Dentro de esta dimensión, el resultado obtenido es de 88,7% de percepción alta por parte de los directores, lo que demuestra que, según los datos, la labor de acompañamiento al docente es funcional y se vela por asegurar que las prácticas pedagógicas implementadas por los docentes benefician los aprendizajes de los estudiantes, así como el respeto a sus derechos. Para la consecución de esos objetivos y procesos pedagógicos que se pretenden mejorar, el monitoreo o soporte al desempeño debe ser efectivo, tal y como lo arrojan los resultados, los cuales mantienen estrecha relación con lo expresado por el Ministerio de Educación (2018), respecto de la intervención de los directores quienes implementan el Plan de monitoreo y aplican estrategias de trabajo formativo con sus maestros, promoviendo la reflexión y retroalimentación en los grupos de interaprendizaje y acciones de acompañamiento a la labor de los docentes, cubriendo de ese modo, las expectativas de mejora continua en bien del fortalecimiento de los procesos pedagógicos y las características de las instituciones educativas.

Se ha obtenido, además, como datos que los directores admiten que mediante el monitoreo procuran el logro de las metas de aprendizaje para todos los estudiantes y que mantienen altas expectativas de desempeño respecto de lo que todos los estudiantes deben lograr, se asegura también que la capacitación docente incida en la mejora de la calidad de los aprendizajes, lo cual se reconfirma con lo indicado por Vezub y Alliaud (2012), citados por Ministerio de Educación (2017, p.

46), sobre la importancia del acompañamiento pedagógico como forma de destierro de viejas dificultades y superación de los problemas de escasa socialización de los docentes y de limitadas experiencias de compartir saberes profesionales con sus pares.

Por otro lado, se aprecia que el equipo directivo fomenta el trabajo en equipo y la ética del trabajo, estimulando a los docentes a que eleven su nivel profesional, propician la reflexión en el docente sobre su propio desempeño y sobre los procesos que facilitan o dificultan el logro de aprendizajes de los estudiantes, procurando así el cumplimiento de la premisa que sustenta el Ministerio de Educación (2015) respecto de que el acompañamiento en las escuelas, como parte de la labor del directivo, debe encaminarse a brindar el soporte técnico-pedagógico que los maestros requieren para un desempeño eficaz en las aulas.

Mediante el ejercicio del soporte al desempeño docente que se viene ejerciendo en las IIEE contexto de estudio, se aprecia que se encaminan las metas con claridad referidas al aprendizaje y que estas se encuentran estrictamente relacionadas con el PCC, lo cual tiene incidencia en los aprendizajes de los estudiantes; asimismo, que los profesores estén en condiciones de combinar las exigencias académicas con una adecuada interacción con los estudiantes. Así, se revitaliza la importancia de una evaluación continua al desenvolvimiento docente, resultados positivos que se condicen con lo propuesto por Alvarado, Cabezas, Falk, Ortega (2011), citados por Ministerio de Educación (2017, p. 51) quienes admiten que las acciones de evaluación interna, en términos de monitoreo, coadyuvan a los maestros a identificar sus fortalezas y sus debilidades encaminándose hacia la mejora y, por ende, a la búsqueda de procedimientos más eficaces de propiciar que los estudiantes alcancen sus logros de aprendizaje. Los resultados positivos hallados en esta dimensión se alinean también a lo remarcado por Rodríguez (1999) quien otorga un gran valor a la evaluación intrainstitucional, primordialmente al acompañamiento que se brinda a los docentes para contribuir a la mejora de su desempeño a partir del análisis y toma de decisiones sobre los procesos, recursos y resultados obtenidos en los aprendizajes.

No obstante, el promedio porcentual que permite calificar a esta dimensión con percepción alta, existen algunos indicadores en los cuales se debe continuar incidiendo, pues obtuvieron percepción media, por ejemplo, el trabajo con estrategias diferenciadas para atender el ritmo y necesidades específicas de los estudiantes, la atención estratégica a estudiantes con necesidades educativas especiales, la necesidad de que el órgano de dirección fomente y reconozca el desarrollo profesional de los profesores. Debe incidirse, asimismo, en aspectos relacionados con el fortalecimiento de las capacidades docentes a través del apoyo de otros maestros que posean mayor dominio y experiencia en cada una de las áreas curriculares; en la capacitación permanente a los docentes para mejorar su desempeño y, finalmente, en la alineación entre los documentos de gestión educativa, de manera primordial, entre el PEI y el PAT.

4.2.3 Dimensión Trabajo conjunto con las familias y la comunidad

Para analizar y discutir esta dimensión es importante iniciar con lo afirmado por Simón, Giné y Echeita (2016, p.12): “(...) A estas alturas nadie debería poner en cuestión que en este contexto de múltiples relaciones e interacciones, la familia tiene una posición relevante, siendo la calidad de su interacción con los centros escolares uno de los factores determinantes de que ese proceso avance hacia una educación más efectiva”. La familia es un ente o estamento importante para el avance de los objetivos en las instituciones educativas y la información proporcionada por los directores muestra que se viene realizando esfuerzos por establecer un trabajo conjunto con ellas y con la comunidad. El promedio porcentual arroja un 78,4% y aunque esta dimensión se ha ubicado en un nivel de percepción alta, los resultados son bajos frente a las otras dimensiones.

