

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES,
MENCION EN GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA SOCIAL**



TESIS:

Propuesta de estrategias de gestión participativa para promover la implementación de la acreditación y evaluación de la gestión educativa dentro del marco de las políticas públicas educativas en la I.E. “San Martín de Porres” del centro poblado San Martín, distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, región Amazonas, año 2017-2018.

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales, con mención en Gestión Pública y Gerencia Social.

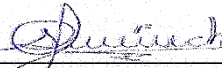
Investigador: Salas Chávez Félix Gustavo

Asesor : García Caballero Rafael Cristóbal

Lambayeque - Perú, 2022

Propuesta de estrategias de gestión participativa para promover la implementación de la acreditación y evaluación de la gestión educativa dentro del marco de las políticas públicas educativas en la I.E. “San Martín de Porres” del centro poblado San Martín, distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, región Amazonas, año 2017-2018.

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales, con mención en Gestión pública y Gerencia social.



Salas Chávez Félix Gustavo
Investigador




Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel
Presidente



Dra. Marta Ríos Rodríguez
Secretaria



Dr. Carlos Ulises Vasquez Crisanto
Vocal



García Caballero, Rafael Cristóbal
Asesor

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Salas Chávez Félix Gustavo** investigador principal, y **García Caballero, Rafael Cristóbal** asesor del trabajo de investigación “**Propuesta de estrategias de gestión participativa para promover la implementación de la acreditación y evaluación de la gestión educativa dentro del marco de las políticas públicas educativas en la I.E. “San Martín de Porres” del centro poblado San Martín, distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, región Amazonas, año 2017-2018.**” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 03 de noviembre de 2022



Salas Chávez, Félix Gustavo
Investigador principal



García Caballero Rafael Cristóbal
Asesor

DEDICATORIA

Dedico este libro a mi familia.

A mi papá y a mi mamá, quiénes fueron los que me educaron y me impulsaron para poder ser un ciudadano de bien con principios y valores y salir adelante como profesional.

A mis hermanos quiénes me apoyaron incondicionalmente para poder realizar y culminar esta tesis.

A mi asesor, quién me ha apoyado y prestado su ayuda con algunas dificultades y dudas que he tenido para poder desarrollar esta tesis.

A todas estas personas dedico esta tesis con cariño.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor de tesis por el tiempo dedicado y los conocimientos que me ha brindado para concluir esta tesis.

A mis padres por la vida y por enseñarme a vivirla.

Por último pero no por eso menos importante a todos mis familiares y amigos quiénes me han demostrado su apoyo para poder culminar de una manera satisfactoria está presente tesis.

INDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO.....	17
1.1. Antecedentes de la investigación.	17
1.2. Referentes teóricos del modelo teórico.....	19
1.2.1. Desarrollo organizacional.	19
1.2.1.1. Antecedentes.....	19
1.2.1.2. Definiciones del D.O.	20
1.2.1.3. Fundamentos del DO.....	20
1.2.1.4. Fundamentos teóricos del DO.....	21
1.2.2. Teoría de la Gestión participativa.	24
1.2.3. Modelos de gestión.	25
1.2.4. Políticas públicas del sector de educación en Perú.	28
1.2.4.1. Marcos jurídicos y regulatorios del sistema educativo.....	28
1.2.4.2. Gestión de la educación: organismos, instituciones y actores involucrados ..	29
1.2.4.3. La estructura del sistema educativo nacional.....	29
1.2.4.4. Temas de Políticas educativas:.....	30
1.2.5. Autoevaluación del IPEBA.	31
1.2.5.1. Autoevaluación.....	31
1.2.5.2. ¿Qué se evalúa en la Institución educativa?	31
1.2.5.3. Propósitos y proceso de la acreditación y evaluación de la gestión educativa.	31
1.2.5.4. Pasos del proceso de autoevaluación.....	32
1.2.5.5. Beneficios que brinda la autoevaluación.	32
1.3. Marco Conceptual.	33
1.4. Diseñar las relaciones y funciones del modelo.	34
CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.	35
2.1. Diseño de Investigación.	35
2.2. Población y muestra.	35
2.3. Materiales:.....	35
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:	36
2.5. Procedimientos para la recolección de datos.	36
2.6. Análisis Estadístico de los Datos.	36

2.7. Los métodos	36
CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
3.1. Resultados.....	37
3.1.1. Resultados encuesta a docentes	37
3.2. Discusión de resultados.	58
3.3. Propuesta Teórica.....	59
CAPITULO IV. CONCLUSIONES	68
CAPITULO V: RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.....	70
ANEXOS	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Encuesta a docentes.

Figura 1.1. IE y PEI	37
Figura 1.2. IE y PAT.....	37
Figura 1.3. IE y RI	38
Figura 1.4. IE y MOF.....	38
Figura 1.5. IE y IGA	38
Figura 2. Participación PEI	39
Figura 3: Participación PAT	39
Figura 4. Participación RI	40
Figura 5. Participación MOF.....	40
Figura 6. Participación IGA	40
Figura 7. IE y Proyecto curricular coherente.....	41
Figura 8. Proyecto curricular desempeño estudiantes	41
Figura 9. PC y orientaciones desarrollo estrategias pedagógicas	42
Figura 10. Estilo liderazgo	42
Figura 11. Estrategias clima institucional	43
Figura 12. IE cuenta equipo directivo con conocimientos y habilidades	43
Figura 13.IE cuenta docentes suficientes	44
Figura 14. Se monitorea y acompañamiento permanente	44
Figura 15. Desarrollo estrategias trabajo diseño programaciones	44
Figura 16. Necesidades de capacitación.....	45
Figura 17. Intercambios y orientaciones con otras IE.....	45
Figura 18. Implementación estrategias para PC	46
Figura 19. Desarrollo acciones pedagógicas y competencias estudiantes	46
Figura 20. Estrategias para clima en aula.....	47
Figura 21. Trabajo con familia	47
Figura 22. Actividades familia y comunidad.....	48
Figura 23. Evaluación acciones de soporte	48
Figura 24. Plan de mejoras	49
Figura 25. IE e infraestructura, seguridad	49
Figura 26. IE y equipo y material pedagógico.....	50
Figura 27. IE asegura acceso a infraestructura y equipamiento.....	50
Figura 28. IE gestión transparente recursos.....	50
Figura 29. IE informa transparente y periódica a comunidad.....	51

