

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO |

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO



**Protocolo de contextualización administrativa para la elaboración del
PEI como instrumento de gestión de la II.EE. multigrado N° 82861 del
caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca región
Cajamarca.**

TESIS

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

Autora: Bach. Soriano Sánchez, Sully Grace

Asesor: Dr. Sabogal Aquino, Mario Víctor

Lambayeque – Perú

2022

TESIS

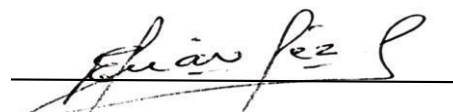
Protocolo de contextualización administrativa para la elaboración del PEI como instrumento de gestión de la II.EE. multigrado N° 82861 del caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca región Cajamarca.

Presentada por:



Bach. Soriano Sánchez, Sully Grace
Autora

Aprobada por:



Dr. Fernández Vásquez, Evert
Presidente



Dr. Bocanegra Vilcamango, Beder
Secretario



Dr. Llanos Díaz, Elmer
Vocal



Dr. Sabogal Aquino, Mario Víctor
Asesor



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N°0363-VIRTUAL

Siendo las **08:00 horas**, del día **jueves 21 de julio de 2022**, se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: <https://meet.google.com/btb-gvum-ixd>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 2855-2019-UP-D-FACHSE**, de fecha **27 de noviembre de 2019**, integrado por:

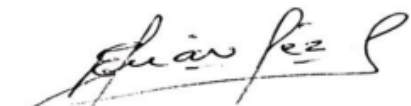
Presidente	: M.Sc. Evert José Fernández Vásquez.
Secretario	: Mg. Beder Bocanegra Vilcamango.
Vocal	: Mg. Elmer Llanos Díaz.
Asesor Metodológico	: Dr. Mario Víctor Sabogal Aquino.
Asesor Científico	: _




La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"PROTOCOLO DE CONTEXTUALIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ELABORACIÓN DEL PEI COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE LA II.EE. MULTIGRADO N° 82861 DEL CASERÍO LA SHITA DEL DISTRITO DE JESÚS PROVINCIA DE CAJAMARCA REGIÓN CAJAMARCA"**; presentada por la tesista **SULLY GRACE SORIANO SÁNCHEZ**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación**, mención: **Gerencia Educativa Estratégica**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 620-2021-CU de fecha 30 de diciembre de 2021); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(15) (QUINCE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **REGULAR**. Siendo las 9.00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.


M.Sc. Evert José Fernández Vásquez

PRESIDENTE


Mg. Beder Bocanegra Vilcamango

SECRETARIO


Mg. Elmer Llanos Díaz

VOCAL

<<<<OBSERVACIONES:


Cumplir con levantar las observaciones indicadas por el jurado.

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.


DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Bach. Sully Grace Soriano Sánchez investigador principal, y Dr. Mario Víctor Sabogal Aquino, asesor del trabajo de investigación: “Protocolo de contextualización administrativa para la elaboración del PEI como instrumentos de gestión de la II.EE. multigrado N° 82861 del caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca región Cajamarca.” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara 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, 28 de agosto del 2021



Bach. Sully Grace Soriano Sánchez
Investigador principal



Dr. Mario Sabogal Aquino
ASESOR

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo investigativo a todos los maestros del mundo.

El maestro social y económicamente poco considerado; sin embargo, elevada a símbolo
su labor formativa.

El maestro cuida los saberes del mundo, la conserva de la mejor manera y los fortalece
en su diaria y sacrificada labor creativa.

Por eso:

A ti maestro, mi dedicatoria y reconocimiento humilde.

AGRADECIMIENTOS

A los docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

A los profesores de la II.EE. multigrado N° 82861 del caserío La Shita del distrito de
Jesús provincia de Cajamarca - región Cajamarca.

A mis padres.

A todos quienes me apoyaron y lo hacen siempre.

Gracias.

ÍNDICE

Acta de Sustentación.....	ii
Declaración Jurada de Originalidad.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos.....	v
Índice General.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract	viii
 Introducción.....	 10
 Capítulo I.....	 16
Diseño Teórico.....	16
Antecedentes.....	16
1.1. Referentes del modelo teórico.....	18
1.1.1. ¿Qué es un protocolo?.....	18
1.1.2. ¿Qué significa contextualizar?.....	19
1.1.3. ¿Qué es la administración?.....	19
1.1.4. De la administración clásica a la administración por procesos.....	20
1.1.4.1. Administración clásica.....	20
1.1.4.2. Administración por procesos.....	21
1.1.4.3. Gestión por procesos.....	22
 Capítulo II.....	 27
2.1. Métodos y materiales.....	
IV.- Marco Metodológico	
4.1. Naturaleza de la investigación.....	27
4.2.- Población y muestra	28
4.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	
A. Métodos.....	29
B. Técnicas e instrumentos.....	30
 Capítulo III.....	 31
3.1. Resultados.....	31
3.2. Discusión.....	38
3.3. Desarrollo de la Propuesta.....	42
Denominación.....	42
Fundamentación Teórica.....	42
Filosófica.....	42
Epistemológica.....	42
Científica.....	43
Planificación sistémica.....	43

Administración sistémica.....	44
Tecnológica.....	44
3.3.2. Procesos fácticos del protocolo.....	45
3.3.2.1. Estudio de la realidad (Diagnóstico).....	45
3.3.2.2. Mega tendencias planetarias.....	45
3.3.2.3. Propósitos de la Educación peruana.....	46
3.3.2.4. Propuesta intencional para mejorar la educación rural en el Perú.....	46
3.3.2.5. Procesos multi-dimensionales.....	48
3.3.3. Componentes del contexto educacional.....	48
CAPITULO IV.....	50
4.1. Conclusiones.....	50
CAPITULO V:.....	51
5.1. Recomendaciones	51
VI.- Referencias Bibliográficas.....	52
Referencias.....	52
Bibliografía General.....	53
Anexos.....	56
Anexo 01.....	56

Cuadros y Tablas

Cuadro 1. Diferencia entre administración por estructura y función de administración por procesos.

Tablas

Tabla 01. Indicador: Deficiencias que se presentan en los directivos

Tabla 02. Indicador: Deficiencias que se presentan en los docentes

Tabla 03. Indicador: Deficiencias en la institución en dirección y liderazgo

Tabla 04. Indicador: Deficiencias en la institución en desarrollo pedagógico y convivencia escolar.

Tabla 05. Indicador: Deficiencias en soportes al funcionamiento de la Institución Educativa

Figuras

Figura 1. Esquema del algoritmo administrativo

Figura 2. Gestión de procesos

Figura 3. Contexto educativo y sus elementos sociales

Figura 4. Esquema del diseño teórico

Figura 5. Esquema del diseño: diagnóstico propositivo

Figura 6. Esquema didáctico del protocolo

Resumen

El presente trabajo aborda el problema observado por la investigadora -en su práctica profesional-, que consiste en la presencia de deficiencias en la elaboración del PEI en el proceso de planificación de este instrumento de gestión en la II.EE. Multigrado N° 82861 del Caserío La Shita del Distrito de Jesús, Provincia de Cajamarca, Región Cajamarca. Se propone, como objetivo general, diseñar y elaborar un protocolo de contextualización administrativa para su adecuada elaboración; porque, considera que con esta herramienta se podría encaminar, esta tarea, por las nuevas tendencias de la administración por procesos; de tal manera que, se formule un documento de gestión planificado, ejecutado y supervisado donde se vinculen, sistemáticamente, las actividades, en busca de un objetivo común, otorgándole una identidad a la IIEE y un sentido de pertenencia a la comunidad. El estudio se torna muy importante porque su propuesta de investigación se formula en el marco del programa académico que el gobierno actual propone para el estado peruano; por lo tanto, resalta su jerarquía porque responde, también, al llamado del gobierno regional de colaborar con aportes significativos al proyecto y quehacer educativos. Se sustenta en las teorías y enfoques de la administración por procesos y su variante de procesos; en el estudio de las instituciones educativas por sistemas; y, la nueva organización social educativa. El estudio parte del levantamiento del diagnóstico situacional, sus datos han permitido comprender y explicar el problema y elaborar científicamente la solución. De acuerdo al ítem “Correcto desarrollo del planeamiento institucional” se pudo obtener que el 100% de la institución no desarrolla efectivamente un planteamiento eficaz en este rubro; y, de acuerdo al ítem “Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes” se observó que la institución en su totalidad no prepara dichas condiciones para que la gestión de los aprendizajes de los alumnos sea eficaz; de ahí, la necesidad del estudio.

Palabras clave: elaboración del PEI, protocolo de contextualización

Abstract
(literal translation)

This work addresses the problem observed by the researcher -in her professional practice-, which consists of the presence of deficiencies in the preparation of the PEI in the planning process of this management instrument in the I.E.E. Multigrade No. 82861 of the La Shita village of the Jesús District, Cajamarca Province, Cajamarca Region. It is proposed, as a general objective, to design and elaborate an administrative contextualization protocol for its adequate elaboration; because, it considers that with this tool this task could be directed by the new tendencies of the administration by processes; in such a way that a planned, executed and supervised management document is formulated where the activities are systematically linked, in search of a common objective, giving the I.E.E. an identity and a sense of belonging to the community. The study becomes very important because its research proposal is formulated within the framework of the academic program that the current government proposes for the Peruvian state; therefore, its hierarchy stands out because it also responds to the call of the regional government to collaborate with significant contributions to the project and educational activities. It is based on the theories and approaches of the administration by processes and its variant of processes; in the study of educational institutions by systems; and, the new educational social organization. The study starts from the lifting of the situational diagnosis, its data have allowed us to understand and explain the problem and scientifically elaborate the solution. According to the item "Correct development of institutional planning" it was possible to obtain that 100% of the institution does not effectively develop an effective approach in this area; and, according to the item "Prepares conditions for the management of learning" it was observed that the institution as a whole does not prepare said conditions so that the management of student learning is effective; hence the need for study.

Keywords: development of the PEI, contextualization protocol

Introducción

En términos generales, los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, deben estar orientados a lograr un óptimo desempeño académico de los docentes y el desarrollo de las competencias necesarias de los alumnos de acuerdo con su realidad. Una gestión efectiva implica alinear los objetivos institucionales a los objetivos y políticas nacionales, y para ello se requiere profesionales calificados que ayuden a lograr estos objetivos. La UNESCO por ejemplo considera que el director de la institución educativa debe estar fortalecido en sus capacidades sobre todo en temas de gestión para integrar esfuerzos en busca de la calidad educativa.

Existen diversas maneras de concebir la gestión, en la República de Platón encontramos que la gestión fue percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en La Política de Aristóteles, la gestión fue vista como una acción democrática. A partir de la primera mitad del siglo XX se empieza a concebir la gestión como un conjunto de ideas más o menos estructuradas. Weber (1976) por ejemplo considera que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización. Su estructura, articulación, recursos y objetivos; Mayo (1977) por su parte pone énfasis en la interacción entre personas, Taylor y Fayol identificaron administración con gestión.

A partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia¹ y otras del pensamiento más teórico ligado a los modelos de gestión. Estas perspectivas respecto a la gestión permitieron incluir temas como aprendizaje, generación de valores visión, interacción, etc. que son temas comunes en la educación.

Nuestra sociedad ha experimentado cambios en su sistema que demandan ajustes constantes y flexibles; la educación no está ajena a estos cambios, por lo que la gestión ha ido evolucionando desde su enfoque normativo hasta su enfoque comunicacional;

¹ Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B), (Bernard y Sloan)

permitiendo que la gestión se realice a través de una responsabilidad compartida de acuerdos y compromisos asumidos entre los agentes educativos.

La gestión educativa como tal busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación promoviendo el aprendizaje de docentes, estudiantes y comunidad educativa buscando fortalecer el proyecto educativo de las instituciones en el marco de las políticas públicas para poder responder a las necesidades educativas; para ello la gestión educativa se apoya de instrumentos de gestión como el PEI, etc. para promover la creación de una comunidad de aprendizaje donde los establecimientos educativos sean reconocidos como un conjunto de personas en interacción continua con responsabilidad y compromiso de mejorar la calidad de la enseñanza- aprendizaje haciendo uso adecuado de sus recursos.