Ya en el análisis por ítem se aprecia que se viene estableciendo una comunicación oportuna a las familias sobre los logros y dificultades de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la generación de diálogos con ellos, en espacios generados para brindarles atención. Del mismo modo, los directores consideran que es imprescindible la participación de los padres de familia y de la comunidad para determinar el rendimiento de los estudiantes, concordando con lo indicado por Manjarrés, León y Gaitán (2016), autores que consideran que las familias cumplen un rol fundamental en la formación de ciudadanos íntegros y que, por tal razón, la escuela debe estrechar lazos comunicativos con los padres para coordinar esfuerzos conjuntos en aras del logro del perfil integral del educando.

Según las percepciones de los directivos se puede determinar que es necesario seguir trabajando y fortaleciendo el rubro de participación de las familias como soporte necesario para la formación integral de los estudiantes y en las relaciones de contribución bidireccionales entre escuela, familia y comunidad, pues son los ítems que han obtenido menores porcentajes ubicados entre percepción media y baja. Este insumo, como dato real obtenido, requiere énfasis para que no se distancie de la consideración de que la escuela debe establecer alianzas estratégicas con los padres, atrayéndolos aún más a la institución educativa mediante mecanismos atractivos de participación y fomentando en ellos una cultura de contribución a la formación integral, en tanto los niños y adolescentes, después de la escuela, siguen aprendiendo en casa junto a sus padres. (Domínguez, 2010)

Se obtiene percepción alta en los indicadores que dan cuenta de que existe claridad sobre el rol de las familias en la escuela y de estrategias para la información adecuada y oportuna, así como del rol de las familias en la formación integral de los estudiantes tanto en el ámbito del hogar como en el de la escuela.

Por último, se ha recogido que existe percepción alta sobre ítems relacionados con la comunidad, en tanto, se manifiesta que hay eficiencia en la articulación entre la escuela y el entorno;

y que los docentes facilitan a los estudiantes la articulación de los saberes tradicionales de su comunidad con los nuevos conocimientos adquiridos en la escuela y con relación a este panorama Pericacho (2012) sostiene que debe existir una relación estrecha de ida y vuelta entre la escuela y la comunidad, pues ambas se complementan para el logro del perfil ideal del educando, además, de transformarse en los principales espacios de atención de las necesidades e intereses de los estudiantes que forman parte de la sociedad actual.

Así, las instituciones educativas asumen nuevos comportamientos sociales, deben ser más comunicativas con el contexto, estrechar lazos estratégicos con los aliados del sector, que permitan encaminar a las escuelas a convertirse en instituciones inteligentes que saben aprovechar las oportunidades que la comunidad les ofrece.

4.2.4 Dimensión Uso de la información

Toda institución educativa debe establecer mecanismos de comunicación y de recojo de información. Valenzuela (2004), citado por Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2011) afirma que la evaluación institucional es un mecanismo regulador y productor de efectividad y eficiencia en el trabajo cotidiano de una empresa educativa y que tal acción conduce a la mejora continua. La gestión no avanza o se encamina sola, sin referentes continuos, sino que se apoya en los insumos que puede y debe ir recogiendo a lo largo del año, respecto del avance o retroceso en las metas propuestas y en las acciones implementadas en los documentos de gestión. La información debe ir y venir, esto es, ser sometida a feedbacks permanentes entre docentes, estudiantes, administrativos, padres de familia y comunidad.

Nuevos formatos en la gestión orientan a los directores a dejar de lado prácticas impositivas o antidemocráticas, de manejo de información cerrada o de escasos mecanismos de comunicación. A decir de Goddard, Sweetland & Hoy (2000), citados por Parra y Matus, (2016) se debe aplicar un modelo de comunicación en las escuelas, que parta de un recojo de información efectivo (cultura investigativa y de involucramiento) en el que toda la comunidad se hace consciente de los problemas que la aquejan y de las potencialidades que deben convertirse en cultura de avance. Esto, evidentemente con la visión tecnocrática de los directivos como paradigma o enfoque efectivo de trabajo visionario.

La información recopilada para la dimensión Uso de la información permite determinar que existe una percepción alta de los directivos (92,1%) y aquí la gran mayoría de reactivos alcanza más del 80,0%. Según los datos, los directivos aplican e incentivan el recojo de información a través de la evaluación y autoevaluación institucional, y están de acuerdo en que deben instalarse como prácticas continuas que garanticen el logro de las metas y los objetivos, además para propiciar la mejora continua sin ser punitiva. Manifiestan, asimismo, que la información que se recoge se emplea como insumo para realimentar los planes de mejora. Con referencia a lo mencionado, se asume que los

resultados encontrados se relacionan estrictamente con la propuesta de Ruíz (1995) quien indica que los procesos evaluativos a nivel institucional permiten obtener los insumos necesarios para analizar lo que está ocurriendo en términos de bondades y deficiencias, de tal forma que se pueda tomar las medidas regulativas en conjunto para atender cada aspecto de la gestión educativa que se ha evaluado.

Es preciso mencionar, también, que ha obtenido un porcentaje total de aprobación el ítem en el que los directivos asumen que la implantación de un sistema de evaluación como cultura en la IE y la concentración de todos los esfuerzos de la gestión, conducen a la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje de los estudiantes.

