

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**  
**SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS**

**“Modelo de Autoevaluación Institucional para mejorar la  
Calidad del Servicio Educativo en la Institución Educativa  
Privada “El Nazareno” de Chiclayo”**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en  
Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**Autor: Lic. Suarez Becerra, Daniel**

**Asesor: Dr. Tafur Morán, Manuel**

**Lambayeque – Perú**

**2020**

# **“Modelo de Autoevaluación Institucional para mejorar la Calidad del Servicio Educativo en la Institución Educativa Privada “El Nazareno” de Chiclayo”**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de  
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica




---

Lic. Suarez Becerra, Daniel  
Investigador




---

Dra. Sebastiani Elías, Yvonne De Fátima  
Presidenta



---

Dra. Fernández Celis, María Del Pilar  
Secretaria



---

Dra. Altamirano Delgado, Laura Isabel  
Vocal



---

Dr. Tafur Morán, Manuel  
Asesor

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000023

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 13.00 horas del día 20 de diciembre del año dos mil diecinueve en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 2735-2019 D-FACHSE, de fecha 05/09/19 conformado por

Dr. Yvonne de Fátima Sebastián Elías PRESIDENTE(A)  
Dr. María del Pilar Fernández Celis SECRETARIO(A)  
Dr. Laura Isabel Altamirano Delgado VOCAL  
Dr. Manuel Tafor Morán ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Modelo de Autoevaluación Institucional para mejorar la calidad del Servicio Educativo en la Institución Educativa Privada "El Nazareno" de Chiclayo

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Daniel SUÁREZ BECERRA

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 2753-2019 D-FACHSE, de fecha 13/12/2019

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97° 98° 99° 100° 101° 102°, y 103°, los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones al sustentante(s), quien procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 92 puntos que equivale al calificativo de Excelente

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de

Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 14.00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

Observaciones:

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Lic. Suarez Becerra, Daniel**, Investigador Principal y **Dr. Manuel Tafur Morán**, Asesor del Trabajo de Investigación: **“Modelo de Autoevaluación Institucional para mejorar la Calidad del Servicio Educativo en la Institución Educativa Privada “El Nazareno” de Chiclayo”**, declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 20 de diciembre del 2019.

---

Lic. Daniel Suarez Becerra  
Autor

---

Dr. Tafur Morán, Manuel  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A mis padres por darme lo más preciado  
que se puede necesitar en la vida.

A mi madre por enseñarme la fuerza de la  
perseverancia, el valor, la fe para lograr  
nuestras metas.

A mi amada esposa e hijos por su gran amor, comprensión y constante apoyo  
para lograr mis aspiraciones y brindarme la dicha de ser feliz.

## **AGRADECIMIENTO**

El sincero agradecimiento a todos los profesionales en educación, trabajadores de la institución objeto de la investigación por su apoyo y constante cooperación en la ejecución del presente trabajo de investigación. Por todos los aportes que fueron de gran utilidad para ver escritas estas páginas.

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>14</b>
1.1. Ubicación del Objeto de Estudio .....	14
1.2. Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio .....	15
1.2.1. A Nivel Internacional .....	15
1.2.2. A Nivel Nacional .....	19
1.3. Cómo se Manifiesta y qué Características tiene el Problema .....	21
1.4. Metodología .....	23
1.4.1. Tipo de Investigación .....	23
1.4.2. Diseño de Investigación.....	23
1.4.3. Población y Muestra .....	23
1.4.4. Técnicas e Instrumentos.....	25
1.4.5. Métodos Empleados.....	25
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
2.1. Antecedentes del Problema .....	28
2.2. Base Teórico Científica.....	29
2.2.1. La Teoría General de los Sistemas del alemán Ludwig von.....	29
2.3. Bases teórico-conceptuales .....	31
2.3.1. Autoevaluación Institucional .....	31
2.3.2. Calidad en Educación .....	38
2.3.3. Institución Educativa .....	44
2.3.4. Gestión Educativa .....	46
2.3.5. Clases de Planificación .....	55
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>61</b>
3.1. Resultados de la investigación .....	61
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>RECOMEDACIONES .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>82</b>

## **RESUMEN**

En nuestro país se evidencia que en los últimos tiempos las instituciones públicas y privadas no brindan un servicio de calidad, lo que se manifiesta en la gestión, tanto institucional, pedagógica y administrativa, que permite que los usuarios o clientes no se sientan satisfechos por los servicios que brindan.

Este hecho se puede percibir en las instituciones educativas privadas en el distrito de Chiclayo, a pesar que los clientes (padres de familia) financian el servicio que reciben los usuarios (estudiantes). En la presente investigación se formula una alternativa de solución al mejoramiento del servicio educativa de calidad de la institución Educativa Privada “El Nazareno” de la ciudad de Chiclayo. Para dar solución a este problema se diseña y fundamenta un modelo de autoevaluación institucional entendida como el riguroso y sistemático examen que una institución realiza, con amplia participación de sus integrantes a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo sobre la totalidad de las actividades institucionales a fin de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional y alcanzar la excelencia académica, mejorando la calidad del servicio que brinda y contribuyendo al desarrollo de la educación peruana. Es así que el presente estudio sustenta que la adecuada aplicación de la autoevaluación institucional contribuye a mejorar la calidad del servicio educativo.

Palabras clave: modelo-autoevaluación- institucional-calidad-servicio educativo



## **ABSTRACT**

In our country it is evident that in recent times public and private institutions do not provide a quality service, which is manifested in the management, both institutional, pedagogical and administrative, which allows users or customers to not feel satisfied by the services they provide

This fact can be perceived in private educational institutions in the Chiclayo district, although clients (parents) finance the service that users (students) receive. In the present investigation an alternative solution is formulated to the improvement of the quality educational service of the Private Educational Institution “El Nazareno” of the city of Chiclayo. To solve this problem, an institutional self-evaluation model is designed and founded, understood as the rigorous and systematic examination that an institution carries out, with broad participation of its members through a critical analysis and a reflective dialogue on all institutional activities in order to overcome the existing obstacles and consider the achievements, to improve institutional efficiency and achieve academic excellence, improving the quality of the service it provides and contributing to the development of Peruvian education. Thus, the present study supports that the proper application of institutional self-assessment contributes to improving the quality of the educational service.

**Keywords:** model-self-evaluation-institutional-quality-educational service

## INTRODUCCIÓN

La autoevaluación, entendida como: “el riguroso y sistemático examen que una institución realiza, con amplia participación de sus integrantes a través de un análisis crítico y un dialogo reflexivo sobre la totalidad de las actividades institucionales de un programa específico, a fin de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional y alcanzar la excelencia académica”, supone un proceso planificado, que debe contemplar un conjunto de acciones encaminadas a visualizar el estado en el que se encuentran al momento todas las instancias que conforman las instituciones educativas a fin de conseguir más adelante resultados que tengan que ver con el mejoramiento de la eficiencia institucional que propenda al logro de la excelencia académica.

La autoevaluación, es un proceso de reflexión sistemático, de todo cuanto se haya ejecutado, a fin de comprender y explicar el nivel que ha alcanzado la institución con el propósito de que se puedan emitir juicios que, fundamentadamente, lleven a la toma de decisiones para que se consoliden las fortalezas que se detectan, se enmiendan los errores ubicados y de esta forma la comunidad educativa se retroalimente hacia conseguir un mejoramiento en la calidad del servicio que brinda. El proceso de autoevaluación institucional, tiene como objetivos fundamentales: El mejoramiento continuo de la acción institucional en todas sus funciones y la rendición social de cuentas relativa al nivel de desempeño institucional.

Este marco conceptual considera referentes de calidad que se han establecido para las instituciones de educación Básica Regular y además contempla la coherencia con la misión, visión, propósitos y objetivos de cada institución.

La autoevaluación institucional, es la primera etapa del proceso de aseguramiento de la calidad de la Educación. La segunda etapa, corresponde a la validación externa de la autoevaluación, llevada a cabo por pares académicos. El proceso culmina con la acreditación que el Ministerio de Educación, otorga a las instituciones que hayan cumplido con los requisitos establecidos según la nueva Ley General de Educación.

La autoevaluación concebida como sistema, contempla un componente de entrada que tiene que ver con el contexto y el uso de los recursos; un componente de procesos: la interacción de los recursos humanos, de ello resulta un componente final que se traduce en los productos, esto es los alumnos que egresan y pueden cumplir sus expectativas de ingreso a las universidades nacionales.

Actualmente existen exigencias a nivel internacional y local para mejorar la calidad del servicio educativo por ello las instituciones educativas realizan evaluaciones periódicas y sistemáticas con la finalidad de coadyuvar en el logro de las metas instituciones propuestas. En la actualidad, cada institución y cada sistema educativo proyecta sus puntos de vista sobre la idea de lo que debe ser la evaluación en el propio sistema y para ello es necesario reflexionar sobre varias cuestiones claves: ¿Qué creemos que deber ser la evaluación? ¿Por qué necesitamos evaluar el centro? ¿Qué resultados esperamos obtener de ella? ¿Qué pasos se siguen en una evaluación institucional? Y ¿Cómo debe ser una buena autoevaluación? Con la finalidad de ofertar un servicio de calidad.

Esta realidad se ve reflejado en la Institución Educativa Privada “El Nazareno” de la ciudad de Chiclayo, aun con la presencia de una buena población estudiantil que abarca los tres niveles educativos y con un índice de crecimiento de 10% anual no se cuenta con un sistema de control de la calidad del servicio que brinda a los usuarios.

Como puede percibirse de lo expuesto, el problema planteado en la investigación demanda especial atención e inmediata solución si es que se quiere que la institución educativa se desarrolle con un crecimiento sólido y cumpla con su misión para lo cual fue establecida.

En tal sentido, el presente trabajo de investigación trata de mejorar calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Privada “El Nazareno”, con la propuesta de un modelo de Autoevaluación Institucional diseñado acorde a los dispositivos legales vigentes y a la exigencia de los alumnos y padres de familia.

El objeto de estudio es el proceso de gestión institucional.

El campo de acción es el modelo de autoevaluación institucional para mejorarla calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Privada “El Nazareno” de la ciudad de Chiclayo.

El objetivo general fue Diseñar un modelo de autoevaluación institucional para mejorar la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Privada “El Nazareno” de Chiclayo, y los objetivos específicos: Diagnosticar la gestión institucional de la Institución Educativa Primada “El Nazareno”; Determinar las dimensiones del modelo de autoevaluación institucional; Establecer la relación entre el modelo de autoevaluación institucional y la calidad del servicio educativo.

La hipótesis como supuesto anticipado queda definida en los siguientes términos. Si se diseña y fundamenta un Modelo de Autoevaluación Institucional sustentado en la teoría de sistemas y en el ciclo de Deming entonces contribuye a mejorar la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Privada “El Nazareno” de la ciudad de Chiclayo.

Para el logro del propósito anteriormente expresado el estudio se ha organizado en tres capítulos: En el primero se presenta el análisis del objeto estudio a través de aspectos como: situación contextual, ubicación, aproximación histórico tendencial, características puntuales del problema y la metodología utilizada. El capítulo II se refiere a la fundamentación teórico donde se da a conocer antecedentes, las teorías que fundamentan el estudio reseñadas en sus conceptos centrales, principios y derivaciones; y el Capítulo III se presentan los resultados obtenidos de la investigación con su respectiva interpretación, así como el modelo de autoevaluación institucional.

Finalmente se presentan las Conclusiones, Recomendaciones, Referencias y Anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

# **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **1.1. Ubicación del Objeto de Estudio**

El estudio sobre la aplicación del “Modelo de Autoevaluación Institucional para mejorar la calidad del servicio educativo se llevó a cabo en la Institución Educativa Privada “El Nazareno” de la Ciudad de Chiclayo. Región Lambayeque. Localidad en la cual destaca la presencia migratoria del comercio formal e informal y el centro cultural de nuestros antepasados que hicieron de esta tierra la llamada “evocadora “Ciudad de la Amistad”, Piloto del Norte y futuro de nuestro país.

En la mencionada Institución Educativa estudian alrededor de 800 alumnos entre varones y mujeres, que cursan sus estudios en los diferentes niveles educativos de Inicial 3, 4, y 5 años. Primaria, Secundaria y Preuniversitaria, los cuales son atendidos por 38 profesores, 4 auxiliares de educación, 6 personal administrativo y 02 jerárquicos.

La Institución Educativa, como comunidad formadora, es una instancia de gestión autónoma del sistema educativo peruano descentralizado, que brinda servicios educativos de administración de gestión no estatal; teniendo como finalidad el logro de aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes, contando con la ejecución de su gestión con un Proyecto Educativo Institucional. (PEI 20016 - 2019).

Asimismo, además se cuenta con un Concejo Directivo de la asociación de Padres de Familia, conformada por 350 miembros asociados que respaldan la participación, concertación y vigilancia ciudadana. El servicio educativo se ofrece en dos turnos, en las mañanas de 7:15 a.m. a 12:30 p.m. los alumnos del Nivel de Educación Inicial y primaria estudian en la mañana y por la tarde los alumnos de los grados que pertenecen al Nivel de Educación Secundaria.

En la institución educativa, se viene ejecutando el trabajo técnico-pedagógica con la Estructura Curricular Básica (EBR), indicando que con anterioridad a estas normas la estrategia central de enseñanza se basaba en la transmisión de conocimientos, sin considerar con propiedad la formación y desarrollo multidimensional y del pensamiento de alumnos y docentes.

Se aprecia que aún persiste en algunas acciones de procesos administrativos, que genera un distanciamiento entre estudiantes y profesores, padres de familia e institución.