Encuesta al director.

Figura 1.1. IE y PAT	51
Figura 1.2. IE y RI	52
Figura 1.3. IE e IGA	52
Figura 2. Docentes y participación instrumentos de gestión	52
Figura 3.IE y Proyecto curricular	53
Figura 4. PC brinda orientaciones desarrollo estratégico.....	53
Figura 5. Estilo de liderazgo.....	53

Figura 6. Estrategias clima institucional	54
Figura 7. IE cuenta docentes en cantidad	54
Figura 8. Monitoreo y acompañamiento	54
Figura 9. Necesidades de capacitación.....	55
Figura 10. Implementación estrategias PC.....	55
Figura 11. Estrategias clima en aula	55
Figura 12. Trabajo conjunto familias	56
Figura 13. Evaluación acciones de soporte práctica pedagógica	56
Figura 14. IE e Infraestructura.....	56
Figura 15. IE y materiales y material pedagógico	57
Figura 16. IE y acceso estudiantes y docentes a infraestructura.....	57
Figura 17. IE y gestión transparente de recursos	57
Figura 18. IE informa transparente a comunidad.....	58

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es proponer estrategias de gestión participativa para promover la implementación de la acreditación y evaluación de la gestión educativa dentro del marco de las políticas públicas educativas en la institución educativa “San Martín de Porres” del centro poblado San Martín del distrito de Bagua Grande de la provincia de Utcubamba en la región Amazonas. En el Perú, mediante Ley N° 28740, se crea en el año 2006 el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), con la finalidad de garantizar que las instituciones educativas ofrezcan a la sociedad un servicio de calidad; y, dentro de ella, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica – IPEBA, cuya competencia abarca las Instituciones Educativas de Educación Básica y Técnico-Productiva. Se aplicó sendos cuestionarios al director y docentes para conocer sobre la gestión pedagógica, administrativa y socio comunal, encontrándose que la institución educativa cuenta con la mayoría de los instrumentos de gestión institucional-pedagógica y administrativa; sin embargo, no ha iniciado el proceso de autoevaluación para la acreditación y certificación de la calidad. El aporte teórico consiste en proponer estrategias de gestión participativa para promover la implementación de la acreditación institucional.

Palabras clave: Gestión participativa, autoevaluación, acreditación educativa.

ABSTRACT

The objective of this research is to propose participatory management strategies to promote the implementation of the accreditation and evaluation of educational management within the framework of educational public policies in the "San Martín de Porres" educational institution of the San Martín populated center of the district. of Bagua Grande in the province of Utcubamba in the Amazonas region. In Peru, through Law No. 28740, the National System of Evaluation, Accreditation and Certification of Educational Quality (SINEACE) was created in 2006, with the purpose of guaranteeing that educational institutions offer society a quality service. ; and, within it, the Peruvian Institute of Evaluation, Accreditation and Certification of the Quality of Basic Education - IPEBA, whose competence covers the Educational Institutions of Basic and Technical-Productive Education. Two questionnaires were applied to the director and teachers to learn about the pedagogical, administrative and socio-community management, finding that the educational institution has most of the institutional-pedagogical and administrative management instruments; however, it has not started the self-assessment process for quality accreditation and certification. The theoretical contribution consists of proposing participatory management strategies to promote the implementation of institutional accreditation.

Key words: Participatory management, self-assessment, educational accreditation.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación: “Propuesta de estrategias de gestión participativa para promover la implementación de la acreditación y evaluación de la gestión educativa dentro del marco de las políticas públicas educativas en la I.E. “San Martín de Porres” del centro poblado San Martín, distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, región Amazonas, año 2017-2018.” se enmarca dentro de las Ciencias Sociales y específicamente dentro del posgrado en Ciencias Sociales, con mención en Gestión pública y Gerencia social, y, parte de observar que en la I.E. San Martín de Porres la inexistencia de prácticas de evaluación institucional, desconociéndose que aspectos deben fortalecer para mejorar su calidad educativa; escasa predisposición a participar en procesos de autoevaluación, temor a ser despedidos de los puestos de trabajo, entre otros; por lo que se propone los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Proponer estrategias de gestión participativa para promover la implementación de la acreditación y evaluación de la gestión educativa dentro del marco de las políticas públicas educativas en la I.E. “San Martín de Porres” del centro poblado San Martín, distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, región Amazonas.

Los objetivos específicos son:

- Identificar las principales características de la gestión de la calidad de la IE.
- Teorizar respecto de gestión participativa, evaluación y políticas públicas.
- Diseñar la propuesta teórica para fortalecer la gestión de la calidad en la IE.