En esa dimensión, se aprecia que aún es necesario apuntalar en el trabajo con las familias involucrándolas en los procesos de autoevaluación y evaluación de la calidad educativa, inferencia que se genera del nivel de percepción media con el que ha calificado este ítem, además de que se requiere potenciar la implementación de las evaluaciones periódicas del desempeño de los docentes.

4.2.5 Dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje

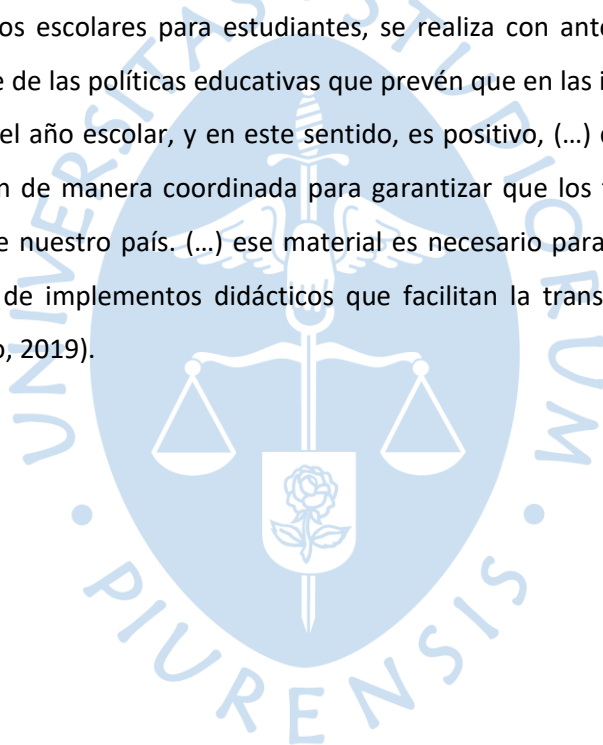
Esta dimensión es la que obtiene un promedio porcentual de percepción media alcanzando un 74,7%. La infraestructura y los recursos pedagógicos del tipo material educativo resultan ser elementos vitales para el desarrollo de los aprendizajes, un ambiente infraestructural de calidad y acogedor motiva los ánimos por aprender, así como un buen material didáctico y de uso personal promueve aprendizajes más duraderos y funcionales. La Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, a través del Ministerio de Educación (2017) refiere que la infraestructura escolar es un factor importante para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, facilitaría el trabajo colaborativo a elevar cada vez más el rendimiento académico.

Ya al interior de la tabla estructurada para esta dimensión, se aprecia que hay ciertos ítems que alcanzan percepción alta como la disponibilidad de servicios básicos de agua, energía eléctrica y servicios higiénicos que respetan las diferencias entre varones y mujeres y que se han implementado mecanismos de gestión de riesgos. Asimismo, se asegura que se cuenta en las IIEE del contexto de investigación, con infraestructura adecuada y atractiva que motiva a los estudiantes para el aprendizaje y que se cuenta con ambientes ordenados, datos del contexto de investigación muy alineados a lo indicado por la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (Ministerio de Educación, 2017) al referirse a la importancia de la infraestructura del ámbito institucional para el logro de los aprendizajes de los estudiantes y, por ende, para elevar el tan ansiado rendimiento académico.

No obstante, a pesar de que, en su mayoría, los resultados individuales por ítems alcanzan percepción alta, no ocurre lo mismo con el ítem que alude al material didáctico, infiriéndose que este no es pertinente ni su cantidad es suficiente, no hay bibliotecas actualizadas ni laboratorios o salas

de cómputo y de tecnología debidamente equipadas. En este sentido, es conveniente comprender el real sentido didáctico de los materiales o recursos pedagógicos que empleará el alumno y atender a las afirmaciones de Jiménez (2009) respecto de que los materiales son medios o instrumentos de vital importancia para el desarrollo de la labor de aprendizaje-enseñanza y, por supuesto, para implementar las acciones evaluativas. En este rubro ingresan materiales del tipo libros de texto, diccionarios o cuadernos de trabajo. Adicional a ello, el maestro debe emplear material atractivo para captar la atención de sus estudiantes y motivarlos por el aprendizaje. Otros ítems que necesitan atención son los que corresponden a que los directivos, como parte de sus competencias, prioricen la asignación de recursos por alumno y a la implementación de mecanismos en la escuela que faciliten la integración de niños con discapacidad.

Debe mencionarse que la distribución de material educativo, específicamente de cuadernos de trabajo, guías y textos escolares para estudiantes, se realiza con anterioridad al inicio del año escolar, esto como parte de las políticas educativas que prevén que en las instituciones educativas se asegure el buen inicio del año escolar, y en este sentido, es positivo, (...) que todos los sectores del aparato público trabajen de manera coordinada para garantizar que los textos escolares lleguen a tiempo a las escuelas de nuestro país. (...) ese material es necesario para el buen desarrollo de las clases, ya que se trata de implementos didácticos que facilitan la transmisión de conocimientos. (Diario Oficial El Peruano, 2019).