La presente investigación busca elaborar un protocolo de contextualización administrativa para elaborar un PEI como instrumento de gestión, puesto que se ha identificado como núcleo problémico que existe serias deficiencias en cuanto a los instrumentos de gestión de la II.EE. Multigrado N° 82861 del Caserío La Shita del Distrito de Jesús - Cajamarca. A pesar de que la elaboración de un PEI es un requisito necesario en las instituciones educativas; el PEI de esta institución educativa no responde a los requerimientos que la comunidad y la región demandan, debido a que sus objetivos institucionales no están trazados bajo una estrategia o metodología determinada que impiden ser percibidas en un contexto concreto y no contribuyen al logro de resultados o a la solución de problemas.

El MINEDU define la descentralización y modernización del sector educativo como uno de los tres pilares de cambios priorizados, junto con el logro de aprendizajes de calidad y desarrollo docente garantizando que el estudiante ejerza su derecho a una educación de calidad tomando en cuenta la diversidad de sus contextos territoriales, siendo la institución educativa la principal instancia de gestión para garantizar este derecho amparado por la Constitución y las leyes; y, sobre todo si somos un país de grandes brechas sociales y económicas con poblaciones excluidas y marginadas, donde los derechos corren el riesgo de ser vulnerados, y donde la calidad del servicio educativo

cobra especial relevancia; especialmente en las escuelas rurales donde la participación de la comunidad en la gestión de reformas educacionales es especialmente relevante para el logro eficiente y eficaz de mejoramientos en el aprendizaje de los niños y, por ende, de la equidad educativa general. Esto, por sus aportes en dos grandes planos: la comunicación intercultural, y (sobre todo) la realización de contratos entre actores en el sistema ampliado escuela-comunidad.

Estudios de la CEPAL muestran la relación entre logro educativo y medio socioeconómico de origen del alumno. La II.EE. Multigrado N° 82861 del Caserío La Shita del Distrito de Jesús - Cajamarca, no está ajena a los cambios que se vienen suscitando, y pese a los esfuerzos por descentralizar la educación, pareciera que los mecanismos de gestión escolar que en otras realidades se implementan con éxito no han tenido el suficiente éxito en su implantación al interior de la realidad de esta escuela rural, lo que hace que se requiera un análisis particular, desde la perspectiva educativa y, para nuestro efecto, desde la perspectiva de la gestión educativa.

La naturaleza de los estudios de posgrado justifica el presente estudio; donde la planificación, ejecución y defensa son de carácter formal amparados por la actual Ley universitaria 30220. La importancia del presente estudio está basada en la necesidad de plantear estrategias concretas para el diseño y elaboración del Proyecto educativo institucional (P.E.I.), como una herramienta de gestión educativa que propicie el desarrollo integral de la comunidad educativa en sus niveles de planificación institucional y prácticas pedagógicas, en función del proceso enseñanza-aprendizaje de calidad, que permita a los diferentes actores educativos adaptarse a las exigencias del medio actual para obtener una relación positiva hacia el logro de resultados institucionales adecuados. Asimismo, desde el punto de vista técnico pedagógico, el estudio resulta relevante partiendo de los alcances que se pueden lograr ante la generalización de los resultados que se obtengan. También identificando la direccionalidad de la relación se podrán implementar estrategias de intervención adecuada en la gestión institucional para lograr la consecución de resultados. Desde el aspecto social, esta propuesta de investigación se formula en el marco del programa académico de maestría en educación y en respuesta al llamado del gobierno regional de colaborar con aportes significativos al proyecto y

quehacer educativo. Siendo una de las políticas del proyecto educativo regional de Cajamarca el ofrecer formación a los docentes en función a los problemas cruciales (en lo social y educativo) que afronta la región y al logro de estándares concertados de calidad en la buena enseñanza y labor educativa, es en éste sentido, que los resultados y propuestas del presente estudio enriquecerán los esfuerzos de la región por mejorar la calidad educativa a través de planes de acción para mejorar el Proyecto educativo institucional y el logro de los resultados.

La importancia de la gestión educativa de calidad, con un adecuado proyecto educativo institucional se va a ver reflejado en una educación inclusiva y de calidad, garantizando el éxito de este estudio si se considera partir de la necesidad de un protocolo de contextualización administrativa para elaborar un PEI adecuado a la gestión educativa de la institución. Luego de un diagnóstico presuntivo en dicha institución mediante la aplicación de una encuesta, se pueden mencionar las siguientes causas:

1. Existe un planteamiento inadecuado de estrategias de gestión en la institución educativa.
2. El director y personal docente no está debidamente capacitado sobre gestión, desconocen la legislación vigente y la importancia de la función planificadora y de su aporte hacia las demás funciones pedagógicas e institucionales, todo esto limita su perspectiva de trabajo y la tendencia a la obtención de resultados inmediatos.
3. El currículo nacional no contempla las particularidades de cada escuela ni su contexto, por lo que las propuestas pedagógicas no son adecuadas.
4. El desconocimiento del proceso de formulación del proyecto educativo institucional en el director impide desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro, planteando diferentes alternativas de acción en función a las contingencias.
5. La elaboración del PEI no responde a los requerimientos que la educación regional demanda.
6. No existe en la I.E. un instrumento de gestión debidamente elaborado, así como tampoco existe un interés por parte de los docentes de elaborar un instrumento acorde a su realidad educativa.

Esto trae como consecuencias según los docentes entrevistados lo siguiente:

- Carencia de motivación para elaborar un PEI acorde a su realidad sociocultural y económica y a las necesidades y potencialidades de la comunidad.
- Fracaso en el proceso enseñanza – aprendizaje.
- Facilismo en el cumplimiento de las funciones.
- Desinterés de los docentes por capacitarse en temas de gestión.
- Dificultad al momento de fijarse los objetivos y metas a lograr.

En el estado de cosas manifestado, la investigadora ha formulado el ***problema*** de la investigación, de la siguiente manera: se observa en el proceso de planificación del instrumento de gestión de la II.EE. Multigrado N° 82861 del Caserío La Shita del Distrito de Jesús Provincia de Cajamarca Región Cajamarca, deficiencias en la elaboración del PEI. Esto se manifiesta en las limitaciones de la I.E., para identificar las necesidades y potencialidades de la comunidad y articularlas a sus estrategias educativas, lo que trae como consecuencias docentes con documentos de gestión descontextualizados, desactualizados y rutinarios. El ***objeto de estudio*** es el proceso de planificación. El ***objetivo general*** consiste en diseñar y elaborar un protocolo de contextualización administrativa para la adecuada elaboración del PEI como instrumento de gestión de tal manera que se formule un documento de gestión planificado, ejecutado y supervisado donde se vinculen las actividades en busca de un objetivo común, otorgándole una identidad a la IIEE y un sentido de pertenencia a la comunidad. Los ***objetivos específicos*** o tareas son: 1. Analizar e interpretar los niveles de deficiencias alcanzados por la II.EE. en la elaboración del PEI. 2. Elaborar el Marco Teórico de la investigación sustentado en enfoque de la administración por procesos para describir y explicar el problema, interpretar los resultados de la investigación y elaborar el Protocolo de Contextualización Administrativa, probable solución del problema; y, 3. Diseñar, elaborar, fundamentar y proponer un Protocolo de Contextualización Administrativa, sustentado en el enfoque de la administración por procesos, para superar las deficiencias en el PEI como instrumento de gestión. Finalmente, el ***Campo de Acción*** es el proceso de diseñar y elaborar un Protocolo de Contextualización Administrativa, para la adecuada elaboración del PEI.

En el Capítulo I presenta los referentes del modelo teórico incluidos los antecedentes. Se describe la ley o leyes científicas que, con carácter sistémico, holístico o configuracional, establecen los principios, normas y especificaciones que desde el punto de vista teórico permite modelar la propuesta de solución al problema, tiene un acercamiento al estado del arte del tema. En el Capítulo II se explica la forma o formas de cómo se efectuó el estudio, incluye los métodos y los materiales, la muestra, el contexto y, el algoritmo investigativo para su réplica, si es necesario. En el Capítulo III los resultados, la discusión y el desarrollo de la propuesta.

CAPITULO I

DISEÑO TEÓRICO

Antecedentes

La investigación se orienta, filosóficamente, con la teoría crítica. Identifica las deficiencias en la elaboración del PEI. El problema es tratado mediante el uso de las leyes y principios teóricos y conlleva la elaboración teórica de un Protocolo de contextualización administrativa, para solucionarlo. En este sentido, se debe comprender que los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa deben estar orientados a lograr un óptimo desempeño de los docentes y de las competencias necesarias de los alumnos de acuerdo con la realidad educativa. Una gestión efectiva implica alinear los objetivos institucionales a los objetivos y políticas nacionales, y para ello se requiere profesionales calificados que ayuden a lograr estos objetivos. La UNESCO por ejemplo considera que el director de la institución educativa debe estar fortalecido en sus capacidades sobre todo en temas de gestión para integrar esfuerzos en busca de la calidad educativa. Esto lo conseguirá si el mapeo de procesos es debidamente planificados, organizados, dirigidos y controlados.

La investigación se realiza en el Caserío “La Shita” del Distrito de Jesús, provincia Cajamarca región Cajamarca, es uno de los 12 distritos de la provincia de Cajamarca, perteneciente a la Región Cajamarca, Perú. La Unidad del Estudio es de la II.EE. Multigrado N° 82861.

En, “A hombros de gigantes”, el gran físico teórico Stephen Hawking nos explica cómo los grandes hombres de ciencia como Copérnico, Galileo, Kepler, Newton y Einstein construyeron sus teorías a partir de las geniales contribuciones de sus predecesores y cómo nos han legado, en conjunto, un tesoro de conocimientos científicos que nadie puede ignorar (2019). Este es el principio que todo investigador debe atesorar, los investigadores dejan las rutas, los caminos, son antecedentes teóricos sustantivos de toda investigación, generalmente los encontramos en las recomendaciones; por lo tanto, la investigadora ha encontrado que en función a su tema: Nicolás (2009) considera que:

La gestión educativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa

y significativa de 72.4 %. Del mismo modo la Gestión Organizativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa y significativa de 91.2 %.

Siendo así que la Gestión Administrativa se relaciona con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico —La Pontificia, Huamanga Ayacucho — 2009. Presenta Correlación directa y significativa de 58.1 %. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). (p.9)

Ramírez (2006) nuclea, en su trabajo, la enorme responsabilidad del profesor en el desarrollo de los procesos y su vital importancia en la formación de I.E., de calidad, en tal sentido dice:

Que el docente, a través de su quehacer profesional, es considerado como uno de los principales agentes para lograr concretar un proyecto educativo que responda a las exigencias de estos tiempos tan dinámicos. Porque a pesar de estos momentos cambiantes que vivimos, a la educación se le sigue considerando como uno de los instrumentos para lograr hombres capaces de adaptarse y de aprovechar las ventajas y los beneficios que brinda el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Sin embargo, es importante que la escuela responda a los requerimientos de esta sociedad tan versátil y que genere en el sujeto los conocimientos, las habilidades, las competencias y los aprendizajes que hagan posible una mejor interacción del individuo con su contexto. (p.11)

Carrasco (2002) realiza un estudio que consiste en el análisis de la relación de las variables Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional, relación que se ha determinado como resultado de todas las actividades metodológicas y procedimentales que se han desplegado para su realización. En este trabajo sostiene que:

La variable dependiente Calidad de Formación Profesional al ser analizada, ponderada, y medida se ha determinado, que los indicadores de calidad por áreas curriculares apenas alcanzan el nivel regular, distando mucho de los niveles de calidad exigidos por los estándares internacionales que debiera ser de excelencia y con cero márgenes de error. Este resultado significa que la relación entre las dos variables que conforman el problema de investigación tiene una relación directa positiva, es decir, la regular Gestión Educativa de la Facultad de Educación genera una Calidad de Formación Profesional de regular calidad. (p.17)

1.1. Referentes del modelo teórico.

Con espíritu crítico se analizan las leyes y principios teóricos con los que se explica la esencialidad del objeto de estudio, se identifica los componentes y sus relaciones. Así tenemos que en este trabajo se conjugan fundamentos filosóficos, científicos y tecnológicos para la elaboración de un *protocolo de contextualización administrativa* para *la elaboración de un PEI (Proyecto Educativo Institucional)*, como instrumento de gestión. Considera la investigadora que la administración de las instituciones educativas sustentada en cargos y funciones, por su linealidad y estados de tiempo, presenta una serie de limitaciones; esta razón se acerca académicamente a la teoría de la Gestión por Procesos.

Para conseguir una lógica sostenida de la propuesta, la investigadora, define los componentes teóricos de la investigación de la siguiente manera; define, primero, lo que es un protocolo:

1.1.1. ¿Qué es un protocolo?