En consecuencia, la hipótesis de trabajo quedó establecida de la siguiente manera:

Las estrategias de gestión participativa promoverán la implementación de la acreditación y evaluación de la gestión educativa dentro del marco de las políticas públicas educativas en la I.E. “San Martín de Porres” del centro poblado San Martín, distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, región Amazonas.

El campo de acción está determinado por las estrategias de gestión participativa.

El sustento teórico se basa, por un lado, en la Teoría de Desarrollo organizacional: “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas,

mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente” (Chiavenato citado por Candela 2008, p 2)

Por su parte, O Donell citado por Candela (2008) sostiene que el desarrollo organizacional: “Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.” (p 2)

A su turno Beckhard señala: "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta". (Beckhard citado por Candela 2008, p 2)

"Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados” (Mendoza citado Candela 2008, p 2).

A su vez, la autoevaluación es el proceso de reflexión que realizan las instituciones sobre su propia gestión educativa, lo cual permite tomar decisiones para mejorar en forma continua y alcanzar estándares de calidad.

Mediante el proceso de autoevaluación se favorece la autorregulación; es decir que, a partir de la reflexión sobre nuestras prácticas realizadas en las diferentes áreas de la gestión, es posible identificar los aspectos a mejorar e implementar estrategias para lograr las metas de mejora (IPEBA, 2013). Para alcanzar la calidad educativa, las IIEE necesitan reflexionar sobre sus metas, identificar y priorizar los desafíos a superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que les permita dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para asegurar que todos sus estudiantes alcancen una formación integral.

En consecuencia, se evalúa la gestión educativa para comprender qué procesos y estrategias ponen en práctica las Instituciones Educativas para mejorar los resultados educativos progresivamente. IPEBA (2013).

En la presente investigación se emplea el modelo descriptivo propositivo, no experimental utilizándose metodología cuantitativa. Se trabajó con la totalidad de docentes y el director de dicho centro educativo, a quienes se les aplicó sendos cuestionarios para conocer si la referida institución educativa cuenta con los instrumentos de gestión institucional, pedagógicos. Se concluyó que la institución educativa objeto de estudio cuenta con la mayoría de instrumentos de gestión

institucional, pedagógica y socio comunal, sin embargo, no han iniciado el proceso de autoevaluación con fines de acreditación para logra la calidad educativa.

El aporte de la presente investigación consiste en proponer estrategias de gestión participativa para promover la implementación de la acreditación y evaluación de la gestión educativa dentro del marco de las políticas públicas educativas en la institución educativa “San Martín de Porres” del centro poblado San Martín del distrito de Bagua Grande de la provincia de Utcubamba en la región Amazonas.

El informe está estructurado en cinco capítulos:

En el primer capítulo se abordan los antecedentes de la investigación, las teorías y marco conceptual de acuerdo a las variables en estudio. Asimismo, el esquema de la propuesta teórica.

El segundo capítulo comprende los aspectos metodológicos de la investigación.

El tercer capítulo da cuenta de los resultados de la investigación, traducidos en tablas y figuras estadísticas.

El cuarto capítulo se abordan las conclusiones y

En el quinto capítulo las recomendaciones.

Se cierra la investigación con la bibliografía referenciada y los anexos.

CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO

El capítulo comprende los antecedentes de la investigación, el análisis de las teorías de Desarrollo organizacional, Gestión participativa y Autoevaluación del IPEBA.

1.1. Antecedentes de la investigación.

Internacionales:

Alfaro, L. (2019). Gestión fundamentada en el liderazgo del directivo docente en el mejoramiento del índice sintético de calidad educativa (ISCE) caso: Institución Educativa Ciudad de Tunja, Tesis para obtener el grado académico de Magister de la Universidad de la Costa, Colombia.

Resumen: “Con los efectos de la globalización la educación asume la gestión del directivo docente desde un liderazgo que implica la apropiación de un imaginario para satisfacer la demanda socio histórica actual, en las que se dirige y moviliza comunidades escolares como ese gran equipo necesario para alcanzar metas y resultados que aporten a la calidad. Por consiguiente, el objetivo principal de esta investigación es analizar la gestión asociada al liderazgo estratégico del directivo docente y su contribución al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa, a la luz de investigaciones en América Latina y Colombia y con el aporte de teorías basadas en los modelos de calidad y liderazgo que son contextualizados a la Institución focalizada: Ciudad de Tunja, la cual se encuentra en el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena. El estudio sobre la gestión del liderazgo del directivo docente para el mejoramiento del Índice sintético de la Calidad Educativa se fundamenta en un enfoque empirista- inductivo y paradigma Positivista-Cuantitativo, cuyo diseño es de naturaleza documental y de campo. Las unidades de análisis, están representadas por un lado por los resultados de los datos del ISCE y por el otro los Docentes Directivos y Docentes que se abordan a través de la encuesta para cubrir un nivel descriptivo, explicativo y analítico. Este proceso expone resultados relevantes sobre el trabajo colaborativo, la comunicación, cualidades y competencias que presenta el directivo docente desde su rol como gerente educativo en aras de un mejoramiento continuo para contribuir en el fortalecimiento de procesos y aspectos como el ISCE. Para finalizar se concluye sobre la importancia de implementar un estilo de liderazgo estratégico que fortalezca las acciones y estrategias respondiendo a las exigencias que demanda actualmente la vida institucional.” (Alfaro)

Nacional.

Coronel, W. (2019). “INFLUENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LOS ALUMNOS DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION – HUACHO.” Tesis para

optar el grado académico de Maestro en Docencia Superior e Investigación Universitaria de la Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión de Huacho.