Conclusiones

Primera. Los directivos de las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac, poseen un nivel de percepción alto respecto de la gestión que se viene ejerciendo en sus escuelas, esto se demuestra con el promedio porcentual de 84,7% de aceptación que han tenido los ítems de cada una de las dimensiones enmarcadas en la presente investigación. Dichos datos permiten determinar de manera general que la hipótesis queda comprobada en cuatro de las dimensiones estudiadas comprobándose que se viene ejerciendo una adecuada administración en la dirección institucional, el acompañamiento al personal docente, el uso de la información y la comunicación con los padres de familia y comunidad que han obtenido percepción alta, siendo la dimensión infraestructura y recursos para el aprendizaje la que obtiene percepción media.

Segunda. Se identificó que los directivos poseen un nivel alto de percepción sobre la dimensión Dirección institucional arrojando un promedio porcentual de 89,4%. Se infiere que se considera al estudiante como el centro de atención y que el logro de sus aprendizajes es el eje principal que mueve la gestión y ello conlleva al ejercicio de un adecuado liderazgo dentro de la institución educativa. Sin embargo, hay algunos indicadores que obtienen baja percepción de cumplimiento como los referidos al involucramiento de los padres de familia en la construcción y revisión de los instrumentos de gestión, principalmente, en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en Plan Anual de Trabajo (PAT).

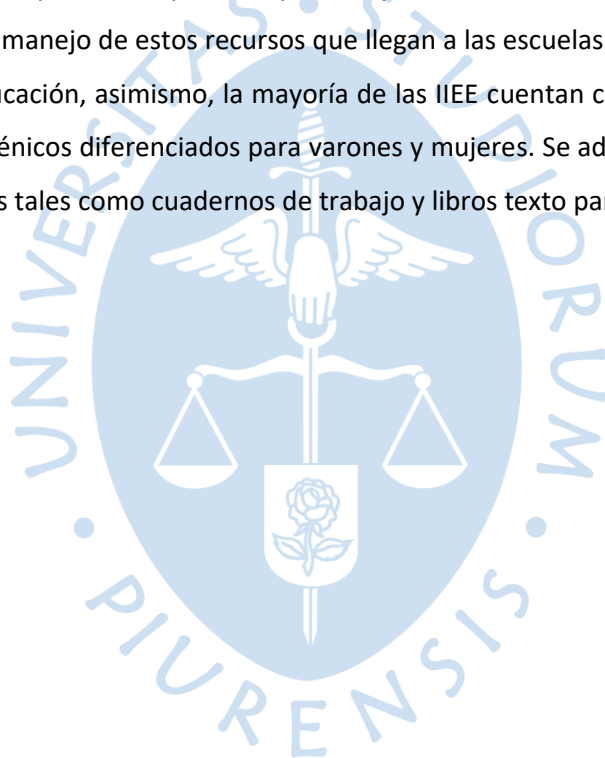
Tercera. Se identificó que los directivos poseen un nivel alto de percepción sobre la dimensión Soporte al desempeño docente arrojando un promedio porcentual de 88,7%. Se obtiene que los directivos vienen ejerciendo un adecuado acompañamiento al personal docente, movidos por el logro del objetivo institucional de elevar los aprendizajes de los estudiantes; se fomenta el trabajo en equipo (o colegiado, según la nueva terminología asumida en el sistema educativo peruano); se promueve en los docentes el empoderamiento de los componentes metodológicos y disciplinares de sus áreas, así como el asumir un trabajo ético y responsable. Los resultados, sin embargo, muestran también algunos aspectos que es necesario apuntalar desde la gestión como el trabajo con estrategias diferenciadas para atender el ritmo y necesidades específicas de los estudiantes y la atención estratégica a estudiantes con necesidades educativas especiales.

Cuarta. Sobre la percepción de los directivos respecto de la dimensión Trabajo conjunto con las familias y la comunidad en las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac se identificó un nivel alto (78,4%) que se viene ejerciendo un trabajo conveniente, no obstante, es necesario fortalecerlo para alcanzar una percepción igual o mayor a las que superan el 85,0%. En tal sentido, si bien existe una comunicación oportuna con los padres y se les considera sujetos importantes para procurar el avance institucional y velar por la

formación de sus hijos, es necesario comprometerlos más con las relaciones bidireccionales entre la familia, escuela y comunidad.

Quinta. Con relación a la percepción de los directivos respecto de la dimensión Uso de la información se obtiene 92,07% y se aprecia que hay una comunicación efectiva con los maestros a quienes se les trasmite los avances y dificultades encontradas, además que esta información se emplea para analizar la realidad y tomar decisiones sobre ella. Los directivos son promotores de los procesos evaluativos y autoevaluativos como cultura de trabajo y de mejora continua. Un aspecto en el que hay que enfocarse es el compromiso de las familias en los procesos evaluativos de la institución para lo cual se deben buscar mecanismos de atracción de los padres hacia la IE.

Sexta. Finalmente, se obtiene de los directivos una percepción media (74,7%) respecto de la dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje en las instituciones educativas se aprecia que existe un adecuado manejo de estos recursos que llegan a las escuelas y que son proporcionados por el Ministerio de Educación, asimismo, la mayoría de las IIEE cuentan con los servicios básicos de agua, luz y servicios higiénicos diferenciados para varones y mujeres. Se administran adecuadamente los recursos pedagógicos tales como cuadernos de trabajo y libros texto para los estudiantes.