Los padres de familia y la sociedad del entorno en donde se ubica el centro educativo, todavía lo conforman ciudadanos profesionales, técnicos de mando medio egresados de las diferentes instituciones educativas, contando la mayoría con educación primaria y secundaria, existiendo una buena cantidad de profesionales

## **1.2. Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio**

### **1.2.1. A Nivel Internacional**

Hoy día vivimos en un mundo globalizado habitado por 6,200 millones de personas, de las cuales, de acuerdo con la UNESCO (2002), solamente 1.155 millones tiene acceso a una educación formal en sus diferentes grados, niveles y modalidades; mientras que, en contraste, 876 millones de jóvenes y adultos son considerados analfabetos y 113 millones de niños en edad escolar se encuentran fuera de las aulas de las escuelas por diversas circunstancias.

Ante este panorama mundial caracterizado por la pobreza extrema, la inequidad y la falta de oportunidades para todos para acceder a una educación digna para aspirar a una vida mejor, diversos organismos internacionales como la OCDE, la UNESCP, el BID, el Banco Mundial y la CEPAL han señalado que en los nuevos escenarios mundiales dominados por la globalización, la competitividad, la tecnología y la información la educación se constituya en uno de los pilares estratégicos del desarrollo de las naciones y por consiguiente, en una mejor posibilidad de aspirar a una vida mejor por parte de los ciudadanos.

Existen antecedentes de procesos de autoevaluación institucional en la Educación Superior de Cuba. En 1976, donde se comienza a trabajar en la organización de un sistema de control que permitiese valorar la eficacia del trabajo general de las instituciones; en este sentido se crea un sistema de inspección como una forma de evaluación institucional. En 1996, se oficializa la maestría como una nueva modalidad del postgrado en Cuba; surge entonces el imperativo de encontrar nuevas formas de control de la calidad. Sin embargo, ya

existían diferentes entidades a nivel de Facultad, de Universidad y del Ministerio; así tenemos: Comité Académicos. La Comisión Asesora para la Educación de Postgrado (COPEP); estas entidades velan por el control de la calidad de los programas.

Siguiendo la experiencia de Cuba y según lo considerado en los párrafos anteriores, se comienza a pensar en la autoevaluación como la forma idónea de controlar la calidad de los programas. En 1996, se introduce la Guía de Autoevaluación de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP). De forma experimental se aplicó en la Universidad de La Habana, en 25 programas de maestrías, experiencia que se introdujo más tarde a nivel nacional.

Esta experiencia de la Educación Superior cubana (de autoevaluación), posibilitó abrir un espacio de reflexión en cuanto a la concepción de la evaluación, sus objetivos y su utilización.

Este proceso, se evidencio la necesidad de trascender a un nivel superior, **la evaluación externa**, como un nivel riguroso de control de la calidad de los programas. En 1997, se diseñó una Guía de Evaluación y se aplicó la evaluación externa, de forma experimental a 10 programas de maestría en la Universidad de La Habana. Todo este proceso de evaluación externa, experimental, se derivó:

1. Un primer perfeccionamiento de la Guía de evaluación.
2. Una elaboración más integral del Sistema de Evaluación y Acreditación de Maestría (SEAM).
3. La necesidad de implementar el SEAM a todo el país.
4. La elaboración de la Resolución que sirve de marco legal de la implementación del Sistema de Evaluación en el país.
5. Formación de un Equipo de expertos a nivel nacional.



El proyecto del Sistema de Evaluación y Acreditación se oficializó en 1999 para su implementación a nivel nacional.

Existen antecedentes de autoevaluación y acreditación universitaria en los Estados Unidos de América la misma que se inicia a finales del Siglo XIX, con los Centros de Educación Superior Privados, y tomando como ejemplo los modelos inglés y escocés, en su estructura, y con el énfasis informativo de la influencia alemana.

En 1906, las universidades de la costa del Este, reunidas en Boston resuelven realizar actividades de evaluación y acreditación.

En 1960, se crea una organización no gubernamental Council of Postsecondary Accreditation (COPA), para coordinar actividades de evaluación y acreditación. En este proceso, se consideran dos cuerpos de acreditación: Uno institucional que certifica a la institución en su conjunto y otro especializado que fiscaliza programas específicos profesionales, disciplinarios o unidades de las Instituciones Educación Superior (IES). En 1981 aparece el Joint Committee on Standard for Educational Evaluation, que señala los procedimientos y normas, elabora instrumentos de evaluación y conduce sus procesos. En 1992 se crea la Comisión de Excelencia Educacional para examinar localidad de educación.

En la actualidad la acreditación universitaria estadounidense está implementada con dos tipos de evaluación institucional: la interna (autoevaluación) y la externa (evaluación por expertos externos).

La autoevaluación y acreditación en los países latinoamericanos no ha sido una práctica común, como sucede en los países más desarrollados, de aquí que exista poca experiencia en relación con políticas, sistemas o mecanismos bien establecidos, basados en criterios reconocidos y definidos, independientes y objetivos, por medio de los cuales las universidades y facultades evalúen su trabajo, sus resultados y a sus académicos en forma sistemática y rigurosa.

En México, Argentina, Bolivia, Ecuador o República Dominicana se ha hecho varias propuestas para evaluar la educación superior, en 1988 se creó la

Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior de México (CONAEVA) pero no se ha implementado.

En Colombia, con la Ley en 1994 se creará el Consejo Nacional de Educación Superior, con la función de implantar un sistema de acreditación voluntaria y temporal; en el cual la autoevaluación institucional sea parte del proceso de acreditación y “tareas permanentes de las instituciones de educación superior”.

En Chile, en vísperas de la desmilitarización del Gobierno, se dicta la Ley Orgánica Constitucional de la Enseñanza (LOCE). Esta ley, aporó la acreditación pública de las universidades a través de un organismo estatal de carácter autónomo denominado Consejo Superior de Educación (CSE). En Chile el proceso de acreditación se rige por tres documentos: criterios de evaluación de universidades, manual para miembros de Comisiones Pares Evaluadores y manual para la preparación de informes auto evaluativos.

El estudio mundial sobre la lectura, llevando a cabo en 26 países, encuentra que las escuelas con resultados de calidad tienen directores capaces de lograr la participación de los padres de familia en las actividades escolares. De todas las variables consideradas, esta resultó ser la más poderosa en más países. Además de éstas, el estudio encuentra que las características propiamente escolares de las escuelas que, en igualdad de circunstancias, obtienen los mejores resultados son las siguientes: llevan a cabo actividades de evaluación del personal, mantienen frecuente contacto con la comunidad, llevan a cabo reuniones de docentes, muestran una activa preocupación por los problemas de los alumnos en lo individual, y tiene acciones de desarrollo docente.

Estas características conducen a los autores a concluir que las escuelas más efectivas para lograr buenos resultados en lectura tienen un director que logra el apoyo de los padres en torno a los principios y a los objetivos de la escuela, y que enfatiza la evaluación del personal docente. En menor medida, el director evalúa frecuentemente el trabajo propiamente pedagógico de los docentes, tiene contactos con la comunidad local, representa activamente la escuela y se preocupa por el bienestar de sus alumnos. Tiene frecuentes reuniones con su personal docente para discutir en torno a estándares, contenidos y objetivos

educativos, métodos de enseñanza, y el avance de los diferentes grupos y de los diversos alumnos.

### **1.2.2. A Nivel Nacional**

En nuestro país, hablar de procesos de autoevaluación institucional de la calidad del servicio educativo que brindan las instituciones públicas y privadas de Educación Básica y de Superior no es una práctica común ni familiar en el sistema educativo. Por el contrario, son muy recientes. Existen antecedentes que se pueden relacionar al control de la calidad del servicio educativo que ofrecen las instituciones educativas tanto públicas y privadas; se considerarían las inspectorías educativas, las supervisiones educativas (ambas a nivel nacional, zonal, departamental); últimamente las acciones de monitoreo pedagógico. Sin embargo, estas experiencias no formaron ni forman parte de un sistema organizado a nivel nacional, ya sea por la Universidad o por el Ministerio de Educación.

Por otra parte, las experiencias que se tienen en el país, por no formar parte de un sistema, no presentan indicadores o estándares que permitan verificar o controlar la calidad del servicio educativa que brindan las instituciones educativas.

Teniendo en cuenta que en la actual Ley Universitaria N° 23733, que fue promulgada en diciembre de 1983, no indica nada sobre acreditación ni sobre evaluación, lo único que establece (Art. 25°), están obligadas a mantener a sistemas de evaluación internos para garantizar la calidad de sus graduados y de sus profesionales. Sin embargo, la ausencia de normativas precisas ha hecho que la calidad de la oferta de educación superior quede a voluntad y al buen criterio de las propias universidades.

En este sentido en nuestro país no se habla de autoevaluación sino de un proceso de acreditación.

La experiencia de acreditación que existe en el Perú corresponde a la de facultades y escuelas de medicina. Esta experiencia se remonta en 1999 con la

promulgación de la Ley N° 27154, que institucionaliza la acreditación de las facultades y escuelas de medicina. En 1992, la Asociación Peruana de Facultades de Medicina (ASPEFAM), organizó el I Seminario de Acreditación de Facultades de Medicina, contando con la participación de todos los centros de formación de la materia y con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). En 1998, el Ministerio de salud convocó a las Universidades de San Marcos y Cayetano Heredia, a la Academia Nacional de Medicina, a la ASPEFAM y al Colegio Médico para que presentaran una propuesta de Ley de Acreditación de las Facultades de Medicina.

En el 2000, se aprobó por Decreto Supremo N° 005 – 2000 – SA, el Reglamento de la Ley N° 27154. En este Reglamento se establece los requisitos y las condiciones generales a los que debe sujetarse el funcionamiento de las facultades y escuelas de Medicina para garantizar la idoneidad y la calidad en la formación de médicos cirujanos, así como las normas para la conformación y el funcionamiento de la Comisión de Acreditación de Facultades o Escuelas de Medicina Humana (CAFME).

Este Reglamento, establece se constituye sobre la base de un representante de cada una de las siguientes instituciones: Ministerio de Salud, ministerio de Educación, Asamblea Nacional de Rectores, Consejo Nacional para la Autorización del Funcionamiento de Universidades y el Colegio Médico del Perú. La CAFME, tiene como funciones: elaborar los estándares mínimos para la acreditación, formular las normas y los procedimientos de acreditación, acreditar a facultades y a escuelas de Medicina, establecer plazos y procedimientos para la adecuación de las no acreditadas, supervisar el proceso de adecuación, evaluar y emitir opinión previa sobre la creación de nuevos centros de formación.

A partir de la Ley General de Educación, Ley N° 28044 (2003), en los Artículos 14°, 15° y 16°, se indica: El Estado garantiza el funcionamiento del Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SNEAC). Este Sistema busca generar y sostener un proceso permanente de retroalimentación de la práctica pedagógica y de la gestión educativa, haciendo que el aprendizaje y la enseñanza se enriquezca en forma continua, a partir de

evaluar, acreditar y certificar las instituciones educativas. Además, se considera que actuará a través de dos organismos operadores: Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa; en Educación Básica, y un organismo que será creado y normado por Ley para Educación Superior. En este último caso, se está proponiendo el Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Superior. (CONEACES).

En el Perú, el 2005, el poder ejecutivo ha propuesto un Texto del Proyecto de Ley de Creación del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, IPEACE. En este texto, el proceso de acreditación se organiza en tres etapas: La primera de autoevaluación de la gestión pedagógica, institucional y administrativa, a cargo de los propios actores de la Institución Educativa de Educación Básica y Técnico – Productiva. La Segunda, de evaluación externa, con el concurso de entidades evaluadoras reconocidas por el IPEACE. La Tercera, de acreditación propiamente dicha, a cargo del IPEACE, luego de evaluar el informe correspondiente de la entidad evaluadora que ejecuto la segunda fase.

Considerando el marco normativo vigente y el que está en proceso de promulgarse; se está desarrollando la experiencia de acreditación, en forma experimental, en una muestra seleccionada de Institutos Superiores Pedagógicos y Tecnológicos a nivel nacional, la misma que está en proceso, pero que aún no se conocen los resultados finales de la experiencia. Esta experimentación la desarrolla el Ministerio de Educación.

### **1.3. Cómo se Manifiesta y qué Características tiene el Problema**

Las tendencias señaladas tanto en el contexto internacional como nacional no muestran con clara evidencia que en el proceso de gestión en educación peruana no desarrolla los procesos de autoevaluación.

En tal sentido en la Institución Educativa donde se realizó la presente investigación, constatamos aspectos relacionados con el deficiente nivel de servicio educativo de calidad que se manifiesta en la lentitud de los procesos administrativos, regular

promedio de nivel rendimiento académico en los alumnos y insatisfacción de los padres de familia por el servicio educativo.

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

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

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

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

Las escuelas de hecho varían en el logro de los resultados de aprendizaje entre sus alumnos. Puesto que estas variaciones existen, resulta útil identificar aquellas características de la escuela que se asocian con buenos resultados de aprendizaje y que son independientes de las características de la demanda.

Estas características son de diverso tipo:

1. Las que tiene que ver con el equipamiento de la escuela.
2. Las que tienen que ver con los docentes.
3. Las que tienen que ver con la gestión.

Hay varias formas de clasificar y describir las características de la “buena gestión” escolar. Vamos a hacer referencia a algunas de ellas.

## 1.4. Metodología

### 1.4.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo básica- descriptiva, con propuesta teórica. Porque se busca especificar las características y perfiles de los integrantes de la comunidad educativa sometidos al análisis; recogiendo información sobre sus nociones, ideas y conceptos, que tienen sobre diferentes aspectos de la gestión educativa necesarias para la investigación y a partir de ello hacer la propuesta del modelo teórico de autoevaluación institucional.