Resumen: “La calidad de la educación en la actualidad a tomado un papel primordial para aquellos que estamos incluidos en ella directa o indirectamente. Por esa razón, la gestión de la calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias es una parte de la gestión para el logro de los Es por ello que, en la presente Tesis, se propone un modelo descriptivo que identifica algunas variables que se relacionan en la gestión de la educación y la calidad educativa. Se consideró la situación actual del Sistema universitario peruano y todos sus componentes, resaltando a la educación como base para el crecimiento y desarrollo de cada país. El Marco Teórico de esta investigación ofrece una visión panorámica de los conceptos que sostienen la Gestión Educativa y la Calidad de la Educación. De la misma forma, se ha incluido la definición de términos básicos. Para la contratación de la hipótesis se utilizó la prueba de Spearman, en la que se demuestra que hay una significancia y relación entre la Gestión Educativa y la Calidad de la Educación. Asimismo, se contó con la ayuda con del software estadístico SPSS y Microsoft Excel.” (Coronel)

Regional.

Paredes, R. (2021). "ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS EN COMPETENCIAS A DOCENTES DEL CURSO: “ENFOQUE DE GÉNERO EN LA FUNCIÓN POLICIAL, PARA MEJORAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN CONTINUA REGPOL LAMBAYEQUE, 2018". Tesis para optar el título de Maestro en Docencia Universitaria y Gerencia Educativa, de la Universidad Particular de Chiclayo.

Resumen: “La presente investigación tuvo como propósito determinar en qué medida la aplicación de estrategias didácticas en competencias a docentes del curso: ‘Enfoque de género en la función policial’, para mejorar la gestión pedagógica, en la Escuela de Educación Continua REGPOL Lambayeque, 2018. El estudio fue de tipo aplicada, nivel Pre experimental con un diseño clásico con único grupo (experimental) con pre y post test: tipo explicativo y diseño descriptivo. Se trabajó con una población constituida por los docentes del curso: ‘Enfoque de género en la función policial’, para mejorar la gestión pedagógica, en la Escuela de Educación Continua REGPOL Lambayeque, 2018, cuyo número asciende a 82 docentes, se empleó la encuesta, como método principal de recolección de datos, y se aplicó dos test para evaluar las variables de estudio. Como resultado se pudo concluir que el conocimiento, práctica y aplicación observado en los docentes del curso: ‘Enfoque de género en la función policial’, para mejorar la gestión pedagógica, en la Escuela de Educación Continua REGPOL Lambayeque, 2018; alcanza un nivel MEDIO con relación al tema de estrategias didácticas, modelo de competencias y dificultad en la gestión pedagógica; resaltando las estrategias aprendizaje cooperativo y colaborativo, estudio de casos y prácticas policiales. Finalmente se ha comprobado que la aplicación de estrategias didácticas por competencias a docentes

en enfoque de género mejora significativamente la gestión pedagógica en la Escuela de Educación Continua REGPOL Lambayeque, 2018.” (Paredes)

1.2. Referentes teóricos del modelo teórico.

1.2.1. Desarrollo organizacional.

La teoría del Desarrollo organizacional, es una teoría de las Ciencias administrativas.

1.2.1.1. Antecedentes.

Warren Bennis (1966) considera que “el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de ‘adiestramiento de sensibilidad’, dinámica de grupo o ‘T-Groups’ no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.”

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) “sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.”

En la década de 1970 surge el Desarrollo Organización, como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus principales creadores son:

Richard Beckhar (1969), una autoridad en materia de desarrollo organizativo y gestión del cambio, definió el desarrollo organizativo como: “un esfuerzo, planificado, a nivel de toda la organización y gestionado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización mediante intervenciones planificadas. en los procesos de la organización, utilizando los conocimientos de las ciencias del comportamiento organizacional”

1.2.1.2. Definiciones del D.O.

“El Desarrollo Organizacional enfatiza la ‘Organización’ en todo el sentido de la palabra. Significa el desarrollo de la organización entera o de sus partes vitales desde arriba hacia abajo y a través.”
(Robert Blake & Jane Mouton)

“Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”. (Warren Bennis)

“Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”
(Richard Beckhard)

1.2.1.3. Fundamentos del DO.

MODELOS Y TEORÍAS DEL CAMBIO PLANIFICADO.

“El desarrollo organizacional es un cambio planificado en el contexto de la organización.” (Lewin)
Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio. La primera idea afirma que “lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas”, la segunda era una idea del proceso de cambio mismo: “sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas, descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel.”

Edgar Schein agrega: “en la etapa 1, la descongelación, la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar. En la etapa 2, moverse, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La tarea primordial en la etapa 3, volver a congelar, es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona.”

Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley ampliaron el modelo de tres etapas a un modelo de siete: “(1) el desarrollo de una necesidad para el cambio, (2) el establecimiento de una relación de cambio, (3) la aclaración o el diagnóstico del sistema cliente, (4) el examen de rutas y metas alternativas de acción, (5) la transformación de intenciones en esfuerzos reales, (6) la generalización y estabilización del cambio y (7) llegar a una relación terminal entre cliente - consultor.”

Jerry Porras desarrolló otro modelo, “el análisis de flujo, en el que presenta en forma gráfica los problemas de una organización. Porras categorizó las características importantes del escenario de trabajo en cuatro clases de variables que clasificó como arreglos de la organización, factores sociales, tecnología y escenario físico (que constituyen las cuatro corrientes del análisis de flujo).”