Recomendaciones

Primera. Se hace necesario que en las instituciones educativas que han conformado los escenarios de estudio para la presente investigación, se siga poniendo énfasis en el trabajo comprometido pensando en el bienestar del centro y sin intereses personales. Los directivos deben potenciar su perfil de líderes proactivos cuyas propuestas y estilo de trabajo conduzca a la comunidad educativa hacia el crecimiento sostenible en cada uno de los rubros o aspectos de la administración.

Segunda. Es necesario que se siga fomentando el trabajo en equipo y la participación conjunta para crear y fortalecer los espacios de evaluación y autoevaluación, en los que el compromiso de cada uno de los miembros de la institución se haga efectivo y motivador para los que se encuentran en el entorno escolar. Las reuniones colegiadas y de reflexión pedagógica deben convertirse en escenarios de análisis y de potenciación de las ideas conjuntas, para que el crecimiento institucional se asuma como el logro de todos y no solo de la figura directiva.

Tercera. Es de suma importancia que se potencie la evaluación, revalidación o cambios en los instrumentos de gestión, tales como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el reglamento interno y los proyectos pedagógicos para que la comunidad educativa recuerde que se han asumido compromisos que están plasmados en documentos participativos y que no deben quedar en el simple cumplimiento administrativo, sino que el trabajo continuo y el quehacer cotidiano de cada integrante contribuye al logro de las metas y objetivos estratégicos trazados a largo, mediano y corto plazo.

Cuarta. Se hace necesario que los directivos busquen mejores y mayores formas de atraer a los padres de familia y a la comunidad hacia la institución educativa. Los padres son uno de los pilares importantes para la gestión educativa y su participación real en cada una de las comisiones de trabajo debe potenciarse. Este compromiso puede y debe ser asumido desde los representantes de los padres en la APAFA y en su participación en el CONEI. Asimismo, los directivos deben hacer sentir a los padres que no solo son un órgano de vigilancia del avance institucional y de sus representantes, sino que su esfuerzo y accionar forman parte del crecimiento.



Referencias bibliográficas

- Botero, C. A. (2007, agosto-setiembre). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Politécnica*. Recuperado de [file:///C:/Users/Docente/Downloads/71-60-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Docente/Downloads/71-60-1-PB%20(2).pdf)
- Casassus, J. (1998). La gestión en busca del sujeto. *Seminario Internacional "Reforma de la Gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa"*. Santiago de Chile, Chile.
- Cordero, O. (2006). *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas* (tesis de maestría). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6445.pdf>
- Damas, G. y Oliva, J. (2017). *Gestión educativa institucional y la satisfacción de los estudiantes en las instituciones educativas de la Ugel N° 01, distrito de San Juan de Miraflores, Lima, 2015* (tesis doctoral). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/4884/Damas_VGE-%20Oliva_AJG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Distribución de textos escolares. (25 de octubre de 2019). *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-distribucion-textos-escolares-85942.aspx>
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, 2ª ed. Argentina: Colonia Centro Histórico.
- Domínguez, S. (2010, mayo). La Educación, cosa de dos: La escuela y la familia. *Revista digital para profesionales de la enseñanza*. Recuperado de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd7214.pdf>
- Escamilla, S. (2006). *El director escolar, necesidades de formación para un desempeño profesional* (tesis doctoral). Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2006/tdx-0412107-125929/saet1de1.pdf>
- Graffe, G. J. (2002, setiembre-diciembre). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*. Recuperado de <http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/5355/1/Graffe%2C%20G.%20Gesti%C3%B3n%20educativa%20%20para%20la%20transformaci%C3%B3n%20de%20la%20escuela.%20Revista%20de%20Pedagog%C3%ADa%20N%C2%B0%2068%202002.PDF>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Inocente, V. (2015). *Percepción de la gestión de las instituciones educativas en el contexto de la modernización de la DRELM y las UGEL de Lima Metropolitana*, (tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17729/Inocente_MVE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Jiménez, S. M. (2009, setiembre). La importancia de los recursos didácticos en la enseñanza. *Revista digital para profesionales de la enseñanza*. Recuperado de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5407.pdf>
- Luque, M. (2010). *Gestión educativa. Un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas. Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela*. Córdoba: Ministerio de Educación de España.
- Manjarrés, D., León, E. y Gaitán, A. (2016). *Familia y escuela: Oportunidad de formación, posibilidad de interacción*. Recuperado de http://editorial.pedagogica.edu.co/docs/files/EscuelaYFamilia_Caratula-web.pdf
- Marcó F., Loguzzo, H. y Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Recuperado de <http://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones-3.pdf>
- Ministerio de Educación (2019). *Guía de Comisiones que se conforman en las IIEE de Educación Básica Regular*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2018). *Resolución Ministerial 712, Norma técnica Orientaciones para el desarrollo del año escolar en instituciones educativas y programas educativos de Educación Básica*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2017). *Asesoría a la Gestión Escolar y CIAG. Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Lima, Perú: Programa Directivos EDUCAN.
- Ministerio de Educación (2017) ¿Cómo se relaciona la infraestructura de la escuela con los aprendizajes de los estudiantes? *Zoom educativo N° 3*. Lima, Perú: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes.
- Ministerio de Educación (2016). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE – 2017*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2015). *Compromisos de gestión escolar*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del Buen desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú.
- Ministerio de Fomento de Madrid. (2005). *La gestión por procesos*. Madrid: MAYO. Recuperado de <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Moreno, G. (2006). *De la capacitación hacia la formación en servicio de los docentes. Aportes a la política (1995 – 2005)*. Lima, Perú: Ministerio de Educación, DINFOCAD
- Parra, V. y Matus, G. (2016). Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. *Revista Calidad de la Educación*. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n45/art07.pdf>