Después de haber analizado muchas fuentes sobre lo que se debe entender por lo que es un protocolo encontramos una feliz coincidencia con Sánchez Ancha, Yolanda; González Mesa, Francisco Javier; Molina Mérida, Olga; y, Guil García, María, autores de la Guía para la elaboración de protocolos, ellos dicen que:

Un protocolo, en términos generales, es definido como un acuerdo entre profesionales expertos en un determinado tema y en el cual se han clarificado las actividades a realizar ante una determinada tarea. Desde esta forma de ver las cosas, serían susceptibles de protocolizarse aquellas actividades físicas, verbales y mentales que son planificadas y realizadas por los profesionales, incluyéndose tanto actividades autónomas como delegadas (p. 4).

En efecto, se trata de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los procesos que secuencialmente se deben cumplir al elaborar un PEI.

1.1.2. ¿Qué significa contextualizar?

Si se quisiera simplificar lo que esto significa pues diríamos que no es otra cosa que adaptar, encuadrar, situar algo a situaciones especiales y específicas. Cuando hablamos

de contextualizar queremos decir que todo aquello que hacemos responda, coincida, se identifique con el algo al que está dirigido. Solo esta articulación de los componentes y procesos pueden darle sentido al actuar del ser humano. Porque sabido es que es imposible explicar la naturaleza del ser vivo, en general, de manera aislada. Esta es la idea que se debe manejar en este trabajo al proponer un protocolo que contextualice la administración, por proceso, en la elaboración de un PEI.

1.1.3. ¿Qué es la administración?

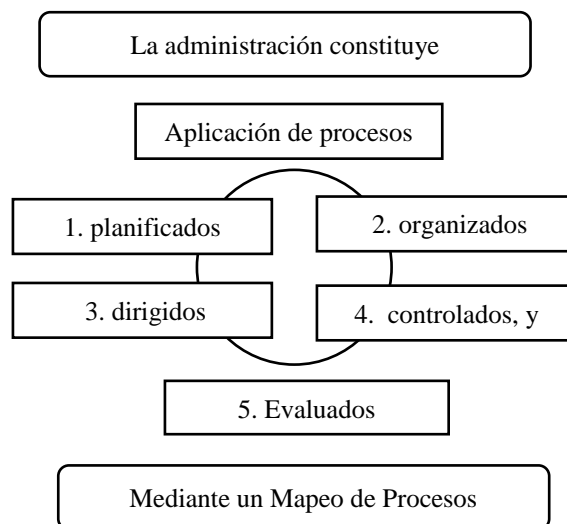
Debemos comprender, con Salas (2014) que “la administración constituye un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo; y que la administración es un proceso dinámico en el que todas sus fases o etapas *existen en forma simultánea*. La administración puede ser aplicada a todos los sistemas o subsistemas de una organización, sea esta cual fuere”. (p.3)

En una apretada síntesis y, siguiendo a la Universidad San Martín de Porres, se puede decir que:

La administración es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades. Por tanto, la administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las Ciencias Matemáticas (incluso la estadística), en las Ciencias Humanas (como Psicología, Sociología, Biología, Educación, etc.), en las Ciencias Físicas (como Física, Química, etc.), así como en Derecho, Ingeniería, Tecnología de la Información, etc. Ciertas referencias históricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asiria, atestiguan la existencia, en épocas remotas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en obras monumentales que perduran todavía, como las pirámides de Egipto. Los papiros egipcios, atribuidos a la época de 1300 a. c., ya indicaban la importancia de la organización y de la administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública. No obstante, los progresos en el conocimiento humano, la denominada Ciencia de la Administración sólo apareció a comienzos del siglo XX. La TGA (Teoría General de la Administración) es un área nueva y reciente del conocimiento humano. Para que surgiera se necesitaron siglos de preparación y antecedentes históricos capaces de permitir y hacer viables las condiciones indispensables para su aparición. (p.5)

Los estudios sobre la administración general permiten elaborar el siguiente esquema que pretende regir la propuesta del estudio:

Figura 1. Esquema del algoritmo administrativo



Elaboración de la investigadora

1.1.4. De la administración clásica a la administración por procesos

1.1.4.1. Administración clásica

Si se formulara la pregunta: ¿En que se distingue la administración clásica de otros tipos de administración? Se podría responder con Riquelme (2020): “La teoría clásica de la administración se distingue de otras por hacer énfasis en la estructura de la organización y sus funciones para lograr el desempeño eficiente”. (p.1). Dice: “estructura de la organización y sus funciones”

Así como en la ciencia lingüística, los clásicos, Ferdinand de Saussure y Charles Sanders Pierce, sin comunicarse, refirieron que más allá de los signos lingüísticos existían otros componentes comunicativos y formularon la semiología, por un lado y la semiótica, por el otro; pero que, tratan el mismo fenómeno; Frederick W. Taylor y Henri Fayol, en las mismas condiciones formulan la administración clásica de la siguiente manera:

“Taylor: Buscaba aumentar la productividad por medio de la mayor eficiencia operacional, haciendo énfasis en la división del trabajo de abajo hacia arriba, de las diferentes partes hacia un todo, en la especialización de los operarios y la reagrupación de tareas, operaciones, cargos, etc. Esta corriente de ideas concebía la administración científica y en base a ello se creó la escuela de administración científica”. (Riquelme 2020, pág.2)

Mientras que:

“Fayol: Buscaba aumentar la eficiencia por medio de la disposición de las partes que componían la organización y la interrelación entre las mismas. En este sentido, este enfoque es inverso al anterior ya que va de arriba hacia abajo y del todo hacia las partes. Predominando el énfasis en la estructura organizacional y en la aplicación de ciertos principios generales con bases científicas. (Riquelme, 2020, pág. 2)

Pero, siempre insistiendo en la estructura y función. Mientras que en la

1.1.4.2. Administración por procesos, encontramos que:

Antes de abordar la teoría de Administración por procesos; y para comprenderla mejor, es necesario poner una idea sobre lo que debe comprenderse por sistema. En este sentido consideramos citar a Figueroba, quien dice:

Se conoce como “teoría de sistemas” a un conjunto de aportaciones interdisciplinarias que tienen el objetivo de estudiar las características que definen a los sistemas, es decir, entidades formadas por componentes interrelacionados e interdependientes. Una de las primeras contribuciones a este campo fue la teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy. Este modelo ha tenido una gran influencia en la perspectiva científica y sigue siendo una referencia fundamental en el análisis de sistemas, como pueden ser las familias y otros grupos humanos. (Figueroba, 2017, pág. 1)

A partir de esta idea general, consideramos que “la Administración con un enfoque basado en procesos, permite a las organizaciones identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado” (Guerrero, 2011, págs. 1-101).

Se puede colegir, por tanto, que un proceso es cualquier actividad educativa o grupo de

actividades escolares que emplea recursos humanos, les agrega valor formativo y procura un producto de carácter social o simplemente servicio para estudiantes, padres de familia, docentes o autoridades internas o externas, del contexto. En otras palabras, “por proceso -en la función educativa -, queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para la sociedad”

Cuadro 1

Diferencia entre administración por estructura y función de administración por procesos.

ESTRUCTURA Y FUNCIÓN	POR PROCESOS
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	- Personas
Hacer mi trabajo	- Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	- Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
Evaluar a los individuos	- Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	- Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	- Siempre se puede mejorar el proceso.
Motivar a las personas	- Desarrollo de las personas
Controlar a los empleados	- Todos estamos en esto conjuntamente
No confiar en nadie	- ¿Qué permitió que se cometiera el error?
¿Quién cometió el error?	- Reducir la variación
Corregir errores	- Orientado al cliente
Orientado al jefe	El proceso es el problema

Adecuación de la investigadora

1.1.4.3. Gestión por procesos

Antes de ingresar directamente al tema se hace necesario recordar que la esfera de actuación de la investigación es la Institución denominada “Multigrado”; en este sentido indicamos que se denomina así a aquellos centros educativos donde labora más de un docente (de dos a cinco), en el que cada uno de ellos tiene a cargo más de un grado; por ejemplo, un profesor tendrá a Primero y Segundo grados; otro, Segundo, Tercero y cuarto, etc. Pero, como dice Elsa Yauri, “no siempre todos los docentes de estas instituciones laboran con más de un grado; existe la posibilidad de que en una institución educativa primaria siendo escuela multigrado, algunos de sus docentes laboren en aulas con un solo grado. Este caso se presenta generalmente en instituciones donde laboran cuatro o cinco docentes”. (Yauri, 2011, pág. 1) Las Instituciones Educativas multigrado, que en las zonas rurales son una gran mayoría, en nuestro país, presentan un problema

casi insuperable, por años y por abandono de las autoridades políticas, que todo lo definen sin criterio. Se observa escaso entendimiento de lo que significa “lo pedagógico”; Por tanto, el proceso formativo se convierta en un puñado de actividades sin meta ni propósito definido. La infraestructura es lamentable: los profesores viven en malas condiciones de salubridad, laborales y profesionales. Los locales se encuentran demasiado aislados y en lugares casi inaccesibles. Los niveles educativos, culturales y lingüísticos constituyen un verdadero reto existencial y, aparte de acciones multigrado hay que atender los niños con diferentes niveles y ritmos de aprendizaje. De tal manera que muchos docentes multigrado de escuela rural hace mucho que perdieron la credibilidad de apoyo franco y honesto de las autoridades políticas y funcionales, se sienten como abandonados a su suerte y añoran su traslado a la zona urbana de la educación. En conclusión, hasta ahora, los responsables no han sintetizado las experiencias recogidas de estas instituciones y cada vez se refuerza visión negativa del aula multigrado. En el Perú las escuelas multigrado son sin duda el segmento donde se presentan mayores problemas de calidad y equidad educativa.

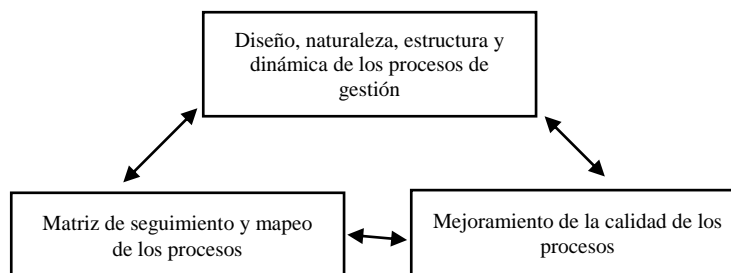
Sustentado en la Resolución de Secretaría de Gestión Pública No. 006-2018-PCM/SGP este apoyo teórico rescata lo que:

(...) el literal g) del artículo 7 del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, señala que *“la gestión de procesos tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño, priorizando los procesos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad pública o aquellos que puedan afectar dicho logro, representen mayor demanda, concentren la mayor cantidad de reclamos o quejas, entre otros similares; (Pág. 2)*

Razón por la cual, considera la norma, que: “En este marco (...) la gestión por procesos debe ser entendida como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque en sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en el marco de los objetivos institucionales, lo que requiere del compromiso de la Dirección y del involucramiento de las unidades de organización que participan en los procesos”. (Pág.2).

Haciendo un primer acercamiento metodológico se podría sintetizar una gestión de procesos en la siguiente triada:

Figura 2. Gestión de procesos



Elaboración propia

La calidad y la excelencia de la educación se consigue en cualquier rincón del planeta mediante el empleo de la Gestión por Procesos dado que constituye la piedra angular tanto de las normas ISO (Organización Internacional de Estandarización) 9000 del año 2000 como del Modelo EFQM (Compromiso de Excelencia Europea) de Excelencia. Su implantación puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones educativas.

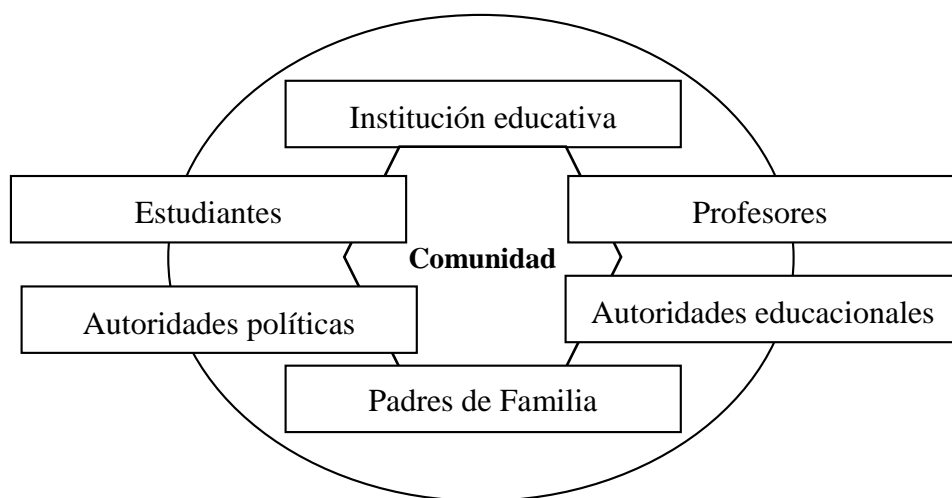
Lo significativo de la cita para esta investigación es que entre los principios de este compromiso ocupa un lugar destacado la gestión con un enfoque basado en procesos, que permite a todo tipo de organizaciones *identificar indicadores* para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado.