### 1.4.2. Diseño de Investigación

Su esquema:                    M       -       O

Dónde:

M = Muestra compuesta por la comunidad educativa

O = Información de los datos observables

### 1.4.3. Población y muestra

La población la constituyeron el personal jerárquico, docentes, personal administrativo, alumnos y padres de familia la Institución Educativa Privada “El Nazareno”.

POBLACIÓN	
PERSONAL DIRECTIVO	4
PERSONAL DOCENTE	40
ADMINISTRATIVO	8
ESTUDIANTES	800

La muestra de estudio estuvo conformada por 04 directivos, 40 docentes, 08 administrativos, 200 alumnos y 200 padres de familia.

Para nuestra investigación se consideró la totalidad de la población como población muestral en cuanto al personal jerárquico, docentes, personal administrativo, pero para conocer el número de alumnos y padres de familia se ha utilizado la siguiente fórmula para representar una población finita:

$$n = \frac{(Z)^2(P)(Q)(N)}{(e)^2(N-1) + (Z)^2(P)(Q)}$$

Donde:

n = tamaño de muestra por estimar

Z = nivel de confianza o margen de confiabilidad (95%, es decir, Z= 1.96)

P = proporción de estudiantes mujeres

Q = (1-P) = proporción de estudiantes varones

N = número total de estudiantes

E = error de estimación permitido (6%)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(800)}{(0.06)^2(799) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} \Rightarrow \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)(800)}{(0.0036)(799) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{768.32}{2.8764 + 0.9604} \Rightarrow \frac{768.32}{3.8368} \Rightarrow 200.2$$

Por lo tanto, la muestra utilizada es de 200 estudiantes

Para la selección de la muestra de padres de familia su fórmula fue la siguiente:

$$n = \frac{(Z)^2(P)(Q)(N)}{(e)^2(N-1) + (Z)^2(P)(Q)}$$

Donde:

n = tamaño de muestra por estimar



Z = nivel de confianza o margen de confiabilidad (95%, es decir, Z= 1.96)

P = proporción de padres de familia mujeres

Q = (1-P) = proporción de padres de familia varones

N = número total de padres de familia

E = error de estimación permitido (6%)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(800)}{(0.06)^2(799) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} \Rightarrow \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)(800)}{(0.0036)(799) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$
$$n = \frac{768.32}{2.8764 + 0.9604} \Rightarrow \frac{768.32}{3.8368} \Rightarrow 200.2$$

Por lo tanto, la muestra utilizada es de 200 padres de familia

#### **1.4.4. Técnicas e Instrumentos**

Para la recolección de información se han utilizado técnicas e instrumentos como:

Técnicas del cuestionario, a través de instrumentos como el cuestionario aplicado a docentes, alumnos y padres de familia.

Técnica de la entrevista, a través de la guía de entrevista para recoger información de los directivos de la institución educativa.

Técnicas de procesamiento de información, a través de los diferentes tipos de fichas, que nos han permitido procesar y organizar la información.

#### **1.4.5. Métodos empleados**

Para la investigación se tuvo como métodos:

La observación, para visualizar las características de la situación problema.

El análisis- síntesis, al realizar, el estudio de contexto y recolección de datos estadísticos en relación al nivel de pensamiento crítico en la comprensión lectora de los estudiantes.

El Método inductivo, encontrando los rasgos comunes en relación al problema, para llegar a conclusiones en los aspectos que lo caracterizan.

El método hipotético deductivo, al momento de formular la hipótesis sustentada por el desarrollo teórico y siguiendo las reglas lógicas de la deducción.

El Método histórico comparativo, para la descripción del objeto de estudio, teniendo como fuentes primarias artículos, reportes y algunos libros de apoyo.

El Método Dialéctico, porque la investigación con este método lleva implícita una transformación de la realidad. .

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del Problema**

En nuestro país, hablar de procesos de autoevaluación institucional de la calidad del servicio educativo que brindan las instituciones públicas y privadas de Educación Básica y de Superior no es una práctica común ni familiar en el sistema educativo.

Existen antecedentes de procesos de autoevaluación y acreditación institucional en la Educación Superior de Cuba. En 1976, donde se comienza a trabajar en la organización de un sistema de control que permitiese valorar la eficacia del trabajo general de las instituciones; en este sentido se crea un sistema de inspección como una forma de evaluación institucional. En 1996, se oficializa la maestría como una nueva modalidad del postgrado en Cuba; surge entonces el imperativo de encontrar nuevas formas de control de la calidad.

Ruiz, J. en su tesis “La autoevaluación institucional en el Centro Público de Fuenlabrada - Madrid”. Centro de educación primaria”, llega a la siguiente conclusión. La realización de una Autoevaluación Institucional requiere una clarificación previa y negociada sobre la finalidad, los requisitos y consecuencias de la actividad que se va a realizar en el centro. El modelo aplicado ha implicado una actividad colectiva y ha resultado ser una clave fundamental para reestructurar alguno de los módulos evaluados en el centro, sustituyendo el control burocrático y unidireccional por la autorregulación y el autocontrol.

Del trabajo citado con el objetivo de fundamentar la investigación se rescata la importancia de sostener una cultura de autoevaluación para la mejora de la Calidad del Servicio Educativo que constituyen una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad del servicio que ofrecen, frente a los incesantes cambios que el presente siglo XXI atraviesa desafiando a los seres humanos y a las instituciones de la sociedad.

## 2.2. Base Teórico Científica

### 2.2.1. La Teoría General de los Sistemas del alemán Ludwig von

#### Bertalanffy

Aplicando a la misma las propiedades de los sistemas por él elaboradas, al destacar que las mismas no pueden ser descritas en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente, teniendo en cuenta las siguientes premisas: a) Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande; b) Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior; y c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura, que en el funcionamiento de su conjunto se identifican los siguientes momentos:

- *Entrada, insumo o impulso*: es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- *Salida, producto o resultado*: es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.
- *Procesamiento, procesador o transformador*: es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.
- *Retroacción o retroalimentación*: es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- *Ambiente*: es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de

adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo.

Además de acuerdo con la Teoría de Sistemas que se basa en la teoría del hombre funcional, el practicante desempeña un papel dentro de la institución educativa interrelacionándose con los demás estamentos de la comunidad educativa, como un sistema abierto. En sus acciones basadas en roles, mantiene expectativas respecto al rol de los demás y envía a los demás sus expectativas. Esa interacción altera o refuerza el papel que tiene como practicante. Las organizaciones educativas, son sistemas de roles, en las cuales los sujetos de la educación actúan como transmisores de roles y organizadores.

### 2.2.2. El ciclo de Deming

El **ciclo de Deming** (de Edwards Deming), también conocido como **ciclo PDCA** (del inglés *Plan-Do-Check-Act*) o **PHVA** (de la traducción oficial al español como **Planificar-Hacer-Verificar-Actuar**) o *espiral de mejora continua*, es una estrategia basada en la mejora continua de la calidad, en cuatro pasos, según el concepto ideado por Walter A. Shewhart, amigo y mentor de William E. Deming que lo enseñó en el Japón de los años 1950. A veces también es, por ello, denominado *Ciclo Deming-Shewhart*.

Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) y los Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI), regulados por ISO, así como en modelos de Gestión de la Calidad Total (EFQM, Fundibeq, Malcolm Baldrige National Quality, etc).

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las organizaciones una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad.

## **2.3. Bases teórico-conceptuales**

### **2.3.1. Autoevaluación Institucional**

La evaluación institucional es una necesidad no muy sentida y ejercitada. Cada profesor actúa en su aula y se preocupa fundamentalmente de la evaluación de sus alumnos. (Beare:1992)

No se concibe el trabajo colectivo del centro como una estructura en su funcionamiento.

La autoevaluación puede ser total de todos los aspectos de la institución o limitarse a algunos aspectos concretas según las exigencias temáticas, la disponibilidad de tiempo y la urgencia en la solución de problemas. Puede analizar resultados de los estudiantes, de cómo se organizan los horarios, de cómo son las relaciones, de cómo se distribuye el espacio, de cómo se trabaja con distintos métodos, etc.

Es frecuente que las instituciones educativas, como cualquier organización, presenten fallos, errores de planteamiento, procesos inadecuados, niveles de logro manifiestamente insuficientes, que requieren cambios difíciles de lograr si no se modifican determinadas actitudes y concepciones desfasadas o erróneas sobre la enseñanza, la educación, la organización o la participación.

En ocasiones, los cambios implican la resolución de conflictos: los intereses contrapuestos, las diferentes formas de ver una realidad, los objetivos institucionales no aceptados o no asumidos personalmente por el personal, las formas autocráticas de gobierno o la dirección anárquica, pueden conducir a situaciones de desgobierno, de descoordinación, de luchas internas que se oponen de raíz al buen funcionamiento del centro.

También es posible que los cambios sean necesarios solo porque, es determinadas dimensiones, la evolución del saber va aportando nuevos conocimientos cuya incorporación a la vida del centro y del aula producen de por si unos efectos positivos.

Con la evolución 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.

Por lo tanto, es conveniente utilizar este instrumento evaluador en situaciones institucionales con la intención de mejora, para la recogida de información o la indicación de las diferencias y problemas detectadas, para el diseño de intervenciones específicas y el seguimiento de un desarrollo a fin de asegurar su éxito, para la potenciación de aspectos considerados satisfactorios en función de una nueva situación, así como la incorporación de innovaciones, lo que supone una renovación y un crecimiento de la institución.

#### **a. Objetivos de la Autoevaluación Institucional:**

Se persiguen los siguientes objetivos:

Hacer un diagnóstico global o parcial de la institución en cuanto a:

- La misión de la institución en función a los elementos que le dieron origen, su pertinencia social y su oferta educativa.
- El grado de correspondencia entre los objetivos y metas de la institución.
- Los problemas y las dificultades que impiden el logro de los objetivos y el desarrollo institucional.
- Contar con información empírica de base (aciertos, debilidades y limitaciones) para planificar y realizar las acciones necesarias para introducir modificaciones o cambios pertinentes.
- Institucionalizar el proceso de Autoevaluación en forma permanente en todos los niveles, áreas y unidades académicas y administrativas de la institución como estrategia para contribuir al mejoramiento de la misma.<sup>5</sup>



## **b. Ventajas de la Autoevaluación Institucional.**

Entre las ventajas de la Autoevaluación Institucional, tenemos:

- Contribuye a la autorreflexión institucional en forma participativa.
- Coadyuva a una mayor inserción a la realidad social, cultural y educativa del país.
- Permite lograr mayor correspondencia entre su misión, metas y objetivos y la organización académico – administrativa.
- Mejora la oferta educativa.
- Orienta las políticas y planes de desarrollo institucional.
- Mejora los procesos curriculares, administrativos y docentes.
- Coadyuva al auto esfuerzo e identificación de docentes, estudiantes y personal administrativo con la institución.
- Coadyuva a la racionalización económica – financiera.

## **c. Demanda del servicio Educativo de Calidad.**

Convertir la calidad en la expresión de la satisfacción de cliente de servicios educativos es uno de los desafíos mayores de quienes promueven instituciones de enseñanza. El objetivo final será que el cliente adopte una actitud positiva respecto del servicio que reciben. No hay que olvidar que, a diferencia de un producto comercial, donde el hábito de consumo es inconstante, las instituciones de enseñanza suelen tener una relación de larga duración con los alumnos y los padres. Con una institución educativa superior esta relación puede ser permanente durante cinco a siete años, y en la educación básica podría durar doce o trece años, dependiendo de las modalidades que se ofrezcan. Ni que decir de aquellas corporaciones que tienen ofertas en todos los niveles de enseñanza. (Revista Excelencia:1997)

No obstante, satisfacer al cliente de servicios educativos no es fácil. De un lado, es justo tratar de contentar a quienes hacen posible la existencia de la institución,

pero, por otro lado, se requiere complementar esa demanda de satisfacción con la propuesta de formación y otras características del funcionamiento del servicio. Entre ambos planteamientos existen muchos puntos de pleno encuentro (servicios de calidad, orden, limpieza, seguridad, disciplina...), pero también algunos claves que definen el nivel de competitividad institucional. Entre ellos están:

- Servicios educativos más personalizados, basados en trabajo con baja carga de alumnos por sección y acompañamiento tutorial y psicopedagógico.
- Servicios de refuerzo para alumnos que requieren apoyo en alguna área de formación o para el ingreso a las universidades.
- Servicios que vengán acompañados de un “valor añadido”: posibilidades de obtener, además del certificado normal, otras certificaciones útiles para su posterior desarrollo profesional. Es el caso de inglés, informática, gestión empresarial.
- Variadas opciones de elección para el desarrollo de talentos en ciertas áreas de formación; por ejemplo, deportes, arte.
- Aprendizajes que van a los ritmos del tiempo: permanentemente actualizados, asociados a la vida diaria.
- Fuerte relación con los padres de familia sea a través de los contactos tradicionales o mediante contactos on line.

La satisfacción del cliente va de la mano con políticas de marketing focalizado, personalizado, cimentado en bases de datos. No es conveniente el marketing masivo porque es difícil satisfacer con un producto a todos. Además, es costoso. Mejor es el marketing focalizado a un segmento poblacional. No obstante, para llegar a esa población es necesario saber a quién nos dirigimos y que mensaje llevar.

Es indudable que hay que saber llegar con un mensaje que guste, pero ello no es suficiente. No solo debe cubrir las expectativas de los usuarios. Se necesita definir un perfil de alumno que obtenga más que un certificado.

El asunto está en vender aquellas cualidades más atractivas, pero hay que ir más allá: al proyecto de formación.

Así como el mercado no perdona productos inferiores ni precios no competitivos, tampoco perdona que, entre lo que se publicita como servicio y lo que se ofrece no haya distancia significativa.

### **c. Factores que influyen en el comportamiento del cliente (alumno)**

En el comportamiento del cliente intervienen factores de distinto orden personal, psicológico, sociológico, económico, de creencia religiosa, etc.