- Pérez, J. (2015). El positivismo y la investigación científica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 9 (3), 28-34. Recuperado de <file:///C:/Users/Docente/Downloads/20-36-1-SM.pdf>
- Pericacho, F. J. (2012). Comunidad y escuela: una mirada desde las comunidades de aprendizaje. *Revista Educación y Futuro Digital*, 2, 39-50. Recuperado de https://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/119435/EYFD_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. (23.^a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/>
- Rodríguez, I (1999). *El desempeño de los docentes de las Escuelas Básicas del Distrito Escolar Nº 4 del Estado Aragua* (tesis de maestría). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/1961/barreto_bir.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruíz, J. M. (1995). La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria. *Revista Iberoamericana de Educación. Educación y Democracia*, 8, 167-194. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28075911_La_autoevaluacion_institucional_en_un_centro_de_educacion_primaria
- Sierra, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 111-128. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Simón C., Giné, C. y Echeita, G. (2016). Escuela, Familia y Comunidad: Construyendo Alianzas para Promover la Inclusión. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 10 (1), 25-42. Recuperado <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rlei/v10n1/art03.pdf>
- SINEACE (20 de marzo de 2020). *Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*. Recuperado de www.sineace.gob.pe.
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima, Perú, Ministerio de Educación, Lance Gráfico SAC.
- Valenzuela, J., Ramírez, M. y Alfaro, J. (2011). Cultura de evaluación en instituciones educativas. Comprensión de indicadores, competencias y valores subyacentes. *Perfiles educativos*, 33 (3), 42-63. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000100004
- Zapata, G. (2015). *Satisfacción en el trabajo de los directores de los colegios de la Urbanización "Santa Rosa" de Sullana*, (tesis de maestría). Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2303/MAE_EDUC_164.pdf?sequence=1&isAllowed=y



Apéndices





Apéndice 1

Matriz de consistencia de la investigación

Estudio de la percepción de los directivos sobre el nivel de gestión en instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, Ugel 02 – Rímac

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cuál es el nivel de percepción que tienen los directivos acerca de la gestión que se ejerce en las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, Ugel 02 – Rímac?	Determinar el nivel de percepción que tienen los directivos acerca de la gestión que se ejerce en las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, Ugel 02 – Rímac.	– Identificar la percepción de los directivos respecto de la dimensión Dirección institucional en las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac. – Identificar la percepción de los directivos respecto de la dimensión Soporte al desempeño docente en las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac. – Identificar la percepción de los directivos respecto de la dimensión Trabajo conjunto con las familias y la comunidad en las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac. – Identificar la percepción de los directivos respecto de la dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje en las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac.	Los directivos de las instituciones educativas estatales de Educación Secundaria del distrito de Los Olivos, UGEL 02 – Rímac poseen un nivel de percepción alto respecto de cada una de las dimensiones de la gestión institucional.	Gestión Institucional	– Dirección institucional – Soporte al desempeño docente – Trabajo conjunto con las familias y comunidad – Uso de la información – Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Tipo de investigación: Paradigma positivista – cuantitativo Diseño: Transversal no experimental Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de evaluación para la acreditación y certificación de la calidad educativa (SINEACE).

Apéndice 2

Cuestionario de Gestión Institucional en Escuelas Públicas

Instrucción: Estimado directivo, el presente instrumento tomado de Cuestionario de evaluación para la acreditación y certificación de la calidad educativa (SINEACE), y que es de naturaleza anónima, tiene por finalidad recoger información veraz respecto de cómo viene ejerciendo la gestión institucional desde el rubro de dirección que le corresponde. Para tal fin, solicitamos lea cada ítem con detenimiento y marque Sí o No según como usted considere que se manifiesta ese aspecto en su gestión directiva. Gracias de antemano por su contribución.

1. Dirección institucional

N°	Ítem	Sí	No
1	Proyecto Educativo Institucional (PEI) que incorpore el diagnóstico de las necesidades de los estudiantes y las familias; articulación entre áreas, niveles y actores de la comunidad educativa.		
2	Identidad institucional construida colectivamente y compartida por los integrantes de la comunidad.		
3	Gestión planificada y coherente con los objetivos del PEI y concentración de todos los esfuerzos de la gestión en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.		
4	Articulación de la visión institucional con el desarrollo curricular y el proceso de enseñanza-aprendizaje.		
5	Órgano de dirección que recoja los intereses, características y necesidades de los miembros de la comunidad educativa.		
6	Participación de los padres de familia en el CONEI en la formulación, ejecución del PEI y del PAT, con excepción de los aspectos técnico-pedagógicos.		
7	Los estudiantes son el centro del proceso educativo y se debe promover el desarrollo integral de los mismos.		
8	Asegurar condiciones de aprendizaje para todos.		
9	Equipo directivo con liderazgo pedagógico y debe velar por la coherencia entre el diagnóstico y la propuesta pedagógica.		
10	Recoger información sobre las características de los estudiantes con el propósito de identificar grupos de estudiantes con necesidades específicas.		
11	Formación integral de los estudiantes y desarrollo de competencias en todas las áreas del currículo.		