Del mismo modo que en la gestión por procesos se necesita de indicadores; son también muy importantes *los principios* que aseguran la calidad y excelencia en las instituciones educativas. Se ha determinado emplear los siguientes, que formulan Jaime Beltrán Sanz, Miguel A. Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel A. Rivas Zapata y Fernando Tejedor Panchón:

- *Procesos estratégicos* son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

- **Procesos operativos** son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.
- **Procesos de apoyo** son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.
- **Procesos de planificación** son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- **Procesos de gestión de recursos** son aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo)
- **Procesos de realización del producto** son aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- **Procesos de medición, análisis y mejora** son aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. (Beltran, 2018, págs. 13 - 22)

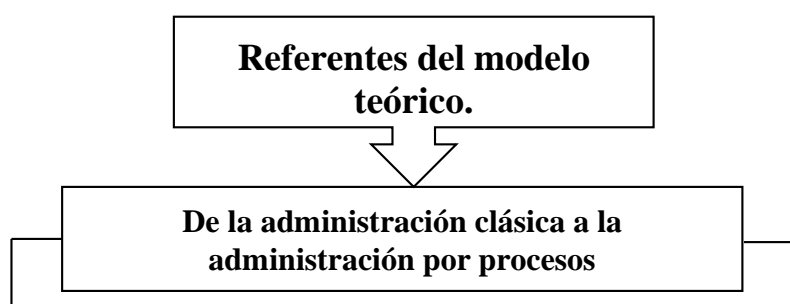
Figura 3. Contexto educativo y sus elementos sociales



Elaboración propia

Autores, Esquema y descripción del diseño teórico de la propuesta.

Figura 4.



CITATION
Fig17 \p 1 \l
10250

Guerrero,
2011, págs. 1-
101

Resolución de
Secretaría de
Gestión
Pública No.
006-2018-
PCM/SGP

¿Qué significa
contextualizar?

Beltrán, 2018,
págs. 13 - 22

Elaboración propia

Descripción

La investigación, en sus aspectos teórico prácticos, tiene el propósito de contextualizarse. Vele decir considerar, evaluar y asumir las propuestas de las nuevas tendencias de la gestión desde la administración clásica a la gestión de procesos y por procesos. En este sentido, el basamento holístico, epistemológico y técnico de este estudio es la Resolución de Secretaría de Gestión Pública No. 006-2018-PCM/SGP.

En esa misma dirección se ha tomado los marcos teóricos propuestos por (Figueroba, 2017, pág. 1), Guerrero, 2011, págs. 1-101 y Beltrán, 2018, (págs. 13 – 22), citados en los marcos de referencia.

Se propone la secuencia algorítmica propuesta por Beltrán y sus colaboradores a partir de los procesos estratégicos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Dado que estos refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos; luego, se asumen los procesos operativos, estos están ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”; a continuación, los procesos de apoyo son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones; para luego recurrir a los procesos de planificación estos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección; los procesos de gestión de recursos permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) para permitir los procesos de realización del producto que son los que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio; finalmente, cerrando el círculo tenemos a los procesos de medición, análisis y mejora que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. (Beltrán y otros, 2018, págs. 13 - 22)

Capítulo II.

2.1. Métodos y materiales.

Se plantea una investigación de tipo descriptivo propositiva como un proceso sistemático y racional donde destacan los métodos como inductivo, deductivo, de análisis y síntesis, para explicar la relación causal de las variables. Por el volumen y el tipo de información la presente investigación se desarrolla bajo el enfoque de una investigación mixta: cuantitativo-cualitativa, lo que explica que está plenamente justificada por los objetivos y las hipótesis de la investigación. Es una Investigación mixta concurrente porque la data cuantitativa y cualitativa se obtiene al mismo tiempo. Ninguna de las dos tiene prioridad al momento de realizar la investigación.

2.1. Paradigma: Socio crítico porque se realiza una observación científica de la realidad estudiada utilizando teorías adecuadas que permiten describir y explicar el problema, prever su solución y proponer la tecnología con la que se logra tal fin.

2.2. Tipo: tecnológico porque con las teorías que sustentan la investigación se elabora el/los instrumento/s, elabora la propuesta de solución, que llevan a la transformación de esa realidad.

2.3. Diseño: Descriptivo/propositivo porque constituye un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos y probablemente generar conocimientos científicos.

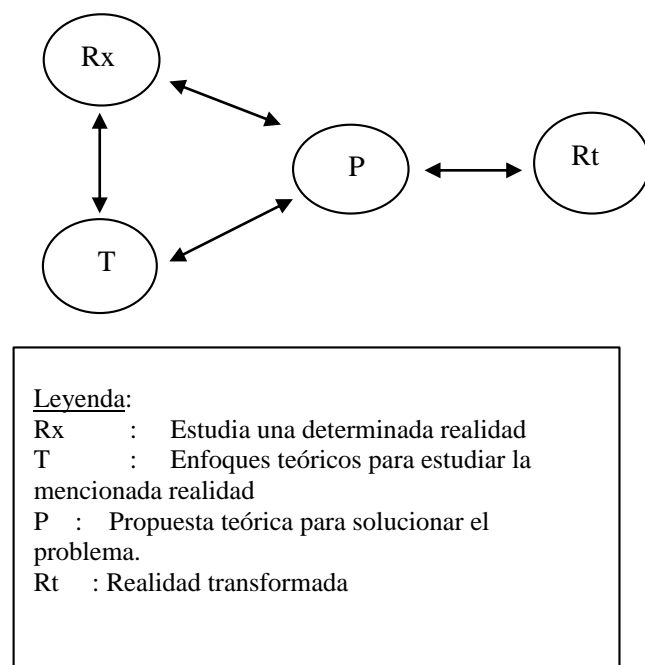
IV.- Marco Metodológico

4.1. Naturaleza de la investigación

El estudio se enmarca en el paradigma de investigación denominado Socio crítico, Tecnológico, diagnóstico propositivo. La investigación *propositiva* es un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos. El paradigma *socio-crítico* adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia

social que no es puramente empírica ni sólo interpretativa, sus contribuciones se originan de los estudios comunitarios y de la investigación participante. Tiene como objetivo promover las transformaciones sociales y dar respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades humanas, pero con la participación de sus miembros. Por esta razón este trabajo es socio crítico porque según su finalidad pretende superar las deficiencias en la elaboración del PEI como instrumento de gestión de la II.EE. multigrado N° 82861 del caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca región Cajamarca. Es *tecnológico*, porque busca elaborar un conocimiento útil para resolver un problema concreto que surge principalmente en las necesidades de la sociedad; en este caso mediante el desarrollo de la propuesta de un Protocolo de contextualización administrativa sustentado en el enfoque de procesos y la teoría de la gestión, para solucionar el objeto de estudio y, es *diagnóstico propositiva* porque por medio de este tipo de investigación podemos aproximarnos a los resultados de una investigación cuasi experimental en situaciones en las que no es posible el control y manipulación absolutos de las variables. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.

Figura 5. Esquema del diseño: diagnóstico propositivo



4.2.- Población y muestra

De acuerdo con los datos observados en la Unidad del Estudio el universo es de 02

directivos, 04 docentes, total 06 elementos de observación; se agrega la observación realizada a la institución, en su conjunto. Se utilizó el universo como población maestra, incluido el estudio de los archivos correspondientes a los materiales administrativos y educativos del aprendizaje.

4.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

A. Métodos:

Método histórico. Permite el conocimiento del proceso que corresponde a las distintas etapas del objeto de estudio en su sucesión cronológica, Para conocer la evolución y desarrollo del objeto estudiado en la investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia, mirada esencial que se desarrolla en el Capítulo I.

Método sistémico. Para modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinaron, por un lado, la estructura del objeto; y, por otro su dinámica, fundamentalmente, determinadas en la Matriz de la Investigación.

Método sintético. Es un proceso utilizado mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados. Esto consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, se presenta más en el planteamiento de la hipótesis.

Método lógico. Permite la observación de las variables estudiadas, la elaboración de la Matriz de relaciones lógicas, problema, objeto de estudio, objetivo general, campo de acción, hipótesis, tareas (objetivos específicos), formulación de conclusiones.

Método dialéctico: Para explicar las leyes que rigen las estructuras económicas y sociales, sus correspondientes superestructuras y el desarrollo histórico del contexto, en el que se desarrolla la investigación.

B. Técnicas e instrumentos:

Observación: Consiste en el registro sistemático, viable y confiable de comportamiento

o conducta manifiesta. Su instrumento de medición es la **ficha de observación**. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias.

Entrevista: Este procedimiento es altamente valioso y útil para recabar informaciones actualizadas que probablemente no están disponibles en las publicaciones escritas; permite la búsqueda de soluciones puntuales en el ámbito escolar, familiar, laboral, científico, periodístico, etc.

Cuadernillo de preguntas: permitirá recoger y registrar los datos que constará de 23 ítems para los estudiantes y 16 ítems para la Docentes.

Fichaje: Permite recoger información teórica sobre el problema de investigación que se encuentra en los diferentes escritos. Su instrumento es la ficha.

Test: El objetivo es medir la cuestión concreta del individuo, dependiendo de qué tipo sea el test, se va a valorar, normalmente el estado en que esta la persona relacionado con su personalidad, amor, concentración, habilidades, aptitudes, entre otros.

C. Análisis estadístico de los datos:

Para el análisis de los datos seguiremos los siguientes pasos:

Seriación: Se ordenan los instrumentos de recolección de datos.

Codificación: Se codifican de acuerdo al objeto de estudio. Consiste en darle un número a cada uno de los instrumentos.

Tabulación: Aplicados los instrumentos se procede a realizar la tabulación, empleando la escala numeral. Se tabulará cada uno de los instrumentos aplicados por separado.

Elaboración de cuadros: Los instrumentos tabulados nos permitirán elaborar cuadros o tablas por cada uno de los instrumentos. Los cuadros o Tablas elaboradas nos permiten realizar un análisis e interpretación de los datos recogidos y así poder comprobar la hipótesis de estudio planteada.

Capítulo III

3.1. Resultados

Tabla 01

Indicador: Deficiencias que se presentan en los directivos

Observaciones a sub-índices	Si		No		TE	%
	Nº	%	Nº	%		
Promueven la continuidad de la práctica pedagógica	1	50%	1	50%	02	100%
Elaboran estrategias de monitoreo a la práctica docente	0	0%	2	100%	02	100%
Evalúan y socializan los resultados de la práctica docente	0	0%	2	100%	02	100%
La planificación anual se rige de acuerdo a las condiciones del entorno para poder atender la demanda y sus necesidades de aprendizaje	1	50%	1	50%	02	100%
Total, entrevistados (TE)					02	100%

FUENTE: 02 DIRECTIVOS QUE ORIENTAN A LOS ESTUDIANTES DE I.E.E MULTIGRADO N° 82861 DEL CASERÍO LA SHITA DEL DISTRITO DE JESÚS PROVINCIA DE CAJAMARCA REGION CAJAMARCA

INTERPRETACION:



De acuerdo a la ficha de observación aplicada a 2 directivos de I.E.E Multigrado N° 82861 del Caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca Región Cajamarca sobre el indicador “Deficiencias que se presentan en los directivos”, se pudo obtener los siguientes resultados:

1. Se observó que de acuerdo al ítem “Promueven la continuidad de la práctica pedagógica” se obtuvo que el 50.00% de directivos tuvieron como resultado que

SI realizan el ítem, y el 50.00% de directivos obtuvieron que NO realizan el ítem de acuerdo a la ficha de observación aplicada.