“Lleva a cabo un concienzudo diagnóstico de los problemas de la organización y sus barreras para la efectividad, observa las interconexiones entre los problemas (para identificar los problemas más importantes) y los aborda sistemáticamente, corrigiendo los aspectos disfuncionales de las cuatro clases de variables que constituyen el escenario de la organización.”

Warner Burke y George Litwin plantean “el modelo del desempeño individual y de la organización. Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman ‘cambio transaccional’ y ‘cambio transformacional’, respectivamente.”

Burke y Litwin exponen que “las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura de la organización producen un cambio transformacional en la cultura y las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional en el ambiente.”

1.2.1.4. Fundamentos teóricos del DO.

a. CAMBIO PLANIFICADO.

Según Kurt Lewin, “todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el ‘punto de equilibrio’ es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.”

Por otro lado, Ralph Kilman planteó “5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia – estructura y el sistema de recompensas.”

Jerry Porras desarrolló un modelo que se llama el “análisis de flujo” el cual afirma que “al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos,

cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.”

El modelo de Burke-Litwin que “plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un ‘cambio transaccional’ y un ‘cambio transformacional’, el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de esta.

La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.”

b. TEORIA DE LOS SISTEMAS.

“Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo.” (Modgempresarial, s/f) Al adaptar el concepto básico de sistema en una organización podemos graficarlo así:

ENTORNO

SISTEMA

ENTRADA - TRANSFORMACIÓN PRODUCCIÓN - SALIDA

Al trasladar este modelo a las organizaciones, encontramos factores y características específicas. “Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son ‘permeables’, pero al mismo tiempo, están claramente delimitados del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como ‘retroalimentación positiva’ y ‘retroalimentación negativa’”. (Modgempresarial, s/f)

“Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno.”

c. PARTICIPACION Y DELEGACION DE LA AUTORIDAD.

Esto se fundamenta en “PARTICIPACION de los miembros de la organización y las diferentes modalidades de liderazgo y definición de roles. A mayor participación, mayores resultados. Existe la creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrar a los empleados y de alcanzar la productividad a través de las personas.”

Según Peters y Austin, "las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo. Es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho

de las organizaciones jerárquicas y burocratizadas. Para que una organización esté en capacidad de adaptarse a las exigencias del medio, es imprescindible que dé respuestas rápidas.”

d. TRABAJO EN EQUIPOS.

“Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que vayan más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado. La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas.” (Scielo, s/f)

e. ESTRUCTURAS PARALELAS DE APRENDIZAJE.

“Estas estructuras se formaron con el objeto de lograr ver un problema de forma imparcial y permitir encontrar alternativas de solución de problemas diferentes a las que la organización está acostumbrada utilizar. La idea es ‘sacar’ el problema de la organización para poder visualizarlo más imparcialmente. La tarea más importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suelen ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocratizadas.” (Gestiopolis, s/f)

f. ESTRATEGIA NORMATIVA – REEDUCATIVA DEL CAMBIO

“La estrategia que es más manejada por el DO y la cual adopta como principio es la normativa reeducativa que si bien no niega que el hombre es un ser racional, si afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir un cambio. Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios.”

“Existen otras variables para el estudio del DO como lo son entender que el DO es una ciencia de la conducta aplicada, es decir, que se fundamenta en buscar conocimiento con el fin de resolver problemas prácticos. Otro elemento imposible de descartar al momento de hablar de DO es que es un método científico de solución de problemas que se fundamenta en datos. Los datos son la fuente de información del DO y deben ser tomados en consideración al momento de generar cambios.”

1.2.2. Teoría de la Gestión participativa.

Existen diversas conceptualizaciones y enfoques de la gestión. Appannaiah y Ramanath (2009), argumentan que “los principios de la gestión son aplicables al ámbito empresarial y también a instituciones de sectores como el de la salud, el educativo, el social y el de gobierno.”

Drucker (1986) expone tres tareas de la gestión: “1) determinar la misión y los objetivos de la organización, 2) aumentar la productividad del trabajo y el logro del trabajador y; 3) cuidar del impacto social y las responsabilidades.”

Por su parte Appannaiah y Ramanath (2009), hacen énfasis en la segunda debido a que “el capital humano es el recurso real de la organización”, esta perspectiva es cercana a la de Okhuysen y Cols (2015), quienes señalan que “el foco de la investigación en la gestión escolar debe ser el trabajo”.

En cuanto a las funciones de la gestión, varios autores (García, 2012; Bernal 2007; Chiavaneto, 2014) argumentan que “giran en torno a planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar.”

Según Useche (2012), estudio desarrollado en la Universidad Libre, “el concepto de gestión se define como el conjunto de actividades grupales, de procesos teórico-prácticos, integrados de forma vertical y horizontal que pretenden buscar altos márgenes de satisfacción a nivel social”

Según Barbosa (2009), “el origen de la gestión participativa está en los ‘movimientos de las relaciones humanas’, difundida en las décadas de 1960 y 1970, fortaleciéndose en la década de los 80 con propuestas de estructuras y procesos que modificaban los principios y métodos empresariales.” Asimismo, pueden encontrarse una gran variedad de estudios y posturas que resaltan “la necesidad de enfoques de carácter más participativo en la gestión”, (Bhaskar y Roger, 2001; García, 2005), especialmente en la gestión del sector público (Barbosa, 2009) “donde posiblemente el campo de mayor aplicación sea la gestión de recursos naturales”, (Bots y van Daalen, 2008; van der Wal, 2014).