Investigarlos ayuda a comprender las razones de la elección de un centro educativo o programa de formación, así como los motivos de permanencia o quiebre de sus lazos con ella. También permite conocer tendencias del mercado educativo y las percepciones de las familias sobre la educación deseada. Además, es una referencia de primer orden para elegir las mejores estrategias de logro de los objetivos institucionales, de mejora de la eficiencia del servicio, de competencia en el mercado y de aumento del nivel de satisfacción del personal docente y no docente por su contribución a la formación de sus alumnos. Entre los factores más importantes que influyen en la decisión del consumidor están los siguientes:

**La motivación:** Es la predisposición que dirige el comportamiento del cliente a lograr de ciertos objetivos deseados. El interés por obtener un servicio de características más o menos determinados. Por ejemplo, la opción por un colegio religioso o laico; coeducacional o para varones o mujeres; con énfasis en la formación integral o en la preparación para el ingreso a la universidad. La motivación se asocia también a otros factores como la vocación o la experiencia y aprendizaje. En relación a esto último, habría que señalar que las experiencias y aprendizajes positivos tienen alta probabilidad de repetirse.

**La percepción.** La percepción es, según varias investigaciones, la variable más influyente en la decisión del consumidor.

Este construye su percepción seleccionado, organizando e integrando estímulos sensoriales en una imagen significativa y coherente; en este caso sobre el tipo de

educación que necesita. Todo estímulo desfavorable o ingrato es bloqueado. En ese sentido, la percepción es selectiva en función del consumidor concreto. Un consumidor puede percibir de forma distinta lo que necesita respecto de otro consumidor.

La forma en que es percibida la institución de enseñanza es más importante para su éxito que las características reales que pueda poseer una imagen positiva, de seriedad, calidad, de orden, éxito de sus egresados, atención al cliente, son las que tienen las mejores posibilidades de conseguir y retener consumidores, abarcando un mayor segmento del mercado. Para establecer su percepción, el consumidor pasa generalmente por:

- Preparar una lista de posibles instituciones educativas entre las que puede elegir;
- Buscar y comparar información en la comunidad y entre amigos, sobre las características más relevantes de los servicios que ofrecen;
- Identificar otras cualidades; cercanía de la institución al hogar, facilidad de medios de transporte; amigos que estudian o quieren estudiar en la institución.
- Búsqueda de información sobre la imagen de instituciones que forman técnicos y profesionales en el mundo empresarial, la facilidad como sus egresados se insertan en el mercado laboral.
- Evaluar los costos del servicio educativo y su relación con el presupuesto familiar. La situación económica general condiciona en parte la situación de las economías familiares. En los últimos años fue notoria la elevación de los índices de desempleo y subempleo que afectaron a todas las clases sociales; asimismo una tendencia a la reducción de los promedios de ingresos de los trabajadores.

#### **d. Medición del comportamiento del cliente(alumnos)**

La forma más simple y más directa es construyendo un sistema de indicadores que incluyan las tendencias del pasado reciente, la cuota de mercado cubierta, las razones por las que los padres de familia deciden recibir o dejar de recibir el

servicio (preferencias de las intenciones, de los juicios favorables o desfavorables), sus expectativas, la opinión de ex alumnos sobre la formación que recibieron.

Solo así se entrará a ser parte de la mentalidad de los consumidores del servicio educativo. Esta estrategia debería complementarse con un adecuado servicio de comunicación informando a los clientes sobre la vida institucional, las novedades, los proyectos. La otra forma, es ir cambiando, evolucionado, para lo cual se requiere contar con una visión institucional que también tome en cuenta las expectativas de los padres de familia.

Si se van mis alumnos, ¿Por qué se están yendo? ¿Qué razones los mueven?, ¿solo las económicas?

En segundo lugar, empezar a revisar todo su proceso de gestión: que está bien y que falla; los estilos formativos, la gestión, la calidad, los costos, la metodología, los contenidos...

Aprovechar las fortalezas y definir estrategias para ver cómo se combaten las debilidades.

Entrar a lo que se denomina una “red de valor”, pueden ser una opción importante para enfrentar las debilidades y ganar en apreciación al interior de los consumidores de la educación. Una expresión de esta red de valor puede ser tercerizar servicios en aquellos campos donde el centro de enseñanza se siente más débil para desarrollar su oferta o donde existen posibilidades de ofrecerlo mejor.

La segunda forma de conformar la red de valor, complementaria y no excluyente de la primera, es creado un esquema de colaboración entre el centro educativo y sus clientes, padres y alumnos- basada en dinámicos flujos de información activados mediante mecanismos de rendición de cuentas y de demandas de los padres para la mejora del servicio que puedan ser satisfechas con relativa rapidez.

Significa:

1. No solo dar un servicio, sino responder a demandas e inquietudes que los padres y alumnos tienen.
2. No solo responder, sino hacerlo con rapidez.
3. Mejorar la comunicación para que los padres sepan de los esfuerzos, logros, dificultades y expectativas que se tiene para el futuro, tanto del colegio y sus resultados, como de los padres. Posibilidad del internet y el e-mail.
4. Hacer que los propios usuarios se conviertan en los mejores difundidores de las virtudes del centro de formación. Ello obliga a dicho centro a generar mensajes tipo que pueden servir de apoyo a quienes lo difunden.
5. Defenderse contra la competencia. La mejor forma en ganándose la fidelidad de los padres. La fidelidad se gana; ofreciendo lo que se promete, actualizando y mejorando permanentemente el servicio, buscando profesores que poco a poco vayan ganándose el aprecio de los padres por la calidad de su trabajo.

Se trata entonces de que las instituciones cambien de óptica. No solo se trata de ofrecer un servicio, sino estar atentos a que quieren sus clientes en términos de atributos de la formación, componentes del servicio, precios y formas de atención de los alumnos.

No se trata de dejar a un lado el modelo formativo del centro y dedicarse a satisfacer lo que el padre de familia quiere, pero tampoco dejar de tomar en cuenta lo que este quiere.

### **2.3.2. Calidad en Educación**

Breves consideraciones:

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

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

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

La calidad debe concretarse en el producto final es decir el alumno, pero como responsabilidad de los agentes educativos, benéfica a la institución y a la comunidad en su conjunto.

La concentración de recursos en el desarrollo educativo genera inversión, ningún material es comparable en productividad a la mete del educando.

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

#### **a. EL CONCEPTO DE CALIDAD EN EDUCACION.**

El significado atribuido a la expresión “calidad de la educación” incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí. Un primer sentido del concepto, la calidad entendida como “eficacia”: una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender aquello que está establecido en los planes y programas curriculares al cabo de determinados ciclos o niveles. En esta perspectiva el énfasis esta puesto e que, además de asistir, los niños y adolescentes aprendan en su paso por el sistema. Esta dimensión pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una segunda dimensión del concepto de calidad complementaria de la anterior está referida a que es lo que se aprende en el sistema y a su “relevancia” en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona – intelectual, afectiva, moral y físicamente, y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la

sociedad el político, el económico, el social. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares.

Finalmente, una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los “procesos” y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa.

Desde esta perspectiva una educación de calidad es aquella que ofrece a niños y adolescentes un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y trabajo, estrategias didácticas adecuadas, entre otros.

Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa.

La puesta en primer plano del problema de la calidad de los aprendizajes torna absolutamente insuficiente los indicadores tradicionalmente empleados para evaluar el desempeño de los sistemas educativos: evolución de la matrícula, cobertura, repetición, deserción, etc.

En el presente la preocupación central ya no es únicamente cuantos y en que proporcionan asisten sino quienes aprenden en las escuelas, que aprenden y en qué condiciones aprenden.

En un intento de síntesis de lo que la investigación educativa ahora nos dice acerca de los factores que inciden sobre la calidad de la educación, es posible agruparlos en tres grandes apartados:

- La demanda educativa: donde se puede mencionar como el más importante el nivel socioeconómico. Otro factor de gran importancia es el capital cultural de la familia de donde procede el alumno.
- La oferta educativa: la relevancia del aprendizaje, las practicas pedagógicas en el aula, la calidad docente, las características de la escuela y del director, el sistema de supervisión.



- La interacción de ambas: los factores anteriores no solamente operan como tales, sino que interactúan entre ellos de manera que generan efectos sinérgicos.

#### **b. Las características de la escuela que inciden sobre la calidad de la educación.**

Las escuelas de hecho varían en el logro de los resultados de aprendizaje entre sus alumnos. Puesto que estas variaciones existen, resulta útil identificar aquellas características de la escuela que se asocian con buenos resultados de aprendizaje y que son independientes de las características de la demanda. Estas características son de diverso tipo; las que tiene que ver con el equipamiento de la escuela, las que tiene que ver con los docentes, las que tienen que ver con la gestión.

Hay varias formas de clasificar y describir las características de la “buena gestión” escolar. Vamos a hacer referencia a algunas de ellas.

El estudio mundial sobre la lectura, llevado a cabo en 26 países, encuentra que las escuelas con resultados de calidad tienen directores capaces de lograr la participación de los padres de familia en las actividades escolares. de todas las variables consideradas, esta resulto ser la más poderosa en más países. Además de estas, el estudio encuentra que las características propiamente escolares de las escuelas que, en igualdad de circunstancias, obtienen los mejores resultados son las siguientes: llevan a cabo actividades de evaluación del personal, mantienen frecuente contacto con la comunidad, llevan a cabo reuniones de docentes, muestran una activa preocupación por los problemas de los alumnos en lo individual, y tiene acciones de desarrollo docente.

Estas características conducen a los autores a concluir que la escuela más efectiva para lograr buenos resultados en lectura tiene un director que logra el apoyo de los padres en torno a los principios y a los objetivos de la escuela, y que enfatiza la evaluación del personal docente. En menor medida, el director evalúa frecuentemente el trabajo propiamente pedagógico de los docentes, tiene contactos con la comunidad local, representa activamente la escuela y se preocupa por el bienestar de sus alumnos. Tiene frecuentes reuniones con su

personal docente para discutir en torno a estándares, contenidos y objetivos educativos, métodos de enseñanza, y el avance de los diferentes grupos y de los diversos alumnos. El liderazgo debe ser de carácter pedagógico, es decir, debe ejercerse en función del aprendizaje de los alumnos. Recae en los directores de las escuelas. En las escuelas efectivas, los directores son fuertes, muy visibles en la escuela.

### **c. Evaluación a las Instituciones Educativas.**

“La evaluación consiste en un proceso sistemático de recogida de datos, incorporando al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente con objeto de mejorar la actividad educativa valorada.” (Casanova, 1992).

Si la evaluación fuera utilizada como estrategias de mejora personal en todos los órdenes y no como rígida medida sancionadora de aquello que no se ha logrado, se habría dado un paso decisivo por la elevación definitiva de la calidad de la enseñanza de los centros (Casanova).

En los estudios más recientes, se puede constatar la aparición de nuevos componentes e indicadores de calidad de los centros, que tienen una alta incidencia en los resultados que estos obtiene. algunos de ellos son el clima escolar, el nivel sociocultural de la familia, y más recientemente, las expectativas que se mantienen sobre la respuesta del alumnado, el profesorado o los directivos de los centros, es decir, lo que la dirección espera del profesorado o lo que el medio o la Administración esperan del equipo directivo. Las expectativas resultan ser así, factores importantes que afectan en cadena al rendimiento global de la institución. (Casanova, 1992).

La OCDE (1989) llegó a la conclusión de que las escuelas más eficaces se caracterizan por la presencia de los siguientes indicadores de calidad (propuesta reducida de los enunciados originales): Normas y objetivos comunes asumidos en un proyecto educativo. Trabajo en equipo del profesorado y toma de decisiones compartida. Organización y funcionamiento ágiles con claro liderazgo de la dirección.

Estabilidad del profesorado. Programas de formación en función de las necesidades del centro. Planificación y coordinación curricular entre el profesorado con mecanismos para la evaluación continua de los alumnos. Alto nivel de participación de los padres. Espíritu de escuela. Utilización racional del tiempo. Apoyo efectivo de las autoridades de las que dependen.

Estos indicadores son propuestos por la bibliografía proporcionada por el Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina, y han sido difundidos a través de los programas de actualización para directivos que se han desarrollado en todo el país.

#### **d. Exigencia de la calidad Educativa.**

Que tenga por finalidad poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de sí mismo puede ser y no como los demás ya fueron. Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.

Que los estudiantes de todos los niveles incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella. Se sientan orgullosos de su identidad nacional. Que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo. Que prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible. Que la institución educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad. Que el hombre se eduque integral y permanentemente. Que los docentes asuman su rol de educador y orientador.

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

#### **e. PILARES DE LA CALIDAD TOTAL.**

La organización: Es el aula el equipo docente – alumno es equivalente a los trabajadores. El alumno es el cliente del docente que recibe los servicios educativos para su desarrollo.

La institución y los docentes son los proveedores.

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

La organización es un sistema y el trabajo que las personas realizan como un proceso continuo. Cada sistema es conformado por procesos. Las mejoras en localidad de estos procesos determinan la calidad en los productos resultantes.

El mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje reemplaza a “enseñar y evaluar”.

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

#### **2.3.3. Institución Educativa**

Definición y finalidad.

La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada.

Es la finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión. La Institución Educativa como ámbito físico y social, establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, preservando los fines y objetivos educativos, así como las funciones específicas del local institucional.

- **Ámbitos de la Institución Educativa.**

La Institución Educativa comprende los centros de Educación Básica, los de Educación Técnico – Productiva y las instituciones de Educación Superior. Sus principales Funciones: Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el **Proyecto Educativo Institucional**, así como su **plan anual** y su reglamento Interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes. Organizar, conducir y evaluar sus procesos de **gestión Institucional y Pedagógica**. Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos. Otorgar certificados, diplomas, y títulos según corresponda. Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante. Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje. Formular, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa. Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad.

Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad. Participar, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo a la normatividad específica. Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente.

Rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa. Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

En centros educativos unidocentes y multigrados, estas atribuciones son ejercidas a través de redes. (Ley General de Educación N° 28044, 2003)

#### 2.3.4. Gestión Educativa

En la propuesta formulada se considera pertinente conceptualizar “gestión como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales”(Linares; 2004)

Sin embargo, es necesario señalar los procesos de gestión. . (PUCP; 1998)<sup>10</sup>, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil:

- a) **Planificación:** Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
- b) **Organización:** Establecemos: Funciones estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c) **Dirección:** Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
- d) **Coordinación:** Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones, equipos de trabajo.
- e) **Control:** acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

La gestión es la capacidad de gestionar. *Gestionar* “es la capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de

la institución educativa. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente. .<sup>11</sup>.

El gerenciar o gestionar se realizar con mucha cautela o prudencia para modernizar, reformar o transformar a las Administraciones Públicas teniendo siempre presente al hombre y a la mujer. Aquí incluimos a la Institución/organización educativa en lo macro y en lo micro. (García; 2004).

Existe una relación entre administración educativa y gestión educativa teniendo en cuenta que comparten una misma matriz teórica y metodológica, proveniente de la ciencia o teoría administrativa; es decir ambas son disciplinas que comprenden y aplican los aspectos teóricos e instrumentos de la ciencia administrativa al funcionamiento de las organizaciones o instituciones educativas. Sin embargo, existen diferencias entre ambas: *la administración educativa*, tiene como referente central la funcionalidad de la organización en la cual el sujeto aparece como un mero apéndice organizacional, respondiendo a una lógica tradicional, burocrática y mecanicista; mientras que la gestión educativa ,responde a modelos administrativos participativos y democráticos, tiene como referente central al sujeto, sus relaciones y dinámica en el logro de objetivos comunes y su transformación, va más allá de la funcionalidad, enfatizando las diferentes formas como los sujetos se involucran en este funcionamiento, dejando explicito la perspectiva social y una cultura de formación de sujetos, siendo conscientes de sí mismos y de su realidad

Asimismo, la administración educativa se desarrolla a través de cadenas administrativas verticales, y con pocas posibilidades de influir en las decisiones sobre la gestión de recursos humanos, no reconoce las diferencias culturales manteniendo una rigidez, formalización y despersonalización en la aplicación reglas o normas. La gestión educativa, mantiene un enfoque de respeto a las confluencias de conceptos, prácticas y experiencias diversas, orientando que el poder de decisión sea compartido por quienes forman parte de la organización o institución educativa.

Desde esta perspectiva, la **gestión educativa** se le define como aquella disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las

personas que integran las organizaciones educativas, en la consecución de los propósitos institucionales.

Gestión educativa se le puede definir desde diferentes perspectivas; como “capacidad de articulación de los recursos disponibles para lograr lo deseado”.

“Gestión como capacidad de generación y mantenimiento de los procesos para que suceda lo que se ha deseado que deba ocurrir”, “gestión como capacidad de articular las interacciones entre los miembros de la organización para alcanzar los fines deseados”; “gestión como proceso de dar conocimiento para que el conocimiento ya existente produzca los resultados deseados”.

La **gestión educativa**, se considera como “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”. (García, 2004).

La **gestión educativa**, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Actualmente se presentan condiciones legales que están posibilitando tener un marco para la realización de una gestión educativa con un nuevo horizonte; desde esta perspectiva, la Gestión del Sistema Educativo peruano presenta las siguientes características. (MINEDU; 2005)

- a) *Es descentralizada*, porque se realiza en cada instancia de gestión y articula las acciones del Ministerio de Educación, Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local e Instituciones Educativas, de acuerdo a las competencias que la ley les asigna, respetando sus autonomías en sus ámbitos de jurisdicción.
- b) *Es simplificada y flexible*, porque favorece la fluidez de los procesos y procedimientos de trabajo y permite que el sistema educativo se adapte a la diversidad de necesidades de aprendizaje y socialización de los estudiantes de todas las regiones.



- c) *Es participativa y creativa*, porque la sociedad interviene en forma organizada, democrática e innovadora, en la planificación, organización, seguimiento y evaluación de la gestión en cada una de las instancias de gestión descentralizada del sistema educativo, por intermedio de su respectivo Consejo Educativo Institucional (CONEI), consejo Participativo Local de Participación (COPALE), Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE) y otras organizaciones de la comunidad educativa.
- d) *Está centrada en los procesos de aprendizaje y socialización de los estudiantes.*
- e) Es formativa porque contribuye al desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa y se basa en la comunicación y transparencia.
- f) Es unitaria, sistemática y eficaz porque la gestión de cada instancia se articula las otras y tiende al logro de sus objetivos.
- g) *Es integral*, porque comprende las dimensiones pedagógicas, institucional y administrativa de la gestión educativa.

En este marco legal, se precisan los **objetivos de la evaluación de la gestión** (Artículo 34° del D.S. . N° 009-2005-ED).

- a) Promover una cultura de mejoramiento continuo de los logros en calidad de los aprendizajes y capacidad de gestión de la Institución Educativa, sobre la base de mayor información y análisis de la vida de la institución
- b) Identificar las principales fortalezas y debilidades para brindar un servicio educativo con calidad y equidad, recomendado las medidas pertinentes.
- c) Promover el clima interno favorable al cambio que haga posible los procesos de autoevaluación del servicio educativo.
- d) Consolidar los logros del servicio educativo que ofrece la Institución Educativa o Programa mediante la incorporación a su Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo o Reglamento Interno, de las innovaciones pedagógicas, instituciones y administrativas exitosas.

Es necesario describir y analizar la planificación como proceso clave en la gestión y que tiene mucho que ver con la autoevaluación institucional.

### **Planificación (Castillo;1979)**

En términos generales es la acción que se anticipa en pensamiento y obra al futuro, a fin de introducir una racionalización que distribuya proporcionalmente los recursos que participan en los diferentes campos de actividad, otorgándoles una mejor organización en su desenvolvimiento para alcanzar los objetivos y metas a los que se circunscribe. En término restringido, se trata de un proceso técnico que al ser aplicado recibe la influencia ideológica de quienes fijan los condicionamientos en que se va a planificar. Esto sucede porque la planificación está sujeta a leyes objetivas del desarrollo de la sociedad y responde a la concepción científica que se tenga de la sociedad en que se va planificar.

“La planificación es un proceso que se inicia con la formación de un objetivo y concluye con el logro de la meta. Busca ordenar el desarrollo económico y social de un país o institución anticipando el uso racional de sus recursos (económicos, humanos, materiales) la aplicación de métodos y procedimientos que optimicen el rendimiento de tales recursos y prevé la distribución armónica de la producción y de los servicios entre los distintos grupos que integran una sociedad.

La planificación es un proceso porque tiene etapas orgánicas y sistemáticas que van desde la concepción (teoría general/ideología), el diagnóstico, la programación, la ejecución, hasta la evaluación. Emplea la ciencia en cada etapa para analizar, raciocinar, calcular y proyectar una determinada realidad.

La planificación es técnica porque se vale de instrumentos y medios para organizar sistemáticamente programas globales o sectoriales que materializan un plan.

“La planificación es el proceso por el cual decidimos, en el presente, asignar recursos con la debida anticipación para efectivizar acciones que se ejecutaran sobre una realidad, con la finalidad de transformarla en el futuro mediano o

inmediata y, de esta manera, lograr los objetivos establecidos”. (Ministerio de Educación, 2004).

El Banco Interamericano de Desarrollo propone un concepto bastante preciso: “Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forma parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se le denomina el proceso de planificación. (Proyecto de Desarrollo: Planificación, Implementación y Control / BID, 1985).

Las Naciones Unidas, define a la planificación como “el proceso de elección de alternativas optimas de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener resultados que favorezca a la comunidad, sobre la base de un diagnostico que cubre todos los factores relevantes que son identificados como problemas, cuya correlación se plasma por medios preferibles” (Navarro. 1999).

“Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, .... debe ser un proceso participativo, que no va a resolver todos los problemas pero que permitirá identificar una serie de propósitos y plazos para actuar conscientemente en hacerlos realidad.

Planificar es primero que todo concertar, ponernos de acuerdo y para ello debemos relacionarnos, conocernos y respetarnos; si no nos conocemos y no nos respetamos, no podemos ponernos de acuerdo, no podemos concertar y no podemos planificar” (RED-DFID) (2004).

Es necesario hacer un deslinde conceptual entre planificación, programación y planeamiento.

### **Planificación del Desarrollo. (Navarro; 1999)**

Es un proceso sistemático e integral para la formulación y evaluación de un conjunto de proposiciones económicas sociales del país, cuya ejecución oportuna otorga coherencia y racionalidad al uso de los recursos escasos, destinados a la producción de bienes y servicios.

Planificar es conducir el proceso de desarrollo de la Nación de la forma más eficiente y racional; es evaluar las proposiciones y controlar su ejecución, a fin, de mejorar el nivel de vida de la comunidad.

La planificación como proceso integral permitirá orientar el desarrollo y progreso de todos los países.

### **Etapas del Proceso de la Planificación Educativa desde el enfoque sistemático.**

La planificación desde este enfoque es un sistema que comprende un conjunto de etapas directamente relacionadas entre sí y que operan simultáneamente. (*Castillo; 1978*)

#### **a) Orientación política:**

Se refiere a la etapa en que se precisa la intencionalidad de la Institución (gobierno, Ministerio, Supervisión, Centro Educativo, Instituto Superior Pedagógico, etc.) para atender las necesidades individuales y colectivas de la sociedad.

Refleja una opción sobre el devenir del desarrollo educativo con el fin de garantizar el logro de los objetivos de desarrollo económico y social de la nación, región o localidad.

#### **b) Diagnóstico:**

Como etapa constituye el punto de partida de toda acción planificadora que permite conocer y comprender la situación real en que se encuentra la educación y sus principales tendencias, analizando los problemas y las causas o factores que configuran dicha realidad.

Se puede establecer que un diagnóstico debe cumplir dos condiciones. , ser descriptivo, es decir, mostrar todos los elementos reales o visibles que demuestran la existencia de un problema o necesidad (que sucede): y por otra, ser explicativo, lo que implica que debe efectuarse un análisis de la situación

(problema o necesidad) de forma que se comprendan las causas que lo originan y las interrelaciones existentes con otras áreas o sectores (porqué sucede).

**c) Formulación del Plan:**

Es la etapa en la que se elaboran los planes educativos. Implica tener en cuenta un conjunto de aspectos imprescindibles, tales como la determinación de objetivos, a la definición de los lineamientos de política que orientan al plan y las estrategias que aseguran su cumplimiento. Asimismo, supone determinar las metas, proyectos o actividades y los recursos necesarios con sus respectivas fuentes de financiamiento.

**d) Aprobación:**

Esta etapa es de carácter eminentemente político y normativo que, consiste en someter el plan a un proceso de evaluación – previa a la ejecución para comprobar su coherencia y factibilidad técnica y política.

**e) Ejecución:**

Es la etapa en que se pone en marcha del plan. Es llevar adelante las decisiones programadas en el plan.

**f) Evaluación:**

Es una acción permanente durante el proceso de planificación. Esta etapa analiza el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del plan, identificando los factores que sustentan los resultados logrados y propone las medidas correctivas pertinentes. Las etapas señaladas constituyen pautas generales para organizar y sistematizar el proceso de planificación. En el caso peruano ha servido de base para su institucionalización en las diferentes instancias administrativas.

**Importancia de la planificación:**

La planificación tiene que ver con múltiples actividades, tareas y funciones que se desarrollan en forma integral antes de tomar decisiones reales y finales de su ejecución en función de intereses colectivos, por la que, en nuestro medio la importancia de planificar, es una respuesta a las exigencias contemporáneas de

la comunidad de desarrollarse en forma equilibrada , por lo que se ha determinado la necesidad o exigencia de orientar orgánica y científicamente el proceso social hacia metas definidas y tratar de evitar fricciones, acelerar procesos, conjugar actividades, coordinar funciones y crear actividades que condiciones a mejorar el nivel de vida de la colectividad.

Bajo estos criterios, se dice que la planificación es importante cuando cumple con las premisas económicas y sociales planteadas por la colectividad o cuando abarca los siguientes principios:

- Si cumple con los intentos deliberados hechos por un país, con participación de otras corporaciones, a fin de cubrir los requerimientos de la política pública.
  - Cuando es un proceso social que abarca el conjunto de actividades y conducen a la realización de planes que interesa a toda la sociedad.
  - En la medida que su aplicación sea el medio de someter la acción de leyes económicas y sociales para llevar a cabo el proceso de desarrollo integral de una determinada Nación o Institución, según la dirección humana.
  - Si la planificación es dirigida para organizar y viabilizar la estructura socio-económica del Estado o Institución, propiciando un plan integral acorde con la realidad nacional Regional; cuyo objetivo primordial sea mejorar el nivel de vida de la comunidad.
- Además, la planificación se toma importante en la medida que las autoridades políticas, educativas y otras, den cumplimiento, apliquen o ejecuten las funciones estipuladas por los organismos responsables de dirigir la planificación, en lo concerniente a:
- Formular y evaluar periódicamente los planes de desarrollo del país, realizando una planeación por su horizonte y por su cobertura.
  - Que sea real y efectiva la participación de los políticos y técnicos en la tarea de formulación y evaluación de los programas y proyectos de inversión.

- Que efectúen actividades de planeación que conlleve a la racionalización de recursos escasos destinados a la producción económica de bienes y servicios.
- Que logre la concertación a través de un proceso participativo entre los diferentes actores e instituciones que están presente en un determinado contexto y que responda a la demanda social y la oferta estatal.