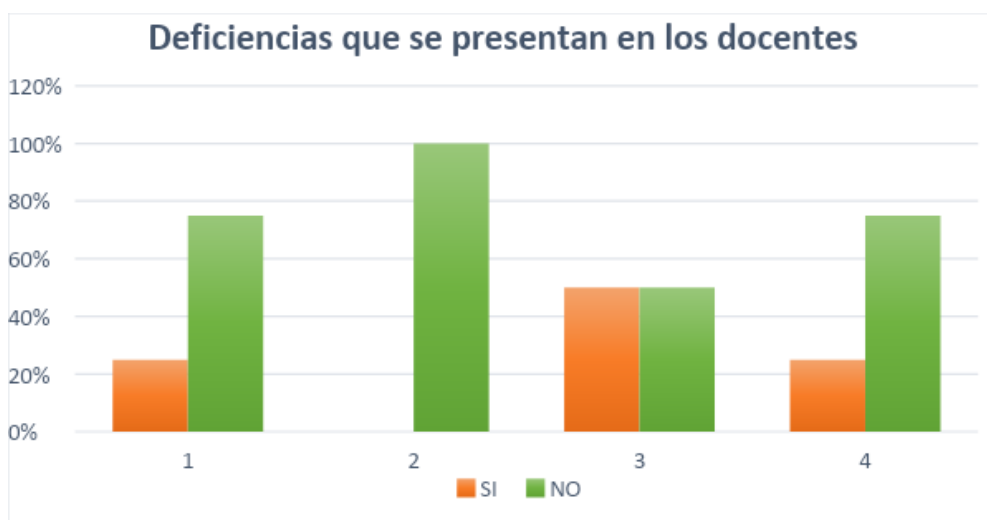
2. Se observó que de acuerdo al ítem “Elaboran estrategias de monitoreo a la práctica docente” se obtuvo que el 100% de directivos NO aplican estrategias para tener un seguimiento a los docentes de la institución.
3. Se observó que de acuerdo al ítem “Evalúan y socializan los resultados de la práctica docente” se obtuvo que 100% de directivos NO realizan este ítem, teniendo como resultado una deficiencia en la gestión.
4. Se observó que de acuerdo al ítem “La planificación anual se rige de acuerdo a las condiciones del entorno para poder atender la demanda y sus necesidades de aprendizaje” se obtuvo que el 50.00% de directivos tuvieron como resultado que SI realizan el ítem, y el 50.00% de directivos obtuvieron que NO realizan el ítem de acuerdo a la ficha de observación realizada.

Tabla 02

Indicador: Deficiencias que se presentan en los docentes

Observaciones a sub-índices	Si		No		TE	%
	Nº	%	Nº	%		
Manejan enfoques pedagógicos y utilizan eficientemente el tiempo de la sesión de clase	1	25%	3	75%	04	100%
Evalúa a sus estudiantes de acuerdo a competencias	0	0%	4	100%	04	100%
Desarrolla estrategias y materiales que permiten estimular a los estudiantes	2	50%	2	50%	04	100%
Enfoca su programación curricular acorde a las necesidades educativas del entorno-	1	25%	3	75%	04	100%
Total, entrevistados (TE)					04	100%

FUENTE: 04 DOCENTES QUE ORIENTAN A LOS ESTUDIANTES DE II.EE MULTIGRADO N° 82861 DEL CASERÍO LA SHITA DEL DISTRITO DE JESÚS PROVINCIA DE CAJAMARCA RECIÓN CAJAMARCA



INTERPRETACION:

De acuerdo a la ficha de observación aplicada a 4 docentes de II.EE Multigrado N° 82861 del Caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca Región Cajamarca sobre el indicador “Deficiencias que se presentan en los docentes”, se pudo obtener los siguientes resultados:

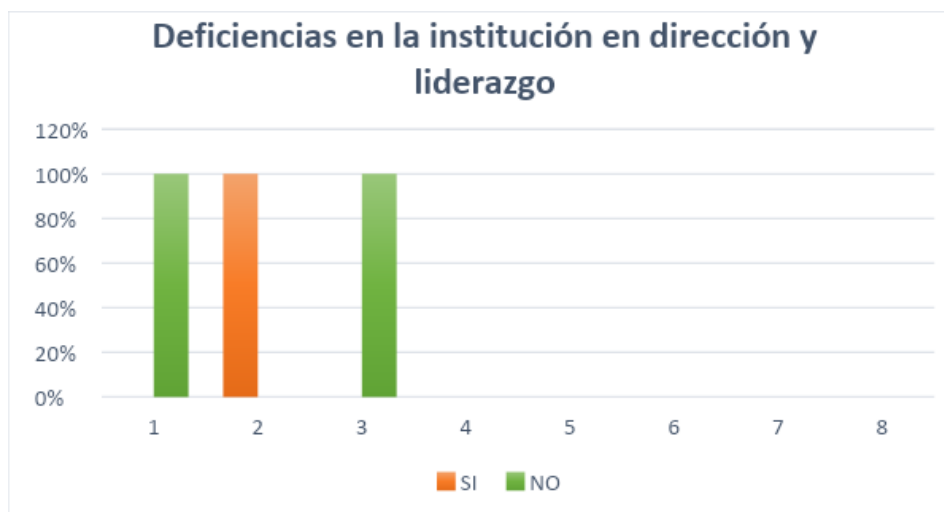
1. De acuerdo al ítem “Manejan enfoques pedagógicos y utilizan eficientemente el tiempo de la sesión de clase” se observó que el 25% de los docentes SI realizarían el ítem en cuestión mientras que el 75% de los docentes se observó que NO realizan el ítem en cuestión.
2. De acuerdo al ítem “Evalúa a sus estudiantes de acuerdo a competencias” se observó que el 0% de los docentes SI realizarían el ítem en cuestión mientras que el 100% de los docentes se observó que NO realizan el ítem en cuestión.
3. De acuerdo al ítem “Desarrolla estrategias y materiales que permiten estimular a los estudiantes” se observó que el 50% de los docentes SI realizarían el ítem en cuestión mientras que el 50% de los docentes se observó que NO realizan el ítem en cuestión.
4. Se observó que de acuerdo al ítem “Enfoca su programación curricular acorde a las necesidades educativas del entorno” se obtuvo que el 25% de docentes tuvieron como resultado que SI realizan el ítem, y el 75% de docentes obtuvieron que NO realizan el ítem de acuerdo a la ficha de observación realizada.

1. Evaluación del funcionamiento de la IE.

Tabla 03

Indicador: Deficiencias en la institución en dirección y liderazgo

Observaciones a sub-índices	Si		No		TO	%
	N°	%	N°	%		
Correcto desarrollo del planeamiento institucional	0	0%	1	100%	01	100%
Gestión eficiente de relaciones interinstitucionales y comunitarios	1	100%	0	0%	01	100%
Evaluación de la gestión escolar	0	0%	1	100%	01	100%
Total, Observados					01	100%

**INTERPRETACION:**

De acuerdo a la ficha de observación realizada a la II.EE Multigrado N° 82861 del Caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca Región Cajamarca sobre el indicador “Deficiencias en la institución en dirección y liderazgo”, se pudo obtener los siguientes resultados:

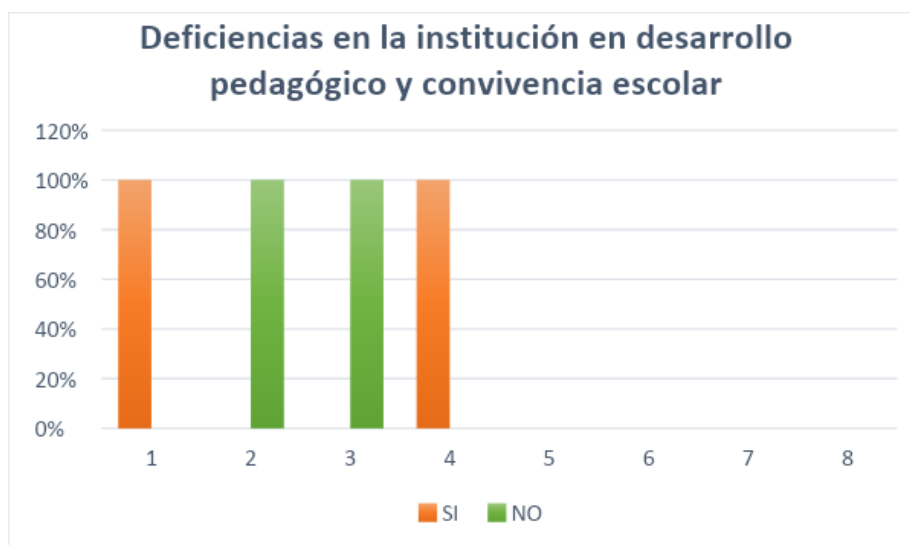
- De acuerdo al ítem “Correcto desarrollo del planeamiento institucional” se pudo obtener que el 100% de la institución no desarrolla efectivamente un planteamiento preventivo antes las clases.

2. De acuerdo al ítem “Gestión eficiente de relaciones interinstitucionales y comunitarios” se obtuvo en su totalidad que la institución SI presenta una gestión con relación a dicho ítem.
3. De acuerdo al ítem “Evaluación de la gestión escolar” se observó que la institución NO muestra la aplicación de evaluaciones a docentes de acuerdo a la gestión que mantienen con los estudiantes.

Tabla 04

Indicador: Deficiencias en la institución en desarrollo pedagógico y convivencia escolar

Observaciones a sub-índices	Si		No		TO	%
	N°	%	N°	%		
Gestiona estrategias para incentivar los indicadores de matrículas de estudiantes.	1	100%	0	0%	01	100%
Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes,	0	0%	1	100%	01	100%
Fortalece el desempeño docente	0	0%	1	100%	01	100%
Gestión del aprendizaje	1	100%	0	0%	01	100%
Gestión de la convivencia escolar y la participación de padres de familia	0	0%	1	100%	01	100%
Total, observados					01	100%



INTERPRETACION:

De acuerdo a la ficha de observación aplicada a la II.EE Multigrado N° 82861 del Caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca Región Cajamarca sobre el indicador

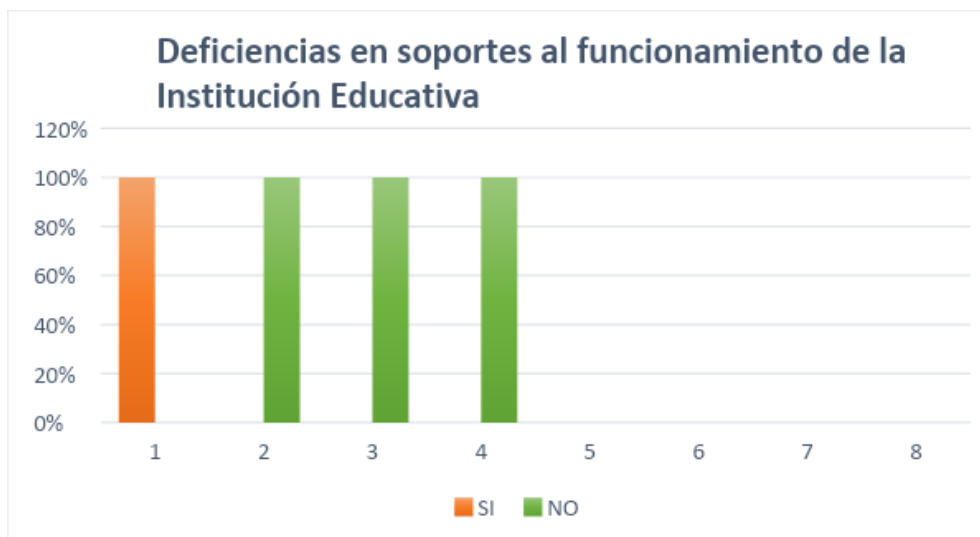
“Deficiencias en la institución en desarrollo pedagógico y convivencia escolar”, se pudo obtener los siguientes resultados:

1. De acuerdo al ítem “Gestiona estrategias para incentivar los indicadores de matrículas de estudiantes” se observó que la institución SI realiza este ítem en el transcurso de su año estudiantil.
2. De acuerdo al ítem “Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes” se observó que la institución en su totalidad NO prepara dichas condiciones para que la gestión de los aprendizajes de los alumnos sea eficaz.
3. De acuerdo al ítem “Fortalece el desempeño docente” se obtuvo que la institución NO premia ni fortalece el desempeño que realiza el docente con sus estudiantes.
4. Se observó que de acuerdo al ítem “Gestión del aprendizaje” se obtuvo que la institución II.EE Multigrado N° 82861 del Caserío la Shita del distrito de Jesús NO presenta una gestión óptima para el aprendizaje.