12	El aprendizaje no se limita a resultados en áreas generalmente evaluadas como Comunicación y Matemática, sino que abarca otras, como la ciudadanía.		
13	Liderazgo que contemple aspectos: pedagógico y organizacional.		
14	Liderazgo democrático que incorpore la participación de profesores, estudiantes y familias.		
15	Equipo directivo que promueva y garantice el cumplimiento de los objetivos y las estrategias acordadas, propiciando la participación de profesores, estudiantes y familias.		
16	Establecimiento de un liderazgo con propósito, que motive a todos los actores de la escuela a participar en la toma de decisiones de la institución.		
17	Equipo directivo con liderazgo pedagógico, debe establecer con claridad los mecanismos de participación de los miembros de la comunidad educativa.		
18	Fortalecer la gestión democrática propiciando la organización y participación del CONEI, APAFA y/o COPAE en la toma de decisiones en la escuela.		
19	En la normativa vigente se proponen los objetivos de la gestión educativa, proceso que lidera el equipo directivo.		

2. Soporte al desempeño docente

N°	Ítem	Sí	No
1	Dominio del contenido de las áreas que tienen a su cargo, así como su capacidad didáctica.		
2	Responsabilidad reflejada en el cumplimiento de los horarios de clase.		
3	Órgano de dirección que fomente y reconozca el desarrollo profesional de los docentes.		
4	Equipo directivo que fomente el trabajo en equipo y la ética del trabajo, estimulación a los docentes a que eleven su nivel profesional.		
5	Trabajo en equipo entre los docentes de las mismas áreas y diferentes Ciclos		
6	Reflexión del docente sobre su propio desempeño y sobre los procesos que facilitan y dificultan el logro de los aprendizajes en los estudiantes.		
7	Fortalecimiento de capacidades a través del acompañamiento pedagógico de docentes con mayor experiencia y dominio del área.		
8	Capacitación permanente de los docentes es señalada como un factor imprescindible para mejorar su desempeño.		

9	Capacitación docente que cumpla la finalidad de incidir en la mejora de la calidad de los aprendizajes.		
10	Metas claras de aprendizaje y adecuadamente articuladas con el PCC, tiene una incidencia alta en el rendimiento de los estudiantes.		
11	Alineación entre el PEI, el PCC y metas claras articuladas a estos instrumentos de gestión		
12	Selección de estrategias didácticas en función de las metas de aprendizaje.		
13	Establecimiento de una clara progresión sobre cómo los estudiantes avanzarán hacia el logro de los aprendizajes.		
14	Estrategias diferenciadas para atender el ritmo y las necesidades particulares de los educandos.		
15	Generar las condiciones que faciliten a los estudiantes con discapacidad lograr los aprendizajes esperados.		
16	Mantener altas expectativas de desempeño respecto a lo que todos los estudiantes pueden aprender.		
17	Logro de las metas de aprendizaje para todos sus estudiantes.		
18	Considerar las características y necesidades individuales de los estudiantes, brindar condiciones para su aprendizaje y el fomento del trabajo cooperativo.		
19	Combinar las exigencias académicas con una adecuada interacción con los estudiantes.		
20	Calidad de la interacción que establecen los docentes con sus alumnos para mantener un clima de aula conducente al aprendizaje.		
21	Asegurar prácticas pedagógicas basadas en el respeto a los derechos de los niños como parte del logro de aprendizajes pertinentes y de calidad.		
22	Reflexión sobre la importancia de la participación y la convivencia Democrática.		
23	Establecimiento de reglas claras y consensuadas acerca del trato que se espera entre los mismos estudiantes y con sus docentes.		
24	Trabajo en equipo y participación activa en el proceso de aprendizaje.		
25	Brindar al educando oportunidades de tener una relación activa con el conocimiento y la construcción de sus aprendizajes.		
26	Privilegiar el procesamiento y articulación entre el conocimiento previo y el nuevo para darle sentido a las actividades.		
27	Hacer uso de los resultados del aprendizaje, para brindar una adecuada retroinformación a los estudiantes.		

28	Utilizar la evaluación para identificar las fortalezas y necesidades específicas de los estudiantes.		
29	Evaluación del progreso de los estudiantes para implementar cambios oportunos en las estrategias didácticas.		
30	Docentes con capacidad de reflexionar permanentemente sobre su desempeño para mejorarlo en función de las necesidades de los alumnos.		