### 2.3.5. Clases de Planificación

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

**1. La planificación estratégica,** es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) como formular una estrategia.

**. Estrategia:** es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica.

Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

• **Administración estratégica:** es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actué de acuerdo con

dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos:

a) Formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

- **Como formular una estrategia:** es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿en qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

Teniendo en cuenta estos tres elementos de la planificación estratégica, es básico considerar al “**pensamiento estratégico** (Farro; 2001), como la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tiende a ser elementos intuitivos más que analíticos.

### **La Planificación Estratégica como herramienta técnica:**

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus servicios. Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovativa de dirección y liderazgo.

La planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.



La planificación estratégica se inicia en el mundo empresarial como un instrumento para mejorar el rendimiento de las empresas. Surge como respuesta a los desafíos del ambiente que provoca desequilibrios en el seno de las organizaciones. Para asegurar la supervivencia, según este enfoque, las organizaciones deben identificar los desafíos y afrontar dando respuestas.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en que negocio se encuentra.
- La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones.

En el caso de la **planificación estratégica educativa**, se concibe como el proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de su fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Significa que para lograr estos propósitos se requiere la participación activa de los actores educativos (equipo directivo, profesores, estudiantes, ex alumnos, personal de apoyo administrativo y padres de familia), la obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, monitoreo y evaluación permanente de los procesos y ejecución de actividades, convirtiendo a la institución educativa en un ente proactivo y anticipatorio.

Es un proceso permanente, continuo y participativo de pensar y dialogar; diagnosticar, decidir, actuar y evaluar; de crear un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Es el proceso de pensar juntos que debe producir una visión compartida respecto de las estrategias que estimularan a los miembros de la organización escolar a comprometerse para lograr resultados educacionales, teniendo como eje transversal, la comunicación.

### **Etapas del Proceso de la Planificación Educativa desde el Enfoque Estratégico.**

#### **a) Análisis de la Situación**

Comúnmente se le conoce como etapa de diagnóstico; sin embargo, se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporcionan una base para formular e implementar los planes estratégicos. Se realizará el análisis de las condiciones de su entorno (análisis externo: oportunidades y amenazas) y las características internas (análisis interno, fortalezas y debilidades).

#### **b) Definición de la Misión y Visión:**

Luego de haber definido la realidad interna de la organización y su relación con su entorno, la planificación estratégica precisa una fase de programación y definición clave para el desarrollo institucional orientada a la elaboración de la visión, misión y objetivos corporativos. La visión constituye el impulso futurista donde la organización aspira llegar dentro de un propósito general o misión, la misión hace la referencia a la razón de ser, sus prioridades y factores de existencia.

#### **c) Formulación de Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la institución quiere alcanzar en un plazo determinado. Ellos deben guardar coherencia con la misión y el análisis de la situación.

#### **d) Formulación de Programa de Estrategias**

Conocido como el programa de actuación comprende la determinación de **que se va a hacer** para lograr los objetivos estratégicos propuestos.

#### **e) Implantación de los planes.**

Es la etapa de la puesta en marcha de los planes formulados. En esta etapa debe asegurarse que haya un liderazgo directivo que guie en forma efectiva los esfuerzos de todos los individuos hacia el logro de la misión y los objetivos estratégicos.

#### **f) Revisión y Evaluación de los planes**

En esta etapa se busca medir la efectividad de la planificación estratégica. La planificación estratégica parte de una situación inicial (presente, hoy) para llegar a una situación objetivo (futuro). Para eso. Se requiere disponer racionalmente de recurso y estrategias que permitan lograr lo que se desea. En este sentido, el profesor Matus, economista chileno, propuso la ***planificación estratégica situacional*** .<sup>23</sup> como una variante de la planificación estratégica que introduce consideraciones de tipo orientador y político al planeamiento y que pretende sistematizar la reflexión antes y durante la acción.

Esta variante implica una nueva racionalidad, es decir una racionalidad política, centrada en las viabilidades y tiene como objetivo la eficacia, a diferencia de la planificación clásica normativa que se sostiene en una racionalidad de medios/fines tiene como objetivo la eficiencia.

**La planificación operativa,** consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Es necesario, tener en cuenta definiciones referidas a la instancia de gestión, como elemento ase para el desarrollo de la acreditación institucional; nos referimos a la institución Educativa, en su actual concepción que se encuentra en la Ley General de Educación, Ley N° 28044.

**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Resultados de la investigación

La información recogida con la aplicación de los instrumentos (cuestionario y entrevista) fue analizada detenidamente, de manera individual, que permitió una panorámica general de todas las puntuaciones obtenidas para cada estamento individual. De esta forma se obtuvo una comprensión más exacta de las relaciones existentes entre los criterios y los indicadores.

Como había cuatro estamentos diferentes, logramos cuatro tablas de puntuaciones generales.

**Tabla 1: Nivel de conocimiento de los estudiantes sobre su institución y los procesos educativos**

CRITERIO	INDICADOR	SI	%	NO	%
DATOS SOBRE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Conocimiento sobre los instrumentos de gestión	60	30	140	70
	Conocimiento sobre materiales con los que cuenta su institución	70	35	130	65
SOBRE EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	Tus maestros cumplen con el desarrollo de las sesiones de aprendizaje	120	60	80	40
	Tus maestros utilizan material educativo para el desarrollo de las sesiones	150	75	50	25
	Tus maestros se preocupan por tu aprendizaje	60	30	140	70
	Tus maestros te dan oportunidad de nuevas evaluaciones	50	25	150	75
SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	El director se lleva bien con los profesores	120	60	80	40
	El director se lleva bien con los estudiantes	100	50	100	50
	El director es amable con los padres de familia	120	60	80	40
	Los profesores tienen buena comunicación entre ellos	170	85	30	15
	Te llevas bien con tus compañeros	180	90	20	10
	Tus maestros te escuchan cuando tienes un problema	70	35	130	65
	Sientes que tu maestro(a) se interesan por ti	65	32.5	135	67.5

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes de secundaria /

## **Interpretación**

El término de “implicación escolar”, señalan Simon-Morth y Chen (2009), ha sido definido operativamente de diversas formas en un esfuerzo de valorar el “grado en que los alumnos están implicados, conectados y comprometidos con la escuela y motivados para aprender y rendir”

Sin embargo en los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes se obtuvo que 140 de los encuestados que equivale al 70% no tiene conocimiento de los instrumentos de gestión de su institución y el 65% manifiesta que no tiene conocimiento de los materiales con los que cuenta su institución; respecto al proceso de enseñanza aprendizaje el 60% de alumnos manifiesta que sus maestros si cumplen con el desarrollo de las sesiones de aprendizaje; el 75% manifiesta que si utilizan materiales para el desarrollo de la sesión , pero un 70% expresa que los maestros no se preocupan por su aprendizaje y un 75% dice que no les dan la oportunidad de nuevas evaluaciones; en cuanto a las relaciones interpersonales, el 50% manifiesta que el director se lleva bien con ellos y el 65% expresa que los maestros no lo escuchan cuando tienen un problema y no se interesan por él.

De los resultados se puede apreciar que hay un desconocimiento de los estudiantes de los instrumentos de gestión, a pesar de que un alto porcentaje expresa que sus docentes utilizan material y cumplen con el desarrollo de las sesiones, sienten que los docentes no muestran interés por ellos ni los escuchan por sus problemas. Actitudes que inciden desfavorablemente en el proceso formativo de los estudiantes.

**Tabla 2: Nivel de conocimiento de los docentes sobre la institución y los procesos educativos**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SI</b>	<b>%</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>
DATOS SOBRE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Conocimiento sobre el PEI	40	100	00	0
	La institución organiza talleres para padres de familia	40	100	00	0
	La institución organiza talleres o charlas para los estudiantes.	40	100	00	0
	La institución cuenta con ambientes necesarios para el proceso formativo de los estudiantes	20	50	20	50
	La institución cuenta con materiales educativos para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje	18	45	22	55
SOBRE EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	Organiza con puntualidad sus sesiones de aprendizaje.	40	100	00	0
	Utiliza material educativo para el desarrollo de las sesiones	40	100	00	0
	Tienes claridad de tu labor como docente	40	100	00	0
	Se preocupa por el aprendizaje de sus estudiantes	40	100	00	0
	Promueve la retroalimentación	40	100	00	0
SOBRE EL SOPORTE DOCENTE	La Dirección organiza talleres de capacitación docente	25	62.5	15	37.5
	Te actualizas constantemente sobre nuevos enfoques en educación	30	75	10	25
	Recibes acompañamiento por parte de los directivos de tu institución	20	50	20	50
	Las capacitaciones recibidas han permitido que mejores en tu labor como docente	30	75	10	25
	Tienes un manejo óptimo de las TIC	15	37.5	25	62.5
SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	Siente que el Director propicia un clima laboral favorable	20	50	20	50
	Las relaciones con el Director son armoniosas	30	75	10	25
	Las relaciones con los demás profesores son óptimas	25	62.5	15	37.5
	Mantiene buenas relaciones con los padres de familia	30	75	10	25
	Siente que el Director se preocupa por sus necesidades laborales	20	50	20	50

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes

## **Interpretación**

Para autores como Mathieu y Zajac (1990), “el compromiso es visto desde la empresa como una atadura o enlace de un individuo hacia la organización, adhiere su carácter a una estructura que mantiene unos objetivos grupales. Morris y Sherma (1981), la definen como una actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo. Por otra parte, existe un compromiso entre los miembros de una organización, cuando los individuos se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes, unen sus esfuerzos para cumplir una meta”.

El 100% de los docentes encuestados manifiesta conocer los documentos de gestión , así como la realización de talleres para estudiantes y para padres de familia; el 100% expresa que tiene clara su labor como docente, que se preocupa por el aprendizaje de sus estudiantes y que promueve la retroalimentación; respecto al soporte docente el 62.5% manifiesta que la dirección organiza talleres de capacitación docente, el 75% expresa que se capacita constantemente, pero un 62.5% dice que no tiene un manejo óptimo de la TICS; en cuanto a las relaciones interpersonales hay una opinión dividida un 50% manifiesta que el Director propicia un clima laboral favorable y el otro 50% opina que no, el 62.5 % manifiesta que las relaciones con los demás profesores es óptima.

Se puede apreciar que los docentes manifiestan que conocen de su labor como docentes, se preocupan por capacitarse pero no están muy de acuerdo con el clima favorable que debe ser promovido por el Director en su proceso de gestión institucional para propiciar el compromiso y la participación de todos los docentes en el cumplimiento de las metas trazadas.



**Tabla 3: Nivel de conocimiento de los padres de familia sobre la institución y los procesos educativos**

CRITERIO	INDICADOR	SI	%	NO	%
DATOS SOBRE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	La institución educativa le ha dado a conocer sus funciones como padre de familia	120	60	80	40
	La institución educativa le ha dado a conocer de los planes de mejora para la institución	50	25	150	75
	Le informan periódicamente de las inversiones para mejorar el servicio en la institución	20	10	180	90
	Conoce todos los ambientes con los que cuenta la institución	150	75	50	25
SOBRE EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	La institución le informa sobre el rendimiento de sus hijos oportunamente	200	100	00	0
	La institución le informa de las dificultades que presenta su hijo(s)	150	75	50	25
	La institución le informa sobre las actividades en la que destaca su hijo(s)	80	40	120	60
	La institución se preocupa por atender las necesidades académicas de sus hijos	120	75	80	25
	Le han preguntado sobre su ambiente familiar: número de miembros, ocupación de los padres, atención a los hijos	200	100	00	0
SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	Siente que es atendida con respeto cuando va a la institución educativa.	180	90	20	10
	Las relaciones con el Director son armoniosas	150	75	50	25
	Las relaciones con los profesores son óptimas	120	60	80	40
	Mantiene buenas relaciones con los demás padres de familia	130	65	70	35
	Siente que el Director toma en cuenta sus opiniones	60	30	140	70
	Siente que hay un clima de armonía en la institución.	145	72.5	55	27.5