Tabla 05

Indicador: Deficiencias en soportes al funcionamiento de la Institución Educativa

Observaciones a sub-índices	Si		No		TO	%
	N°	%	N°	%		
Administración del recurso humano	1	100%	0	0%	1	100%
Administración de la infraestructura, servicios básicos y complementarios	0	0%	1	100%	1	100%
Administración de los recursos, bienes y materiales educativos.	0	0%	1	100%	1	100%
Administración de los recursos económicos,	0	0%	1	100%	1	100%
Total, observados					1	100%



INTERPRETACION:

De acuerdo a la ficha de observación aplicada a la II.EE Multigrado N° 82861 del Caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca Región Cajamarca sobre el indicador “Deficiencias en soportes al funcionamiento de la Institución Educativa”, se pudo obtener los siguientes resultados:

1. Se observó que de acuerdo al ítem “Administración del recurso humano” se obtuvo con un 100% que la institución II.EE Multigrado N° 82861 del Caserío la Shita del distrito de Jesús SI realizan este ítem, teniendo como resultado un buen manejo el área de recursos humanos.
2. De acuerdo al ítem “Administración de la infraestructura, servicios básicos y complementarios” se observó que la institución NO presenta un buen manejo de servicios básicos, ni infraestructura en buenos estados.
3. De acuerdo al ítem “Administración de los recursos, bienes y materiales educativos” se obtuvo que la institución II.EE Multigrado N° 82861 del Caserío la Shita del distrito de Jesús NO presentan una buena gestión para los recursos educativos.
4. Se observó que de acuerdo al ítem “Administración de los recursos económicos” se obtuvo que la institución II.EE Multigrado N° 82861 del Caserío la Shita del distrito de Jesús NO muestra que el área que administra los presupuestos y economía de la institución sea eficiente.

3.2. DISCUSIÓN

Una primera idea es la siguiente: considerar dos cosas muy importantes respecto de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI): considerarlos como instrumentos humanos que son; por lo tanto, tienen sus imperfecciones, quiere decir que no son una panacea. Por esta razón, también debemos considerar que un Proyecto erróneo es difícilmente un instrumento para la mejora. De aquí la importancia de esta investigación y su propuesta que trata, finalmente, asegurar un mejor acercamiento a elaborar los PEI que respondan con mayor soltura las exigencias de la educación rural peruana.

¿Qué hace que este instrumento de gestión no sea siempre eficiente? Existen muchas razones entre las que encontramos que existe falta de reflexión sobre la planificación y su práctica; existe comunicación ineficaz a todos los niveles de la organización educativa, cada quien hace lo que mejor le parece; ausencia total de la participación de la familia; distancia entre la teoría y la práctica administrativa; falta de disponibilidad de los profesores a reunirse para reflexionar; ausencia de estímulos en las personas y en los grupos sociales y dimensionales; dificultades, sustentadas en prejuicios, para que los alumnos participen en la planificación escolar; falta de compromiso profesional, político, económico y cultural; verticalidad organizativa desde la administración educativa; falta de propuestas a largo plazo; no existe secuencia ni continuidad organizacional; pobres recursos financieros; falta de conocimiento, compromiso y establecimiento de la misión institucional; los grupos no se conocen; elaboración de Proyectos utópicos, poco realistas; y muchos otros, como la irresponsabilidad de las autoridades. (Bautista, 2017)

Corroborando lo anteriormente citado encontramos que, entre los antecedentes recientes de estudios realizados sobre el tema, la investigadora encontró el de Nicolás (2009) quien considera, por un lado, que, en su trabajo, “la gestión educativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa y significativa de 72.4 %. Del mismo modo la Gestión Organizativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa y significativa de 91.2 %. Y que siendo así la Gestión Administrativa se relaciona con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico —La Pontificia, Huamanga Ayacucho; por lo tanto, presenta correlación directa y significativa de 58.1 %. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). (p.9). Por otro lado, Ramírez (2006) dice:

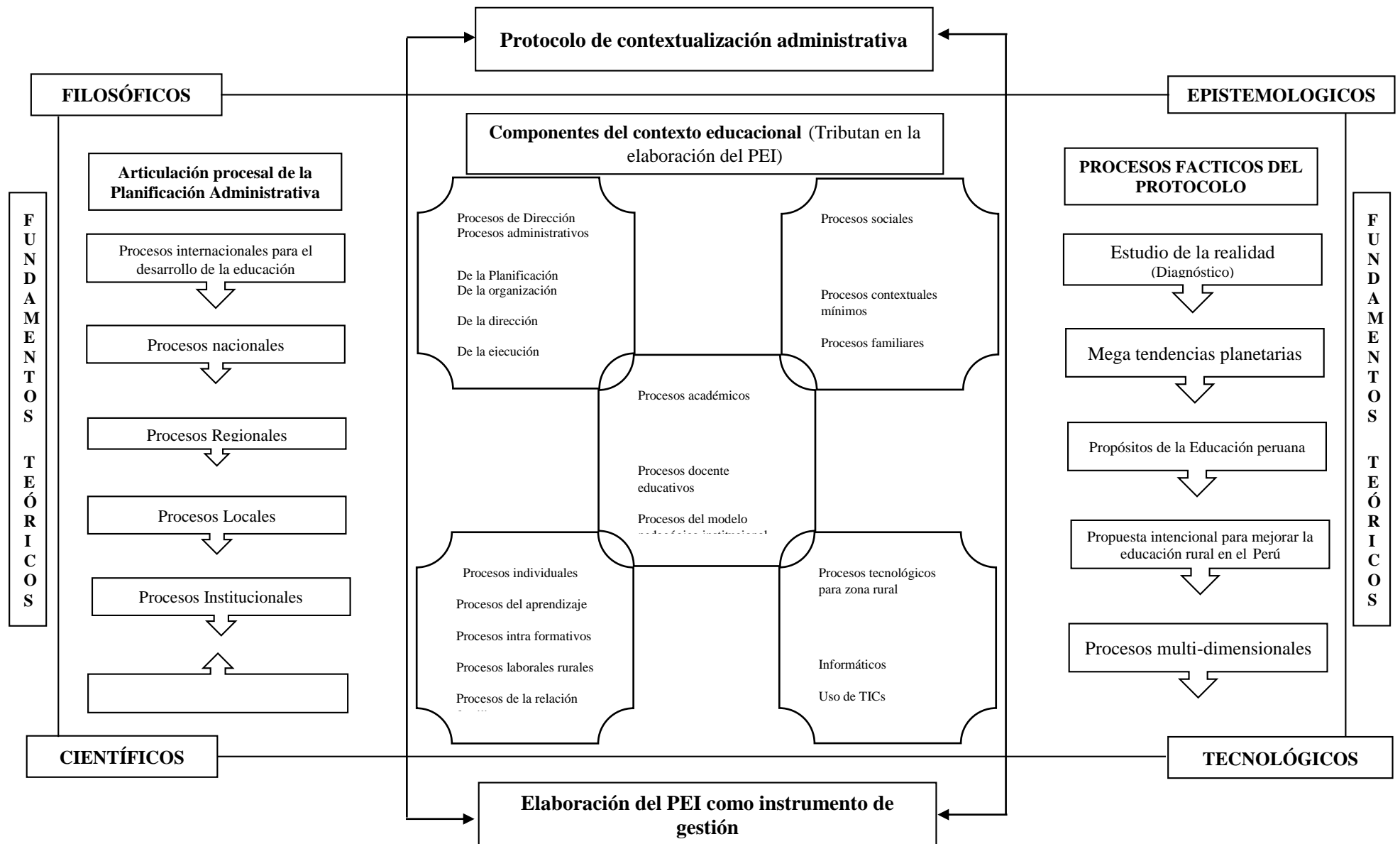
“Que el docente, a través de su quehacer profesional, es considerado como uno de los principales agentes para lograr concretar un proyecto educativo que responda a las exigencias de estos tiempos tan dinámicos. Sin embargo, es importante que la escuela responda a los requerimientos de esta sociedad tan versátil y que genere en el sujeto los conocimientos, las habilidades, las competencias y los aprendizajes que hagan posible una mejor interacción del individuo con su contexto. (p.11). Y, finalmente, Carrasco (2002) realiza un estudio que consiste en el análisis de la relación de las variables Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional, relación que se ha determinado como resultado de todas las actividades metodológicas y procedimentales que se han desplegado para su realización. Aquí sostiene que: “la variable dependiente Calidad de Formación Profesional al ser analizada, ponderada, y medida se ha determinado, que los indicadores de calidad por áreas curriculares apenas alcanzan el nivel regular, distando mucho de los niveles de calidad exigidos por los estándares internacionales que debiera ser de excelencia y con cero márgenes de error. Este resultado significa que la relación entre las dos variables que conforman el problema de investigación tiene una relación directa positiva, es decir, la regular Gestión Educativa de la Facultad de Educación genera una Calidad de Formación Profesional de regular calidad”. (p.17).

Estas son sospechas, por un lado, y razones suficientes, por el otro, para plantear esta investigación en el sentido de preguntar ¿Existen deficiencias en la elaboración del PEI, de la II.EE Multigrado N° 82861 del Caserío La Shita del Distrito de Jesús, Provincia de Cajamarca, ¿Región Cajamarca? ¿Existen limitaciones para identificar las necesidades y potencialidades de la comunidad?, ¿Existen dificultades para articular los procesos administrativos institucionales a sus estrategias educativas?; y, también comprobar si la institución funciona con documentos de gestión descontextualizados, desactualizados y rutinarios. Para conseguir las respuestas se utilizó la técnica de la Observación con respectivo instrumento, la Ficha de Observación. Que, en efecto, dio como resultado la gravedad del problema y su urgente tratamiento. (Ver resultados y Anexo 1). Se propuso como solución diseñar y elaborar un Protocolo de Contextualización Administrativa para la adecuada elaboración del PEI como instrumento de gestión de tal manera que se formule un documento de gestión planificado, ejecutado y supervisado donde se vinculen las actividades en busca de un objetivo común, otorgándole una identidad a la IIEE y un sentido de pertenencia a la comunidad. Una de las primeras tareas que se ejecutó fue el

levantamiento del diagnóstico situacional, esta averiguación es aporte factico; luego se utilizó las teorías y enfoques de sistemas, la gestión por procesos y su variante, de procesos; y las modernas tendencias de la nueva administración de instituciones educativas. El aporte más importante es la construcción del algoritmo que implemente y, orienta y dirige el proceso de diseñar y elaborar un Protocolo de Contextualización Administrativa, para la adecuada elaboración del PEI.

A continuación, el Protocolo de contextualización administrativa y el desarrollo de la propuesta de solución del problema.

Figura 6. Esquema didáctico del protocolo



3.3. Descripción de la Propuesta

Denominación: Protocolo de contextualización administrativa para la elaboración del PEI como instrumento de gestión

Fundamentación Teórica

○ Filosófica

El pensamiento Drucker dice: “Aceptamos el hecho de que el aprendizaje es un proceso de toda la vida para mantenernos actualizados respecto del cambio, y la tarea más apremiante es enseñar a la gente cómo aprender. La esencia de la administración es hacer productivo el conocimiento que sólo existe en la aplicación (el conocimiento de acción a diferencia de sólo información). Si no es así estaremos limitados por la información que tengamos y por nuestra habilidad para procesar esa información. Cuando Peter Drucker analiza el conocimiento lo considera como un vínculo entre aprendizaje y enseñanza, que permite hacerlo más productivo cuando se aplica. Considera también que el conocimiento de hoy es obsoleto para el mañana por la dinámica de los cambios científicos y tecnológicos. Finalmente considera a las personas, reconociendo sus fortalezas y sus potencialidades, y propone que las organizaciones inviertan en el desarrollo de sus capacidades, habilidades y cualidades humanas”. (Puell, 2009, pág. 32)

○ Epistemológica

La epistemología, en cuanto rama de la filosofía, se ocupa del desarrollo de la ciencia y las disciplinas intelectuales. En este sentido, es posible pensar que las disciplinas se pueden dividir en dos grandes grupos: gnomológicas o explicativas, y buscan entender el submundo específico, independientemente de cualquier interés concreto, como, por ejemplo, la física, la química o la biología. Por su parte, las disciplinas de acción o praxiológicas tienen como fin intervenir en la realidad a fin de lograr ciertos fines; en este grupo se encuentran la ingeniería, la medicina, la pedagogía y, por supuesto, la administración. Se ocupa de cuatro tareas centrales en la disciplina de la administración: el objeto específico de esta, su naturaleza, el desarrollo discursivo que ha tenido y las metodologías que ha utilizado para la investigación. se considera que el objeto general de la administración es la organización, un punto que casi siempre se acepta. Sin embargo, es necesario concretarlo más, en vista de que en la organización concurren otras disciplinas como, por ejemplo, la economía (teoría de la empresa), la psicología

(psicología organizacional), y la sociología (sociología organizacional), por solo citar las principales. Así, entonces, es necesario definir un objeto que sea exclusivo de la administración, el cual no se comparta no es compatible con otros campos y se condense puede condensar de manera precisa en los procesos de conducción de la gente hacia el logro de resultados en la organización. En efecto, ninguna de las ciencias mencionadas se dedica a este punto de manera específica. Por ejemplo, la psicología puede mirar el impacto de la gestión en un mundo altamente competido con relación a la salud mental, pero no trabaja la gestión en sí, sino el efecto psicológico de ella. La sociología puede ocuparse de la cultura organizacional, del trabajo y de temas similares, pero no se enfoca en la dirección en sí, y la economía se centra en la empresa, sobre todo en producción y comercialización, mas no en la conducción hacia objetivos.