“En el sector educativo, los modelos de participación encuentran un lugar dentro los procesos de gestión, cobrando un carácter diferencial frente otro tipo de contextos, lo que se evidencia la particularidad de los procesos administrativos en educación”, como lo resaltan Warner y Palfreyman (1996). O tal como lo exponen Mujica y Pérez (2009) “el clima organizacional en las Instituciones educativas.... se caracteriza por involucrar diferentes elementos estructurales, funcionales y personales, que, integrados en un proceso dinámico, le confieren un estilo peculiar a la gestión de la gerencia en la organización” (p.399).

Según McDaniel y Ashmos (1980), “la gestión participativa es una de las mejores formas de afrontar la complejidad, dada por las múltiples interacciones con sistemas externos y elementos internos de carácter impredecible; la comunicación es un factor determinante.”

Para esclarecer los diferentes modelos de gestión, Casassus, (2000) señala que “la conceptualización y sus concurrentes, están altamente relacionadas con cosmovisiones del mundo, el autor señala la tensión que emerge entre la visión autoritaria, orientada a resultados y la visión democrática de la gestión, orientada a los recursos humanos, para él, los modelos obedecen a un desarrollo histórico, que inicia en intentos de racionalización.” Otras visualizaciones entienden la gestión como “el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción” (Casassus, 2000, p.5), lo que resalta el carácter altamente comunicativo de los enfoques más democráticos.

De acuerdo con Pombo (2012), “las dos grandes corrientes que sobresalen en gestión educativa son escuelas efectivas, que buscan una organizacional racional, orientada por un sistema de metas claras, reajustadas y medibles, centrada en el logro de los estudiantes y mejoramiento escolar centrados en la calidad de la educación.”

La propuesta de Velasco (2000) “con un modelo que resalta la participación (del docente) como el eje clave para buscar la mejora de la calidad educativa, con un fuerte piso teórico en los círculos de calidad total nacidos en Japón y la teoría Z de la administración. La novedad de este modelo, está en que la participación se conceptualiza como el involucramiento de los actores, así como en el llamado a definir los criterios de calidad.” (Tomado de: Édison David Pérez Cepeda & Jenyfer López Carreño Implementación de un modelo de gestión participativa con el colectivo de la mesa/red estamental local de orientadores de Kennedy para fortalecer el ejercicio profesional de la Orientación Escolar).

1.2.3. Modelos de gestión.

Los modelos de calidad surgieron como consecuencia del desarrollo de la calidad total a escala internacional. Estos modelos están preparados para servir como instrumentos de autoevaluación.

Los organismos gestores de los modelos de calidad total utilizan como estrategia de difusión de los mismos, la entrega de “premios a la excelencia de la gestión”. Los modelos más difundidos son:

a. Modelo Gerencial de Deming.

De acuerdo con Gonzáles, I. (2004), en 1950 la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) estableció el premio nacional a la calidad, Premio Deming, en reconocimiento a Edward V. Deming por su dedicación al mejoramiento de la producción japonesa después de la Segunda Guerra Mundial, difundiendo la mejora de la calidad a través de técnicas de control estadístico. Este premio fue convocado por primera vez en 1951 para empresas japonesas y en 1984 se extendió por los demás países; su característica esencial es el «empleo de métodos estadísticos para el control de la Calidad».

Los principios fundamentales de este modelo son: “satisfacción del cliente, formación permanente de recursos humanos, colaboración de intermediarios, prevención de errores, el control de todos los componentes de la empresa, mejoramiento continuo y participación de todos los integrantes de la empresa en la elaboración del plan de calidad.”

En su libro “Fuera de Crisis”, Deming propone catorce puntos necesarios para lograr la calidad; estos son:

1. “Constancia en el Propósito de Mejorar el producto y el servicio.
2. Alentar a todos en el proceso de innovar y cooperar, mejorando la calidad y superando las necesidades y expectativas de los clientes.
3. No depender de la Inspección Masiva.
4. No comprar exclusivamente por precio.
5. Mejora continua en productos y servicios.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor.
9. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Proveer adecuada supervisión, equipos y materiales.
13. Educación y Entrenamiento constantes.
14. Formar un equipo de mejora al más alto nivel, que se encargue de crear las condiciones para que el sistema evolucione.”

b. El modelo Malcolm Baldrige

Gonzáles, I. (2004), manifiesta que el premio Malcolm Baldrige, se creó en 1987 en Estados Unidos, a consecuencia de que en los mercados de este país empezaron a invadir productos japoneses.

Este premio tiene como misión sensibilizar a las industrias estadounidenses promocionando la utilización de la calidad total como método competitivo de gestión empresarial y, disponer de un medio de reconocer formalmente a las firmas que la implantaran con éxito.

Este modelo se basa en siete criterios; éstos son:

1. “Liderazgo.
2. Planificación estratégica.

3. Enfoque al cliente y al mercado.
4. Dimensión y análisis.
5. Desarrollo y dirección de los recursos humanos.
6. Gestión de procesos.
7. Resultados empresariales.”

c. El modelo europeo de gestión de calidad (EFQM).

“Fue creado el año 1991 por iniciativa de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Mangement-EFQM), con el objetivo de convertirse en una herramienta práctica que permita implantar un sistema de gestión de calidad total.”

El Modelo se fundamenta en la siguiente premisa:

“Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos”.

En el siguiente diagrama, se observan las relaciones de los criterios en los que se basa el modelo.