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia

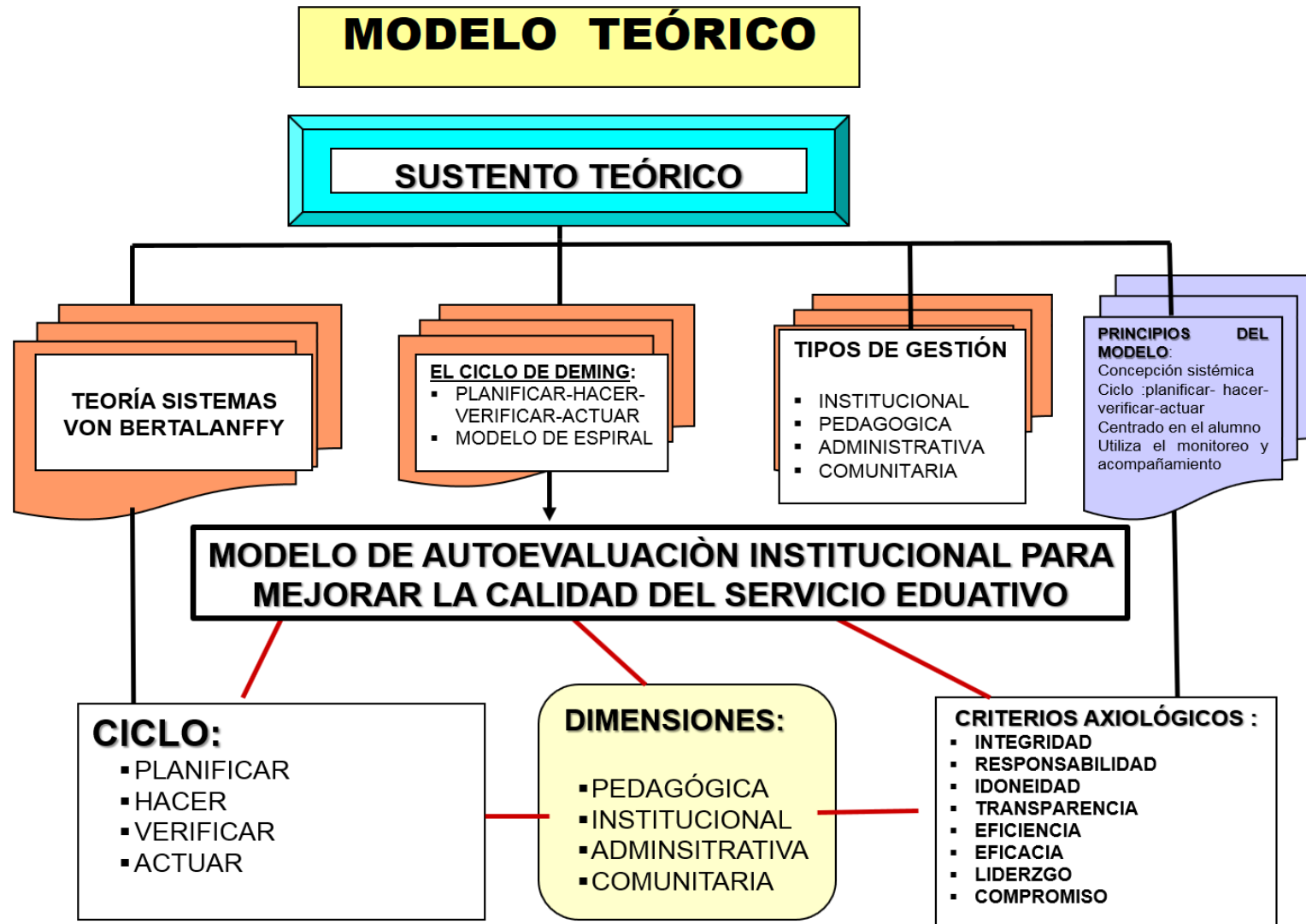
## **Interpretación**

Torres (2001), citado por Tamariz nos dice: al poner en agenda la participación de los padres de familia ha logrado movilizar diversas instituciones y actores a nivel nacional, no obstante no se trata de solo movilizar diversos actores y organizaciones del sector educativo, más al contrario se trata que la participación de los padres de familia se de en el nivel de involucramiento de diversos niveles de espacios locales regionales y nacionales, pues siguiendo este camino se podrá garantizar la adecuada participación de los padres y una adecuada gestión educativa.

Sobre el conocimiento de los padres respecto a la institución educativa el 60% manifiesta que la institución educativa sí le ha dado a conocer sus funciones como padre de familia; pero un 75% expresa que no le dan a conocer los planes de mejora; un 90% expresa que no sabe de las inversiones que se hacen en la institución; sobre el proceso de enseñanza aprendizaje el 100% manifiesta que sí les dan a conocer el rendimiento de sus hijos oportunamente, pero un 60% dice que la institución no le informa de las actividades en las que destaca su hijo y en cuanto a las relaciones interpersonales un 90% manifiesta que atendido con respeto en la institución, aunque un 70% expresa que el director no toma en cuenta sus opiniones.

Considero que la participación del padre de familia es pieza fundamental para contribuir en los procesos de gestión de la institución, necesita sentirse comprometido y cuyos aportes son valiosos para lograr las metas trazadas.

**MODELO DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO  
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA “EL NAZARENO” DE CHICLAYO**



## **Presentación del Modelo de Autoevaluación Institucional para mejorar la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Privada “El Nazareno” de Chiclayo**

### **Presentación**

El propósito fundamental de la autoevaluación institucional es emitir juicios sobre la institución misma: determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, valorando los beneficios que proporciona el satisfacer las necesidades de del encargo social, como es un proceso formativo de calidad. La evaluación institucional no debe ser concebida como la simple aplicación de instrumentos de medida, sino como un proceso que conduce a la emisión de juicios de valor sobre el estado que guardan los diversos niveles educativos y el impacto social que producen.

En el caso de modelo de autoevaluación institucional se toma como base el Ciclo de Deming : Planificar- Hacer-Verificar- Actuar y los tipos de gestión: Institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria, dentro del enfoque de la teoría de sistema, sustentados en criterios axiológicos para mejorar el servicio ofrecido logrando la calidad de los procesos, bajo una óptima de globalidad que permite analizar las relaciones entre los componentes y las funciones sustantivas y adjetivas del quehacer educativo.

Este modelo de autoevaluación institucional busca que se inicie y desarrolle un análisis autocrítico de su funcionamiento y trabajo habituales en donde se ponga en cuestionamiento los distintos modos de proceder docentes, tanto a nivel didáctico como organizativo, que contribuya, con su análisis, a clarificar las bases que sustentan el desarrollo de la institución educativa El Nazareno ubicada en Chiclayo.

### **I.- Características del modelo utilizado**

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa y brindar un servicio de calidad, las actividades del modelo de autoevaluación se organizan en una serie de procesos multidisciplinarios y complejos que responden a las necesidades y al contexto en el que se encuentra inserta la institución educativa. Los procesos de la gestión así organizados dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para lograr la calidad y satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a fin de “conseguir los objetivos institucionales, mediante el

trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Amarate, 2000: 11), a fin de ofrecer un servicio de calidad, “y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (Álvarez, 1988:23). Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión. Es así, que retomando a Walter Shewhart quien desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que W. Edwards Deming lo popularizó como el “Ciclo de Deming”. Este modelo de autoevaluación toma en cuenta tiene los siguientes momentos: PLANIFICAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR (PHVA).

Los principios que constituyen dicho modelo se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Es un modelo de concepción sistémica.
2. Cumple un ciclo: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar
3. Se identifica con los modelos centrados en la evaluación de cambio, de forma especial en la autoevaluación.
4. Se basa en principios axiológicos.
5. Se organiza en los cuatro tipos de gestión: pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria.
6. Se basa en la dimensión social y humana, donde el elemento fundamental es el alumno en su proceso formativo y todos los demás estamentos de la institución educativa involucrados en este proceso.
7. Utiliza el monitoreo y acompañamiento para el logro de los objetivos.

## **II.-Objetivo**

Lograr la calidad de los servicios educativos mediante el diseño y fundamentación de un modelo de autoevaluación institucional.

## **III.- Elementos del modelo**

Tomamos en cuenta el ciclo de Deming.

## A. PLANIFICAR

Corresponde esta etapa al Personal Jerárquico de la Institución Director y Sub directores, teniendo en cuenta:

### ➤ Preguntas orientadoras

- ¿qué hacer? ...acciones
- ¿cómo hacerlo?... estrategias según la misión y visión del PEI
- ¿con qué recursos contamos?
- ¿qué requerimos para lograr lo que nos proponemos?
- ¿qué obstáculos hay que superar?
- ¿qué conflictos hay que atender?

### ➤ Tareas y acciones

TAREAS	ACCIONES
a. Un diagnóstico de su realidad:	Reconocer fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución educativa en los aspectos socioeconómicos, culturales y educativos
b. La fijación de metas:	Determinar las prioridades de la institución educativa según el Plan Estratégico
c. Las líneas de acción:	Determinar las directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico.
d. Los recursos:	Prever los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión considerando los recursos humanos, materiales y financieros.

## B. HACER

Corresponde esta etapa a poner en práctica lo planificado, es decir desarrollar la gestión integrando y coordinando actividades con todos los estamentos de la institución;

docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad, con los recursos previstos para desarrollar los proyectos, con las responsabilidades que le corresponde a cada uno.

➤ Preguntas orientadoras

- ¿quién lo hará?
- ¿Con qué recursos?
- ¿Cómo será la línea de autoridad?

➤ Tareas y Acciones

<b>TAREAS</b>	<b>ACCIONES</b>
Organización de los recursos existentes	Organizar los recursos existentes
División de las tareas	Determinar las tareas que le corresponde a cada uno
Toma de decisiones	Evaluar en consenso y tomar la mejor decisión
Delegación de funciones y tareas	Delegar funciones según las capacidades y el nivel de responsabilidad de cada personal

**C. VERIFICAR**

Esta etapa implica hacer el seguimiento necesario para asegurarnos que todo lo planificado se está cumpliendo, permite reprogramar, redistribuir tareas y verificar el cumplimiento de las metas, hacer reajustes y evaluar permanentemente.

➤ Preguntas orientadoras

- ¿cómo vamos?
- ¿se están cumpliendo las metas?
- ¿qué debemos cambiar?
- ¿qué reajustes hacer?
- ¿en qué nivel estamos?

- ¿cómo va la responsabilidad de cada uno?

➤ Tareas y acciones

<b>TAREAS</b>	<b>ACCIONES</b>
Reprogramar	Verificar el tiempo de cumplimiento para cada tarea
Redistribuir tareas	Hacer una nueva asignación de tareas
Revisar esquema de responsabilidades	Evaluar el cumplimiento de las tareas
Revisar la distribución del trabajo	Determinar el cumplimiento de tareas según tiempos asignados
Revisar el cumplimiento de metas	Evaluar el cumplimiento de metas

**D. ACTUAR**

Actuar, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

➤ Preguntas orientadoras

- ¿cómo nos fue en el proceso?
- ¿qué cambios emprendemos?

➤ Tareas y acciones

<b>TAREAS</b>	<b>ACCIONES</b>
Reflexión y análisis	Analizar logros y dificultades
Ajuste y acción	Determinar los cambios y emprender nuevamente el trabajo.



#### IV.- Matriz de actividades para el proceso de autoevaluación

GESTIÓN CICLO	PEDAGÓGICO	INSTITUCION AL	ADMINISTRATIVO	COMUNITARIO
PLANIFICAR				
a. Un diagnóstico de su realidad	Enfoques de : Currículo Didáctica Evaluación	Clima institucional: Niveles de dirección Autoridad Niveles de comunicación Toma de decisiones Resolución de conflictos	Administración de recursos: Humanos Materiales Financieros	Relación con: Instituciones públicas o privadas
b. La fijación de metas	Ejes curriculares Contenidos transversales Competencias Capacidades Conocimientos Actitudes y valores	Estrategias motivacionales. Formas de participación. Promoción de un adecuado clima laboral	Selección, control y evaluación personal. Proceso de programación, ejecución y evaluación curricular. Supervisión administrativa y pedagógica	Respuesta a necesidades de la comunidad.. Organizaciones de la localidad..
c. Las líneas de acción	Relación docente estudiante Metodología Organización de los estudiantes Organización de los espacios Materiales y recursos didácticos	Identificación de jerarquías, cargos, delegación de funciones	Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.	Relaciones de la escuela con el entorno. Participación de padres y madres de familia
d. Los recursos	Evaluación: Qué, Cómo, Con qué, Cuándo, Quiénes, Criterios, Procedimientos e instrumentos. Indicadores de logro. Criterios de promoción Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.	Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores	Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.	Redes de apoyo
HACER				
a. Organización de los recursos existentes	Equipos de trabajo	Equipos de trabajo	Equipos de trabajo	Equipos de trabajo
b.División de las tareas	Equipos de trabajo	Equipos de trabajo	Equipos de trabajo	Equipos de trabajo

c.Toma de decisiones	Luego de análisis y discusión en equipo con las autoridades	Luego de análisis y discusión en equipo con las autoridades	Luego de análisis y discusión en equipo con las autoridades	Luego de análisis y discusión en equipo con las autoridades
d.Delegación de funciones y tareas	Asignación de tareas según las capacidades de cada persona	Asignación de tareas según las capacidades de cada persona	Asignación de tareas según las capacidades de cada persona	Asignación de tareas según las capacidades de cada persona
<b>VERIFICAR</b>				
a.Reprogramar	Plenaria	Plenaria	Plenaria	Plenaria
b.Redistribuir tareas	Puesta en común	Puesta en común	Puesta en común	Puesta en común
c.Revisar esquema de responsabilidades	Principios Lineamientos generales Áreas y modalidades de intervención	Principios Lineamientos generales Áreas y modalidades de intervención	Principios Lineamientos generales Áreas y modalidades de intervención	Principios Lineamientos generales Áreas y modalidades de intervención
d.Revisar la distribución del trabajo	Organización y Metodología Individual y grupal Áreas y modalidades de intervención	Organización y Metodología Individual y grupal Áreas y modalidades de intervención	Organización y Metodología Individual y grupal Áreas y modalidades de intervención	Organización y Metodología Individual y grupal Áreas y modalidades de intervención
e.Revisar el cumplimiento de metas	Evaluación interna. Autoevaluación.	Evaluación interna. Autoevaluación.	Evaluación interna. Autoevaluación.	Evaluación interna. Autoevaluación. Evaluación externa
<b>ACTUAR</b>				
a. Reflexión y análisis	Acción correctiva	Acción correctiva	Acción correctiva	Acción correctiva
b. Ajuste y acción	Plan de mejora	Plan de mejora	Plan de mejora	Plan de mejora

## V. - Metodología y temporalización

En el seno de una reunión formal de la institución el director de la institución educativa plantea al profesorado la propuesta de autoevaluación, que debe ser aceptada de forma consensuada.

Posteriormente el director, como presidente de la institución educativa, plantea las razones que justifican la necesidad de esta evaluación, el objetivo que se pretende y la forma en que habrá de realizarse. Se decide, entonces, realizar la autoevaluación de la institución.

La responsabilidad de llevar a la práctica esta labor recae sobre el **equipo directivo**, en el que el director es el coordinador de la autoevaluación.