Asimismo, se parte del hecho de que la organización es un sistema abierto que busca realizar una visión en el marco de su supervivencia y crecimiento en el largo plazo, lo cual se desglosa en objetivos estratégicos que deben alcanzarse. En este ámbito alguien debe realizar la conducción de los recursos, en especial el talento humano, tarea que corresponde al cuerpo de dirección, el cual debe definir objetivos, procesos, sistemas, estructuras y desarrollos de liderazgo con miras a alcanzar los objetivos planteados. Esto significa que el cuerpo directivo, en cuanto suprasistema, desempeña un papel esencial en la vida de la organización, tal como lo plantearon Penrose (1959) y Haeckel (2000). De esta manera, los roles del cuerpo directivo se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- Establecer el planteamiento teleológico, como, por ejemplo, fijar la visión, los objetivos y las metas.
- Diseñar la estructura organizacional.
- Aplicar el liderazgo.
- Formular el modelo de negocio y la estrategia como forma de adaptación al entorno mediante la explotación y la exploración (March, 1991).
- Desarrollar las capacidades que se requieren.
- Diseñar el modelo de gestión apropiado.
- Crear una cultura organizacional alineada con el direccionamiento estratégico.
- Hacerle seguimiento al desempeño de la organización. (Mendoza, 2018, pág. 7)

○ Científica

- Planificación sistémica.

En el libro Planificación Sistémica, Juan Bravo Carrasco (Ed. 2016) dice que “La planificación sistémica es un proceso permanente, sistemático y entrelazado con la operación de la empresa. Está destinado a mantener actualizado el plan de trabajo en la empresa, el que a su vez incluye un fondo de emoción y un primer plano con resultados visibles: misión, imagen deseada, objetivos y programa de acción. El plan es la base para las decisiones del día a día, contiene la proyección de la empresa en un futuro supuesto y representa el rendimiento mínimo que esperamos superar con las oportunidades que el medio ofrecerá. Algunas precisiones: Por plan entendemos el resultado del proceso de planificación. El rendimiento mínimo es lo que esperamos obtener o decidir en el futuro observando desde nuestra perspectiva; en consecuencia, es un punto de referencia que nos permite contrastar las oportunidades que el medio nos ofrece”. Pág.21

- Administración sistémica

Las características principales de una administración sistémica descritas por Ackoff (2012) son: a) autonomía — aprender a aprender y capacidad de adaptación—; b) reconoce la interacción de la organización misma, sus unidades y el entorno; c) consta de cuatro subsistemas: 1) diagnóstico y prescripción, 2) toma de decisiones, 3) mejoramiento y mantenimiento del desempeño; y 4) el subsistema de información; d) se identifican desviaciones, amenazas y oportunidades, y síntomas y presíntomas; e) diseño de diversas unidades que requieren instancias de coordinación e integración; f) coordinación e integración a través de consejos para la asignación de decisiones; g) los consejos se forman con responsables de diagnóstico y prescripción de la unidad, del nivel superior y del nivel inferior; h) los consejos reciben copias de los diversos reportes; e i) los consejos toman parte en decisiones y consideran impactos en todos los niveles. (Pantoja, 2019)

○ Tecnológica

Los instrumentos o herramientas de gestión son un conjunto de documentos técnicos que regulan aspectos de gestión interna, generalmente respaldados por una Norma Administrativa. Estos instrumentos deben formularse en armonía con los principios modernos de gestión, y las normas establecidas por cada Unidad de Gestión Local. La estrategia a utilizar para la elaboración de cada instrumento debe considerar

características como: liderazgo reconocido, participación, trabajo en equipo, reflexión, consenso, negociación, respeto a la estructura de la institución.

Los principales instrumentos de gestión son; *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*, Plan Anual de trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI) Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Informe de Gestión Anual (IGA), además es importante considerar la importancia de los organigramas, así como de los manuales de procedimientos administrativos.

3.3.2. Procesos fácticos del protocolo

3.3.2.1. Estudio de la realidad (Diagnóstico)

3.3.2.2. Mega tendencias planetarias

Esta propuesta por procesos también tiene un contexto mundial que la sostiene, la Unesco, en el Foro mundial sobre la educación realizado en el año 2015 para su proyección hasta el 2030, sostiene que:

La Educación 2030 debe ser considerada dentro del contexto más amplio del desarrollo en el día de hoy. Los sistemas de educación deben ser relevantes y responder a mercados laborales que cambian rápidamente, avances tecnológicos, urbanización, migración, inestabilidad política, degradación ambiental, hechos de catástrofes y desastres naturales, competencia por recursos naturales, desafíos demográficos, aumento del desempleo global, pobreza persistente, crecientes inequidades y expansión de las amenazas para la paz y la seguridad. Para el año 2030, los sistemas de educación requerirán matricular a cientos de millones de niños y adolescentes más para lograr la educación básica esto es la educación de la primera infancia, primaria y al menos el primer ciclo de secundaria para todos. Además, deberán proveer igual acceso a oportunidades de educación de segundo ciclo de secundaria y de post secundaria para todos y todas. Al mismo tiempo, es clave entregar educación y atención a la primera infancia a fin de asegurar la salud, el aprendizaje y el desarrollo de largo plazo de los niños. También es vital para los sistemas de educación garantizar que todos los niños, jóvenes y adultos estén aprendiendo y adquiriendo habilidades relevantes, incluyendo competencias en alfabetización. Hay una necesidad urgente de que niños, adolescentes y adultos desarrollen, a lo largo de sus vidas, habilidades y competencias flexibles que

requieren para vivir y trabajar en un mundo más seguro, sostenible, interdependiente, basado en el conocimiento e impulsado por la tecnología. La Educación 2030 asegurará que todas las personas adquieran una sólida base de conocimiento, desarrollen un pensamiento creativo y crítico junto con competencias de colaboración, y forjen curiosidad, coraje y resiliencia. (UNESCO, 2015, pág. 3)

3.3.2.3. Propósitos de la Educación peruana

- Desarrollo de la identidad personal, social y cultural en el marco de una sociedad democrática, intercultural y ética en el Perú.
- Dominio del castellano para promover la comunicación entre todos los peruanos.
- Preservar la lengua materna y promover su desarrollo y práctica.
- Conocimiento del inglés como lengua internacional.
- Desarrollo del pensamiento matemático y de la cultura científica y tecnológica para comprender y actuar en el mundo.
- Comprensión y valoración del medio geográfico, la historia, el presente y el futuro de la humanidad mediante el desarrollo del pensamiento crítico.
- Comprensión del medio natural y su diversidad, así como desarrollo de una conciencia ambiental orientada a la gestión de riesgos y el uso racional de los recursos naturales en el marco de una moderna ciudadanía.
- Desarrollo de la capacidad productiva, innovadora y emprendedora, como parte de la construcción del proyecto de vida de todo ciudadano.
- Desarrollo corporal y conservación de la salud física y mental.
- Desarrollo de la creatividad, innovación, apreciación y expresión a través de las artes, las humanidades y las ciencias.
- Dominio de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
(MINEDU, Propósitos de la educación peruana, 2018, pág. 15)

3.3.2.4. Propuesta intencional para mejorar la educación rural en el Perú

Con el propósito de que en el año 2030 el 60% de los niños de zonas rurales mejoren sus niveles satisfactorios en comunicación y matemáticas, desde enero del presente año el Ministerio de Educación (Minedu) replanteará la política de atención educativa para ese ámbito.

Asimismo, se busca que el 50% de los niños menores de tres años se incorporen al sistema educativo y que los hombres y mujeres de zonas rurales desarrollen competencias según sus necesidades, dinámicas productivas y características socioculturales.

Actualmente, los resultados de comprensión lectora y matemáticas muestran que la mayoría de estudiantes de secundaria de ámbitos rurales alcanza un nivel de logro inicial o en proceso, por lo que se requiere mejorar las estrategias para que adquieran aprendizajes de manera satisfactoria.

Además, solo 5 de cada 10 estudiantes concluye la secundaria, la cuarta parte de mujeres mayores de 18 años son analfabetas, el 40% de niñas y adolescentes dejan sus estudios por motivos familiares y se estima que 23 de cada 100 estudiantes adolescentes están embarazadas.

A través de la Dirección General de Educación Básica Alternativa, Intercultural Bilingüe y de Servicios Educativos en el Ámbito Rural (DIGEIBIRA), el MINEDU busca mejorar el desempeño de los docentes y la práctica pedagógica, así como las condiciones de bienestar de estudiantes y maestros priorizando la atención de infraestructura y equipamiento.

Asimismo, busca fortalecer la articulación intersectorial e intergubernamental incrementando la participación de la comunidad en la gestión de los servicios educativos y desarrollando mecanismos de identificación, alerta y atención para prevenir la violencia psicológica, física y sexual.

En el ámbito rural, el servicio educativo se ofrece en el nivel primaria multigrado monolingüe castellano (polidocente incompleta/multigrado o unidocente), mientras que la secundaria tiene las modalidades en alternancia (modelo semipresencial), residencia estudiantil y tutorial, que es semipresencial.

La reciente aprobación de la Política de Atención Educativa para la Población de Ámbitos Rurales (D. S. N.º 013-2018-MINEDU) contribuirá a ofrecer servicios educativos diversificados en coordinación con otros sectores, niveles de gobierno y agentes sociales en cada una de las regiones. (MINEDU, 2018, pág. 3)

3.3.2.5. Procesos multi-dimensionales

Procesos sociales

Procesos culturales

Procesos Educativos

Procesos económicos

Procesos laborales

Mapeo de necesidades social educativas

3.3.3. Componentes del contexto educacional (Tributan en la elaboración del PEI)

3.3.3.1. Procesos de Dirección

Procesos administrativos

- De la Planificación
- De la organización
- De la dirección
- De la ejecución
- Del control
- De la retroalimentación

Procesos académicos

- Procesos docente educativos
- Procesos del modelo pedagógico institucional
- Procesos áulicos
- Procesos metodológicos
- Procesos de la evaluación formativa
- Procesos de transformación sostenida
- Las nuevas necesidades

Procesos sociales

- Procesos contextuales mínimos
- Procesos familiares
- Procesos comunicacionales
- Procesos inter formativos (entre pares)

Procesos individuales

- Procesos del aprendizaje (realidad personal, tipología, características)
- Procesos intra formativos (habilidades, capacidades, destreza, competencias)
- Procesos laborales rurales
- Procesos de la relación familiar
- Procesos de la realidad amical
- Procesos deportivos y artísticos

Procesos tecnológicos para zona rural

- Uso de TICs
- Herramientas tecnológicas de aprendizaje en zona rural
- Zoom
- Meet
- E-mail
- Celular
- Tablet
- PC
- Laptop

CAPITULO IV.

4.1. CONCLUSIONES

1. De la “Discusión” se deduce que un Proyecto Educativo Institucional -PEI-, es un instrumento de gestión que responde, en el Perú, a una multiversidad de espacios donde confluye el conocimiento de distintas opciones, latitudes y generaciones; donde se encuentran distintas culturas y personas de diferentes orígenes étnicos con el propósito común de orientar una formación de carácter nacional. Un centro de debate entre iguales, sobre la sociedad actual, local, nacional e internacional, y sus problemas.
2. La elaboración y aplicación de los instrumentos de investigación permitió recoger los datos suficientes para analizar e interpretar los niveles de deficiencias alcanzados por la IIEE., en la elaboración del PEI descubriendo los niveles problemáticos referidos a las deficiencias en la institución en dirección y liderazgo (No, el 100%); Monitoreo de los procesos institucionales (No, 100%); Compromiso e identidad (No, 100%)
3. Se elaboró el Diseño Teórico de la investigación sustentado en enfoque de la administración por procesos para describir y explicar el problema, interpretar los resultados de la investigación y elaborar el Protocolo de Contextualización Administrativa, probable solución del problema.
4. Se diseñó y elaboró un protocolo de contextualización administrativa para la adecuada elaboración del PEI como instrumento de gestión de tal manera que se formule un documento de gestión planificado, ejecutado y supervisado donde se vinculen las actividades en busca de un objetivo común, otorgándole una identidad a la IIEE y un sentido de pertenencia a la comunidad.