“Las flechas enfatizan la naturaleza dinámica del modelo. Muestran la innovación y el aprendizaje organizacional para mejorar los agentes que a su vez llevan a la mejora de los resultados”. EFQM (1999-2003).

d. Iberoamericano de excelencia de gestión.

Gonzáles, I. (2004), afirma que “en 199, se desarrolló en Colombia la Primera Convención Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, con la participación de 17 países. Uno de los logros fue consensuar, entre otros documentos, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, así como establecer las bases para la concesión de los Premios Iberoamericanos de la Calidad.”

Este modelo se compone de nueve criterios; estos son:

1. “Liderazgo y estilo de gestión.
2. Política y estrategia.
3. Desarrollo de las personas.
4. Recursos y asociados.
5. Clientes.
6. Resultados de clientes.
7. Resultados de desarrollo de personas.

8. Resultados de sociedad
9. Resultados globales.”

e. El modelo de la International Standard Organization (ISO).

En el año 2008, la ISO elaboró la norma ISO 9001:2008, en la que se especifica que la Organización Internacional de Normalización (ISO), se encarga de elaborar normas en las que establece los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), las mismas que pueden ser aplicadas internamente por las organizaciones para mejorar su sistema de gestión de calidad y alcanzar la satisfacción del cliente o usuario.

La norma ISO 9001:2008 contiene los requisitos que han de cumplir los sistemas de la calidad, contractuales o de certificación. Promueve un “enfoque basado en procesos”, en el que enfatiza la importancia de:

- “La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas”

“Esta norma se estructura en ocho capítulos, los tres primeros son de carácter introductorio, se refieren a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc. Los capítulos restantes están orientados a procesos y en ellos se especifican los requisitos para la implantación del sistema de calidad.” (ISO 9004-2000)

La ISO 9004-2000 describe lineamientos genéricos de un sistema de gestión de calidad que permiten alcanzar la excelencia orientándose hacia la mejora continua, ampliando el alcance de la ISO 9001. La ISO 14000-2000 orienta el mejoramiento de los sistemas de gestión ambiental.

1.2.4. Políticas públicas del sector de educación en Perú.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

1.2.4.1. Marcos jurídicos y regulatorios del sistema educativo

“Durante el periodo 2000-2015, el sistema educativo peruano presenta cambios en la manera cómo se organiza la estructura del sistema para responder a los objetivos planteados por la LGE y los dispositivos normativos de la descentralización y modernización del Estado. Así, en este apartado se

abordará cómo se estructura la organización del sector a nivel del Ministerio de Educación y de las instancias descentralizadas y subnacionales.” (Minedu, 2017)

“En el período 2000-2015, el sistema educativo peruano se caracteriza por la existencia de déficits y brechas que se han ido afrontando con estructuras organizativas aún yuxtapuestas, donde coexisten programas e iniciativas que a menudo compiten por mantenerse a lo largo de las diferentes administraciones. La inestabilidad para ampliar, organizar y cualificar los recursos humanos, así como la dificultad de ampliar, articular y ejecutar las acciones en función de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos financieros disponibles, pueden percibirse como trabas dentro de la reforma que se espera en el sector.” (Minedu, 2017)

1.2.4.2. Gestión de la educación: organismos, instituciones y actores involucrados

“En términos administrativos, la LGE considera tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) y cuatro instancias de descentralización (Ministerio, Dirección Regional de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local e Institución Educativa). En la línea de establecer cambios, las Direcciones Regionales de Educación pertenecientes a los antiguos Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR), que dejaron de ser órganos desconcentrados y se constituyen en instancias descentralizadas pertenecientes a los gobiernos regionales. La implementación de la LGE pretendió que el sistema transite de una estructura centralizada a una descentralizada, flexible y participativa, ubicando a la institución educativa como una instancia central en el sistema. Además, permitió precisar las funciones de las instancias descentralizadas encargadas de gestionar y mejorar el servicio educativo, reconoció la importancia de las redes educativas institucionales e impulsó la participación ciudadana, a través de Consejos Educativos a nivel nacional (Consejo Nacional de Educación - CNE), regional (Consejo Participativo Regional - COPARE), local (Consejo Participativo Local - COPALE) y de la escuela (Consejo Educativo Institucional - CONEI), con la finalidad de que Estado y sociedad contribuyan en una gestión que garantice la equidad y la calidad del servicio.” (Minedu)

1.2.4.3. La estructura del sistema educativo nacional.

“El Sistema Educativo Nacional peruano se estructura en cuatro niveles oficiales, siendo la escolarización obligatoria de los 5 a los 16 años.” (Siteal, 2019)

Los niveles son:

“Pre-primaria, también denominada educación infantil, inicial o pre-escolar, principalmente para niños de 3 a 5 años; aunque también existen servicios de atención para niños de 0 a 2 años. El último año de inicial (5 años) es obligatorio. Primaria, para niños de 6 a 11 años, organizada en 6 cursos o grados agrupados a su vez en tres ciclos de dos años.”

“Secundaria, para jóvenes de 12 a 16 años, organizada en 5 cursos o grados agrupados a su vez en un ciclo de dos años generalista y un ciclo de tres años donde se permite la elección de una opción científico-humanística o técnica. A efectos de estandarización internacional, en la terminología de

UIS (Instituto de la UNESCO para la Estadística) se referirá a este nivel educativo como ‘secundaria inferior’.”