3. Trabajo conjunto con las familias y la comunidad

N°	Ítem	Sí	No
1	Participación de las familias como soporte necesario para la formación integral de los estudiantes.		
2	Participación de las familias, tanto en el proceso de aprendizaje como en la identificación y resolución de los problemas de la institución		
3	Padres de familias que discuten temas que son parte de la problemática de los alumnos.		
4	Comunicación oportuna a las familias de los logros y dificultades de los procesos de enseñanza-aprendizaje.		
5	Generación de espacios para la atención y el diálogo con los padres y madres de familia.		
6	Participación de los padres en el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes.		
7	Participación de los padres y de la comunidad resulta imprescindible para determinar el rendimiento de los estudiantes.		
8	Claridad sobre el rol de las familias en la escuela, y de estrategias para la información adecuada y oportuna.		
9	Percepción de las familias como proveedoras de las necesidades materiales de la escuela.		
10	Rol de las familias en la educación integral de los estudiantes tanto en el ámbito del hogar como en el de la escuela.		
11	Participación de las familias en el CONEI y a través de esta instancia, participación en la formulación, ejecución del PEI y del PAT.		
12	Participación de las familias y la comunidad en la escuela, a través del Consejo Educativo Institucional (CONEI) como factor de incidencia en el logro de buenos resultados escolares.		
13	Los docentes facilitan en los estudiantes la articulación de los saberes tradicionales de su comunidad con los nuevos conocimientos adquiridos en la escuela.		

14	Recuperación de la historia y los saberes de la comunidad, identificando oportunidades de aprendizaje e incorporándolas en su práctica educativa		
15	Relaciones de contribución bidireccionales entre escuela, familias y Comunidad.		
16	Brindar soporte afectivo al estudiante con la finalidad de apoyar su proceso de aprendizaje.		
17	Eficiencia en la articulación entre la escuela y el entorno.		
18	Promoción de una comunicación efectiva en la institución educativa y el establecimiento de relaciones con y entre sus grupos de interés		
19	Promoción de entornos comunitarios saludables y estimulantes para niños y niñas.		

4. Uso de la información

N°	Ítem	Sí	No
1	Incentivar la autoevaluación y evaluación que deben instalarse como prácticas constantes para garantizar el logro de las metas y objetivos establecidos por la IE.		
2	La evaluación debe instalarse como práctica constante, destinada a la mejora y no al castigo.		
3	Capacidad de las IIEE para utilizar la información proveniente de la evaluación en su propuesta de planes de mejora		
4	Desarrollar la capacidad de los diversos actores educativos para recoger y analizar información con el propósito de monitorear el progreso de los estudiantes.		
5	La evaluación como mecanismo que implementan las IIEE con el propósito de monitorear la efectividad de las mejoras implementadas.		
6	Identificación de fortalezas y debilidades del proceso de enseñanza aprendizaje e implementación de mejoras a partir de los resultados de las evaluaciones del progreso de los estudiantes.		
7	Elaboración de planes de mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje en función al logro de la formación integral del estudiante.		
8	Implantación en toda la institución educativa de una cultura de evaluación, y concentración de todos los esfuerzos de la gestión en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.		

9	Evaluación en función al proceso de enseñanza y con aplicación directa en el aula.		
10	Analizar los resultados de los estudiantes.		
11	Implementar cambios oportunos en las estrategias didácticas.		
12	Implementar en las escuelas evaluaciones periódicas del desempeño Docente.		
13	Participación de las familias en los procesos de autoevaluación y evaluación de la calidad educativa.		
14	Utilizar la información recogida sobre los estudiantes, docentes, el personal y los procesos, para facilitar la toma de decisiones.		

5. Infraestructura y recursos para el aprendizaje

N°	Ítem	Sí	No
1	Las autoridades educativas, en el ámbito de sus respectivas competencias, priorizan la asignación de recursos por alumno.		
2	Disponibilidad de servicios básicos: agua, energía eléctrica y servicios higiénicos ⁸⁷ que respeten las diferencias de género.		
3	Prevención de riesgos, condiciones higiénicas escolares; recursos y sistemas de apoyo que den soporte a la visión de la escuela con el propósito de garantizar los aprendizajes de todos los estudiantes.		
4	Factores que interactúan en el logro de la calidad: infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.		
5	Infraestructura ambientada, atractiva y motivadora para el aprendizaje de los estudiantes ⁹³ , así como la disponibilidad de ambientes ordenados conducentes al aprendizaje.		
6	Material didáctico pertinente, en idioma materno y en cantidad suficiente; bibliotecas actualizadas, laboratorios, salas de cómputo y tecnología.		
7	Implementación de mecanismos en la escuela que faciliten la integración de niños con discapacidad.		
8	Mantenimiento cuidado y valoración de la infraestructura, equipos y materiales existentes.		
9	Gestionar la obtención y/o mejora de infraestructura, equipamiento y materiales con el apoyo de padres de familia y comunidad.		
10	Articulación de la escuela con la comunidad y aliados estratégicos estableciendo convenios y relaciones de cooperación.		

11	Trabajar intersectorialmente y a través del Estado central y sus instancias descentralizadas de gestión el aseguramiento de la salud física, emocional y la nutrición de los estudiantes.		
12	Implementar programas complementarios de apoyo para garantizar que todos los estudiantes cumplan con las expectativas de aprendizaje establecidas.		
13	Proveer a las familias de información sobre el manejo económico y financiero de la escuela.		

Gracias por su participación