CAPITULO V:

5.1. RECOMENDACIONES

1. Esta propuesta teórica debe ser implementada, formalizada y puesta en práctica en todas las Instituciones Educativas Rurales de las UGELES del departamento de Cajamarca, cuyos resultados deben ser generalizados en las zonas andinas del país; teniendo muy en consideración el empleo de la Administración por procesos.
2. A partir de la Discusión de los Resultados se debe recomendar la formulación de Proyectos de Investigación referidos a dar respuestas a interrogantes como: ¿Cuáles son las causas para que un Proyecto Educativo Institucional presente tantas deficiencias y no sea confiable?
3. Se recomienda la realización de una investigación referida a dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las características filosóficas, epistemológicas, científicas y tecnológicas propias de la Psicología Educativa para el desarrollo del PEI aplicable en las zonas rurales?

VI.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias

- Bautista, J. (2017). *Dificultades para elaborar un Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. Huelva – España. Edit. Universidad de Huelva.
- Beltran, J. &. (2018). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía - España: Instituto Andaluz de Tecnología .
- Figueroba, A. (2017). *La Teoría General de Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy*. Barcelona - España: Cuerpo y mente.
- Guerrero, G. (2011). *Administración por procesos*. México: Desarrollo del talento humano.
- Mendoza, J.M. (2018) *Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método*. México. Universidad Simón Bolívar.
- MINEDU. (2018). *Minedu dispone acciones para mejorar la educación rural*. Lima: Oficina de Prensa. Minedu.
- MINEDU. (2018). *Propósitos de la educación peruana*. Lima: Carpeta pedagógica.
- Pantoja-Aguilar, M. P.; Garza-Treviño, J. R. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 139-154. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Puell, J. (2009) *LA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PETER DRUCKER*. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 12, N° 24, Lima, diciembre 2009).
- Riquelme, M. (2020). *Teoría Clásica de la Administración (escuelas, enfoques e importancia)*. Chile: s/e.
- UNESCO, U. &. (2015). *Marco de Acción Educación 2030 Hacia una educación de calidad, inclusiva y equitativa*. Incheon (República de Corea) : ED/WEF2015/MD/2.
- Yauri, E. (2011). *La institución Educativa Multigrado*. Puno: Blog institucional.

Bibliografía General

Alvarado, M., Jurado, C. y Otros (2002). *Manual Básico del Docente*. Madrid – España. Editorial Ibérica Grafic.

Ander-Egg, Ezequiel. Introducción a las Técnicas de Investigación Social. Editorial Humanistas. Buenos Aires – Argentina.

Arnaiz P, Ruiz Ma. S. (2001). La Lectoescritura en la educación Infantil. Editorial Aljibe. Madrid – España.

Arreguì, J. Vicente y Choza, J. (2001). Filosofía del Hombre. Ediciones R.I A.L. P, Cuarta Edición. Madrid-España.

Berlo K., David. (s.f.). El proceso de la comunicación. Editorial “El Ateneo”. Argentina.

Betelu, Soledad. (2008). Técnicas de trabajo en equipo.

Bunge, Mario. (1975). La ciencia, su método y su filosofía. Editorial Siglo XXI. Buenos Aires-Argentina.

Calero Pérez, Mavilo. (2007). Técnicas de Estudio e Investigación. Editorial San Marcos. Lima – Perú.

Callacondo Velarde, Juan Carlos. Comunicación Integral. Ed. CECYCAP. Arequipa 2009

Camps A., Anguita, M., y Otros. (2004). La Composición Escrita (de 3 a 16 años). Editorial Graó. España.

Cassany, D. (2004). Explorando las necesidades actuales de comprensión. Aproximaciones a la comprensión crítica. Lectura y Vida. Año XXV,2, pp.6-23. Buenos Aires.

Castro, Jorge. (s.f.). Relaciones Humanas. Editorial El Siglo. Lima, Perú.

Chávez, E.P. (2004). Enseñanza y capacitación. Editorial Alfaomega, México.

Dyer, William. (2000). Formación de equipos. 2ª Edición – País.

Espinoza Vergara, Mario. (2003). Dinámica del grupo juvenil. Editorial Humanistas. Buenos Aires – Argentina.

Falieres, Nancy. (2006). Cómo mejorar el aprendizaje en el aula. Grupo CLASA. Buenos Aires – Argentina.

Fernández Sotelo, José. (2005). La comunicación en las relaciones humanas. Trillas, México.

Freire, P. (s.f.). La importancia del acto de leer. Caracas, Editorial Laboratorio Educativo.

- Freire, O. (2001). Política y educación. Caracas, Editorial Laboratorio Educativo.
- García, Dora. (2006). Metodología del trabajo de investigación. Trillas, México.
- Goleman, D. (1998). Inteligencia emocional. Kairós, España.
- González A. (2004). Estrategias de Comprensión Lectora. Editorial Síntesis. Madrid – España.
- Hargreaves, David. (1979). Las relaciones interpersonales en la educación. Nancea, S.A., Madrid.
- Isaac, David. (2001). La Educación de las virtudes humanas. Ediciones Universidad de Navarra. 13ª Edición.
- Marcelo, Walter y COJAL, Bernardo. (2005). Gestión Educativa, FACHSE-UNPRG, Lambayeque.
- Mendoza, Alejandro. (1994). Relaciones humanas. Editorial El Manual Moderno. México, VOL. I.
- Ministerio de Educación (MED). (2009). Guía Metodológica – Área de Comunicación Integral I Ciclo. Lima – Perú.
- Molina, A. (1985). Diálogo e interacción en el proceso pedagógico. SEP, México.
- Monereo C. (Coord.), CASTELLO M., y Otros (2004). Estrategias de Enseñanza Aprendizaje. Editorial Graó. España.
- Nicolás, Yoni (2009). *Tesis: “Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del instituto superior tecnológico “la pontificia”.* Huamanga, Ayacucho. Edit. IST.
- Ortega, Rosario. (2008). Actividades para mejorar el diálogo y la convivencia en el aula.
- Papalia, Diane. (2001). Psicología. McGrawHill, México.
- Ramírez, Juan (2006). Tesis: “*Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA*”. Huacho. Edit. UNJFSC
- Ramos Álvarez, Oscar Oswaldo; MORALES FLORES, Carolina Patricia. (2009). Gestionando con Eficiencia una Institución Educativa. Editorial “J.C.”. Lima – Perú.
- Sacadas, Francisco. (1984). Psicología evolutiva. Ediciones CEAC, S.A. Segunda Edición, España.

- Sanz de Acedo, María. (1997). Psicología, mente y conducta. Tercera Edición, España.
- Stubbs, Michael. (s.f.). Las relaciones profesor-alumno. OIKOS-TAU, Ediciones España.
- Tudesco, J.C. (1995). El nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna. Madrid: Anaya.
- UNESCO. (1995). Documento de Política para el cambio y el desarrollo en la educación superior. París.
- Vargas, G. (2000). La imagen del éxito, Edit. Mc Graw Hill, México.
- Vásquez, Francisco. (2006). Modernas estrategias para la enseñanza. Ediciones Euroméxico, S.A.
- Winkler, Donald R. (1994). La educación superior en América Latina. Banco Mundial, Washington D.C.
- Woolfolk, Anita. (s.f.). Psicología Educativa. Sexta Edición, México.
- Münch, L. (2014). Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2da ed. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. México: Mc Graw Hill.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2014). Administración. 12 ed. México: PearsonMéxico.

Anexos

Anexo 01

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO LAMBAYEQUE

INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Título de la Tesis:

Protocolo de contextualización administrativa para la elaboración del PEI como instrumentos de gestión de la II.EE. Multigrado N° 82861 del caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca región Cajamarca.

Objetivo:

Analizar e interpretar los niveles de deficiencias alcanzados por la II.EE Multigrado N° 82861 del caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca región Cajamarca en la elaboración de PEI.

Técnica: Observación

Instrumento: Fecha de Observación

Tabla 01

Indicador: Deficiencias que se presentan en los directivos

Observaciones a sub-índices	Si		No	
	N°	%	N°	%
Promueven la continuidad de la práctica pedagógica				
Elaboran estrategias de monitoreo a la práctica docente				
Evalúan y socializan los resultados de la práctica docente				
La planificación anual se rige de acuerdo a las condiciones del entorno para poder atender la demanda y sus necesidades de aprendizaje				

Tabla 02

Indicador: Deficiencias que se presentan en los docentes

Observaciones a sub-índices	Si		No	
	Nº	%	Nº	%
Manejan enfoques pedagógicos y utilizan eficientemente el tiempo de la sesión de clase				
Evalúa a sus estudiantes de acuerdo a competencias				
Desarrolla estrategias y materiales que permiten estimular a los estudiantes				
Enfoca su programación curricular acorde a las necesidades educativas del entorno				

2. Evaluación del funcionamiento de la IE

Tabla 03

Indicador: Deficiencias en la institución en dirección y liderazgo

Observaciones a sub-índices	Si		No	
	Nº	%	Nº	%
Correcto desarrollo del planeamiento institucional				
Gestión eficiente de relaciones interinstitucionales y comunitarios				
Evaluación de la gestión escolar				

Tabla 04

Indicador: Deficiencias en la institución en desarrollo pedagógico y convivencia escolar

Observaciones a sub-índices	Si		No	
	Nº	%	Nº	%
Gestiona estrategias para incentivar los indicadores de matrículas de estudiantes.				
Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes,				
Fortalece el desempeño docente				
Gestión del aprendizaje				
Gestión de la convivencia escolar y la participación de padres de familia				

Tabla 05

Indicador: Deficiencias en soportes al funcionamiento de la Institución Educativa

Observaciones a sub-índices	Si		No	
	Nº	%	Nº	%
Administración del recurso humano				
Administración de la infraestructura, servicios básicos y complementarios				
Administración de los recursos, bienes y materiales educativos.				
Administración de los recursos económicos				



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

HACE CONSTAR QUE:



Bach. SORIANO SÁNCHEZ SULLY GRACE

Ha(n) cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado “**Protocolo de contextualización administrativa para la elaboración del PEI como instrumento de gestión de la ILEE. multigrado N° 82861 del caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca región Cajamarca**” (expediente N°1471-14/02/2023-VIRTUAL-U.I-FACHSE), presentado para la obtención del **Grado de Maestra, Mención: Gerencia Educativa Estratégica**; la **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD** expedida por el **software de reporte de similitud del TURNITIN** el cual reporta un índice del **0%**, el mismo que ha sido revisado y constatado por el(a) **Dr.Dante Alfredo Guevara Servigón** y por los miembros del jurado según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL-VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud -TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 14 de Febrero de 2023


Dra. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS
 DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE

YFSE/EPP.



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

RECTORADO

RESOLUCIÓN N° 659-2020-R

Lambayeque, 08 de setiembre del 2020

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Mario Víctor Sabogal Aquino, Asesor de tesis de la **Bach. Sully Grace soriano Sánchez**, Titulada: **Protocolo de contextualización administrativa para la elaboración del PEI como instrumento de gestión de la II.EE. multigrado N° 82861 del caserio la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca región Cajamarca**, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 20% verificado en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 11 de enero del 2023

MARIO VICTOR SABOGAL AQUINO
DNI 16502269
ASESOR




Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Sully Soriano
 Assignment title: Tesis Sully
 Submission title: Tesis Sully
 File name: Tesis_-_Sully_-_Turnitin.docx
 File size: 328.92K
 Page count: 60
 Word count: 13,394
 Character count: 77,260
 Submission date: 28-Aug-2021 09:42PM (UTC-0500)
 Submission ID: 1637429413

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



TESIS
 Protocolo de contextualización administrativa para la elaboración del
 PEI como instrumento de gestión de la I.E.E. migrado N° 82861 del
 caserío la Shita del distrito de Jesús provincia de Cajamarca región
 Cajamarca.
 Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la
 Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica
 Investigador: Bach. Soriano Sánchez, Sully Grace
 Lambayeque - Perú
 2021

Dr. Mario Sabogal Aguino

Tesis Sully

Dr. Mario Sabogal Aguino

INFORME DE ORIGINALIDAD

0%

INDICE DE SIMILITUD

0%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

Excluir citas

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias < 15 words