Se organizan los equipos de trabajo según sus responsabilidades y se aplican los instrumentos de recolección de datos : cuestionarios para docentes, padres de familia, estudiantes.

En cuanto a la **temporalización**, debe realizarse en el segundo semestre del año escolar comprometiéndose a entregar el informe de la autoevaluación antes de finalizar el año escolar, para que los datos puedan ser tomados en cuenta en el desarrollo del siguiente año escolar.

## **VI. Criterios orientadores de tipo axiológico en la calidad de la gestión.**

Universalidad: Capacidad de la Institución de hacer un trabajo académico basado en el bienestar colectivo social, creando conocimiento para el beneficio de todos.

Integridad: La capacidad axiológica de la institución de cumplir con sus tareas con respeto a los valores universales que constituyen parte de su quehacer académico.

Equidad: Es la disposición de dar y compartir el conocimiento con todos los miembros de la comunidad

Idoneidad: Es la capacidad institucional de cumplir con las tareas objeto de su compromiso y pertinencia

Responsabilidad: Capacidad de la institución y su programa de afrontar las consecuencias de sus acciones académicas

Coherencia: Capacidad de la institución de interactuar holísticamente entre sus partes

Transparencia: Capacidad de la institución de mostrar su trabajo y como lo realiza

Pertinencia: Capacidad de la institución de responder a la sociedad satisfaciendo las necesidades de la sociedad

Eficacia: Capacidad de la institución de lograr lo que formula

Eficiencia: Capacidad de utilizar adecuadamente los medios que dispone para el logro de sus propósitos

Liderazgo: Criterio de madurez de la alta dirección para cumplir con su misión y conducirla hacia el logro de su visión a través del cumplimiento de su plan estratégico.

Compromiso: Capacidad de los miembros de la institución de comprometerse con la cultura de calidad

## CONCLUSIONES

- Del diagnóstico se evidenció que la comunidad educativa no precisa lo que es una autoevaluación Institucional por lo que requiere una clarificación previa y negociada sobre la finalidad, los requisitos y consecuencias de la actividad que se va a realizar en la institución educativa.
- El modelo de Autoevaluación Institucional para mejorar la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Privada “El Nazareno” de Chiclayo implica una actividad colectiva, clave fundamental para reestructurar alguno de los módulos evaluados en la institución, sustituyendo el control burocrático y unidireccional por la autorregulación y el autocontrol. El modelo se basa en el ciclo de Deming, en la teoría de Sistemas de Von Bertalanffy y en los cuatro tipos de gestión: Institucional, Pedagógica, Administrativa y Comunitaria.
- Este modelo permite demostrar que la institución educativa objeto de la investigación está en condiciones de introducir cambios en los diferentes módulos que plantea el instrumento con la intención de mejora y perfeccionamiento en la vida de la institución educativa para mejorar la calidad del servicio educativo. La Autoevaluación exige, más allá de la recopilación de información, una valoración de las discrepancias, una identificación de obstáculos y una elaboración de alternativas.

## **RECOMEDACIONES**

Implementar y poner en práctica el modelo Autoevaluación Institucional para mejorarla calidad del servicio educativo de la INSTITUCIÓN Educativa Privada “EL Nazareno” de Chiclayo.

## REFERENCIAS

- Aguilar L, y otros (2003). Paradigma de la Administración Educativa. Lima: Ediciones JC.
- Angeles, C. (1983). *Evaluación del Rendimiento Escolar*, Textos Universitarios – Perú.
- Alvarado, O. (1998). Gerencia Educativa. Oportunidades y desafíos. Trujillo: Ediciones Vallejanas.
- Best. W. J.. (1981). *¿Cómo investigar en Educación?*– Madrid – España: Ediciones Morata S.A.
- Briones, G.. (1998). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México: Editorial Trillas. .
- Bolivar, A. (1998.) *¿Cómo mejorar los Centros Educativos?*– *Estrategias para su Desarrollo e Innovación*. Madrid España: Ed. Síntesis.
- Cerda, H. (1994). *La investigación total. La unidad metodológica en la investigación científica*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Delgado, J. y Gutiérrez, J. (1995). *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid,; Editorial Síntesis, S.A.
- Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Díaz de Santos. p. 412.ISBN 84-87189-22-9.
- Farro, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*, Lima: Editorial Udegraf
- Gairin, J. (1993) *La autoevaluación institucional como vía para mejorar los centros educativos*”, Bordón.
- García, L. Gestión Educativa. Revisado en [www.prismaeducativos.com.ar](http://www.prismaeducativos.com.ar). 20 julio 2004.
- Jimenez, W. Gestión Educativa. Revisado en [www.prismaeducativos.com.ar](http://www.prismaeducativos.com.ar). 20 julio 2004.

- Linares, Ml. Gestión Educativa. Revisado en [www.prismaeducativos.com.ar](http://www.prismaeducativos.com.ar), 28 setiembre 2004.
- Malagón, F. (2003) *Planificación Institucional en la Educación: Un Reto Estratégico de Cambio para los Gerentes Educativos Innovadores*. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Mendonca, S. y Arroyo, J. (2002) *Manual de planeamiento Estratégico. Herramientas metodológicas para una dirección eficaz*. Lima: Editorial Alba...
- MINISTERIO DE EDUCACION.(2004) *Planeamiento Integral: Instrumentos de Gestión*. Lima.
- MINISTERIO DE EDUCACION, (2005). *Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo*. D. S. N° 009-2005 –ED. Lima.
- NUEVA LEY GENERAL DE EDUCACION N° 28044. Ministerio de
- Educación. Lima – Perú.
- Olórtégui, Matty y Otros. (2001) *Diseño de Proyectos y Sistemas de Monitoreo con Perspectivas de Género*. Lima: Escuela para el Desarrollo.
- Senge, Peter.(2002) *La Quinta Disciplina. Escuelas que Aprenden*. Bogotá:Editorial Norma.
- Simons-Morton, B. y Chen, R. (2009). Peer and parent Influences on school engagement among early adolescents. *Youth & Society*, 41(1), pp. 3-25.
- Pezo, A.y Otros.(1999) *Gestión de Calidad Educativa Institucional*, Lima – Piscoya, (1995) *Investigación Científicay Educacional. Un enfoque epistemológico*. Lima: Amaru Editores.
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.(2000) *Planificación Educativa. Segunda Unidad Didáctica. Quinta Edición*. Lima.
- Salvador ,G. *Planificación Estratégica*. Revisado en [www.geocites.com](http://www.geocites.com), 22 de Junio 2004.



- Sánchez , H. y Reyes, C. (1998) *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*: Editorial Mantaro. Segunda edición.
- Tamariz, J. (2013). *Participación de los padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional. Tesis para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa*, PUCP, Lima.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

Estimado alumno la presente encuesta es para recoger información sobre el conocimiento que tienes acerca de tu institución educativa y a partir de los resultados obtenidos plantear alternativas de mejora para la misma. Marca Si o No según creas conveniente.

#### Datos personales

Grado de estudios.....

Edad.....

Sexo.....

CRITERIO	INDICADOR	SI	NO
DATOS SOBRE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Conoces si tu institución educativa tiene PEI		
	Conoces la misión de tu I.E.		
	Conoces la visión de tu I.E.		
	Conoces los valores de tu I.E.		
	Tu institución organiza talleres para padres de familia		
	Tu institución organiza talleres o charlas para los estudiantes.		
	Tu institución cuenta con laboratorios		
	Tu institución cuenta con materiales educativos: proyectores		
SOBRE EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	Tus maestros cumplen con el desarrollo de las sesiones de aprendizaje		
	Tus maestros utilizan material educativo para el desarrollo de las sesiones		
	Tus maestros se preocupan por tu aprendizaje		
	Tus maestros te dan oportunidad de nueva evaluaciones		
SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	El director se lleva bien con los profesores		
	El director se lleva bien con los estudiantes		
	El director es amable con los padres de familia		
	Los profesores tienen buena comunicación entre ellos		
	Te llevas bien con tus compañeros		
	Tus maestros te escuchan cuando tienes un problema		
	Sientes que tu maestro(a) se interesan por ti		

## ANEXO N° 02

### ENCUESTA PARA PROFESORES

Estimado maestro(a) la presente encuesta es para recoger información sobre el conocimiento que tienes acerca de la institución educativa y a partir de los resultados obtenidos plantear alternativas de mejora para la misma. Marca Si o No según creas conveniente.

#### Datos personales

Grado de estudios a su cargo ..... Nivel.....

Curso/área.....

Edad..... Sexo.....

CRITERIO	INDICADOR	SI	NO
DATOS SOBRE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Conoces si la institución educativa tiene PEI		
	Conoces la misión de la I.E.		
	Conoces la visión de la I.E.		
	Conoces los valores de la I.E.		
	Participó de la elaboración del PEI		
	La institución organiza talleres para padres de familia		
	La institución organiza talleres o charlas para los estudiantes.		
	La institución cuenta con ambientes necesarios para el proceso formativo de los estudiantes		
	La institución cuenta con materiales educativos para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje		
SOBRE EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	Organiza con puntualidad sus sesiones de aprendizaje.		
	Utiliza material educativo para el desarrollo de las sesiones		
	Tienes claridad de tu labor como docente		
	Se preocupa por el aprendizaje de sus estudiantes		
	Promueve la retroalimentación		
SOBRE EL SOPORTE DOCENTE	La Dirección organiza talleres de capacitación docente		
	Te actualizas constantemente sobre nuevos enfoques en educación		
	Recibes acompañamiento por parte de los directivos de tu institución		
	Las capacitaciones recibidas han permitido que mejores en tu labor como docente		
	Tienes un manejo óptimo de las TIC		
SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	Siente que el Director propicia un clima laboral favorable		
	Las relaciones con el Director son armoniosas		
	Las relaciones con los demás profesores son óptimas		
	Mantiene buenas relaciones con los padres de familia		
	Siente que el Director se preocupa por sus necesidades laborales		
	Tus maestros te escuchan cuando tienes un problema		
	Sientes que tu maestro(a) se interesan por ti		

## ANEXO N° 03

### ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA

Estimado papá/mamá la presente encuesta es para recoger información sobre el conocimiento que tienes acerca de la institución educativa y a partir de los resultados obtenidos plantear alternativas de mejora para la misma. Marca Si o No según creas conveniente.

#### Datos personales

Nivel en el que estudian sus hijos:

Inicial ..... Primaria..... Secundaria.....

Grado en el que están sus hijos.....

CRITERIO	INDICADOR	SI	NO
DATOS SOBRE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	La institución educativa le ha dado a conocer sus funciones como padre de familia		
	La institución educativa le ha dado a conocer de los planes de mejora para la institución		
	Le informan periódicamente de las inversiones para mejorar el servicio en la institución		
	Conoce todos los ambientes con los que cuenta la institución		
SOBRE EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	La institución le informa sobre el rendimiento de sus hijos oportunamente		
	La institución le informa de las dificultades que presenta su hijo(s)		
	La institución le informa sobre las actividades en la que destaca su hijo(s)		
	La institución se preocupa por atender las necesidades académicas de sus hijos		
	Le han preguntado sobre su ambiente familiar: número de miembros, ocupación de los padres, atención a los hijos		
SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	Siente que es atendida con respeto cuando va a la institución educativa.		
	Las relaciones con el Director son armoniosas		
	Las relaciones con los profesores son óptimas		
	Mantiene buenas relaciones con los demás padres de familia		
	Siente que el Director toma en cuenta sus opiniones		
	Siente que hay un clima de armonía en la institución.		

## ANEXO N° 04

### ENTREVISTA PARA PERSONAL DIRECTIVO

Estimado docente la presente entrevista es para recoger información sobre el conocimiento que tienes acerca de la gestión institucional y a partir de los resultados obtenidos plantear alternativas de mejora para la misma. Sírvase responder las preguntas con sinceridad.

#### Datos personales

Cargo que desempeña .....

CRITERIO	INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Realiza reuniones periódicas para tratar sobre lineamientos curriculares (¿Cada qué tiempo son sus reuniones?)			
	Tiene bien definido el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje con el que trabajan en su institución ¿Cuál es este enfoque?			
	La diversificación curricular y las programaciones que presentan sus docentes son acordes al proyecto curricular (PCI)			
	Realiza un monitoreo para verificar las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos que utilizan sus docentes. ¿Cada qué tiempo? ¿Cuenta con un plan de monitoreo?			
	Trabajan sus docentes respetando los estilos de aprendizaje de los estudiantes			
	Tienen un enfoque de evaluación definido ¿Cuál es?			
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Su institución cuenta con PEI y PCI			
	Cuenta con otros instrumentos de gestión ¿Cuáles son?			
	Tiene organigrama de la institución			
	Considera que mantiene un buen nivel de comunicación con los demás estamentos de la institución			
	Considera que el clima institucional es favorable			
	Forma comisiones de trabajo dando oportunidad a todos los docentes en la institución			
	Toma en cuenta las capacidades de los docentes para asignarles responsabilidades			
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	Considera que cuenta con los docentes idóneos para el desarrollo del proceso formativo			
	Considera que cuenta con la infraestructura adecuada			

	Considera que cuenta con aulas debidamente ambientadas para el proceso de aprendizaje			
	Considera que la organización de la información y aspectos documentarios de la institución es óptima			
	Se preocupa por el mantenimiento de los bienes de su institución ¿Cómo lo hace?			
	Está al día en el presupuesto y todo el manejo contable-financiero de la institución			
GESTIÓN COMUNITARI A	Mantiene relaciones armoniosas con los padres de familia ¿cómo participan?			
	Mantiene relaciones con las instituciones de la comunidad? ¿Con cuáles?			
	Recibe apoyo de alguna institución pública o privada			
	Trabajan en redes con otras instituciones educativas			
	Realizan proyectos de proyección social ¿Cuáles?			