“Terciaria de 17 a 21 años. Se divide en universitaria y no universitaria. La no universitaria puede consistir en institutos tecnológicos o pedagógicos y escuelas de arte, otorgando el título técnico (cuatro semestres académicos) de profesional técnico (seis semestres), profesional (siete a diez semestres) o experto (un mínimo de dos semestres adicionales al título de profesional). La educación universitaria permite la obtención del título de bachiller o pregrado (mínimo de diez semestres), maestro (mínimo cuatro semestres adicionales) o doctor (mínimo cuatro semestres adicionales a la maestría).”

Existen diversas modalidades dentro del sistema público para atender las distintas necesidades de la población: La Educación Básica Regular es la vía de acceso genérica al sistema educativo en sus niveles inicial, primario y secundario.

“La Educación Básica Alternativa es la posibilidad de cursar primaria y secundaria para jóvenes y adultos que no llegaron a finalizarla dentro de la edad establecida o que no pudieron tener acceso a ella en su día. La Educación Básica Especial es la destinada a alumnos con necesidades educativas especiales, ya sea por discapacidad, dificultades en el aprendizaje o por sus altas capacidades. La Educación Técnico - Productiva, orientada a la preparación práctica para el desempeño de un oficio. Se organiza en un Ciclo Básico y un Ciclo Medio (no necesariamente consecutivos).

El Ciclo Básico no requiere estudios previos y prepara para el desempeño de trabajos de menor complejidad. El Ciclo Medio, para el que se requieren competencias equivalentes al segundo nivel de la Educación Básica, prepara para el desempeño de trabajos más especializados.” (Minedu)

1.2.4.4. Temas de Políticas educativas:

“TEMA DE POLÍTICA I.

La ausencia de coordinación en los procesos de descentralización educativa como primer desafío para reactivar el desarrollo de la descentralización

TEMA DE POLÍTICA II

Las prioridades educativas nacionales (generales) y regionales (específicas) no logran armonizarse en el marco de la descentralización y la asignación de recursos

TEMA DE POLÍTICA III

La ausencia de condiciones administrativas, técnicas y humanas en las Unidades de Gestión Educativa Local significan el primer obstáculo para una apropiada gestión escolar

TEMA DE POLÍTICA IV

La redefinición del papel del municipio en la educación como tarea pendiente

TEMA DE POLÍTICA V

El modelo de gestión descentralizada de los servicios educativos como obstáculo en la eficacia y eficiencia del sistema educativo

TEMA DE POLÍTICA VI

La participación ciudadana en la gestión descentralizada de la educación es débil y necesita desarrollarse de manera efectiva” (Dialnet, s/f)

Esta publicación ha sido elaborada en el marco de la “Revisión de las políticas públicas del sector de educación en Perú” realizada conjuntamente entre la División de Políticas y Sistemas de Educación Permanente del Sector de Educación de la UNESCO y el Consejo Nacional de Educación de Perú.

1.2.5. Autoevaluación del IPEBA.

1.2.5.1. Autoevaluación.

La autoevaluación es el proceso de reflexión que realizan las instituciones sobre su propia gestión educativa, lo cual permite tomar decisiones para mejorar en forma continua y alcanzar estándares de calidad.

Mediante el proceso de autoevaluación se favorece la autorregulación; es decir que, a partir de la reflexión sobre nuestras prácticas realizadas en las diferentes áreas de la gestión, es posible identificar los aspectos a mejorar e implementar estrategias para lograr las metas de mejora (IPEBA, 2013).

1.2.5.2. ¿Qué se evalúa en la Institución educativa?

“Para alcanzar la calidad educativa, las IIEE necesitan reflexionar sobre sus metas, identificar y priorizar los desafíos a superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que les permita dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para asegurar que todos sus estudiantes alcancen una formación integral.” (IPEBA)

En consecuencia, se evalúa la gestión educativa para comprender qué procesos y estrategias ponen en práctica las Instituciones Educativas para mejorar los resultados educativos progresivamente. IPEBA (2013)

1.2.5.3. Propósitos y proceso de la acreditación y evaluación de la gestión educativa.

De acuerdo con el IPEBA (2013), la acreditación como instrumento para alcanzar la calidad educativa, tiene dos propósitos:

- Orientar a las instituciones para que realicen una gestión orientada a mejorar los aprendizajes.

- Brindar información al estado y la sociedad civil información sobre las necesidades de las instituciones para que puedan brindarles el soporte necesario para alcanzar la calidad educativa.
- Asimismo, la acreditación comprende cuatro etapas:

Etapa previa. En esta etapa nos informamos como se implementa el proceso de mejora, se conforma la comisión de autoevaluación, se efectúa la capacitación y se comunica la decisión de inicio al IPEBA.

Autoevaluación. Se efectúa de acuerdo con la matriz de evaluación.

Evaluación externa. Lo realiza una entidad evaluadora que cuente con la autorización del IPEBA

Acreditación. Es el reconocimiento público a la calidad de gestión que brinda la Institución Educativa; su vigencia es temporal.

1.2.5.4. Pasos del proceso de autoevaluación.

Según el IPEBA (2013), la autoevaluación se realiza en una serie de pasos que se organizan en 4 fases:

Fase I: Preparación del proceso de autoevaluación. En esta fase se realizan los siguientes pasos:

- Planificación y organización de la autoevaluación.
- Información a los miembros de la I.E. sobre los beneficios de la autoevaluación, motivándolos a participar.

Fase II: Identificación de las fortalezas y aspectos por mejorar. Comprende las siguientes actividades:

- Recojo de información.
- Procesamiento de la información y reflexión sobre lo encontrado.

Fase III: Planificación de la mejora. Las actividades que se realizan en esta fase son:

- Elaboración del Plan de mejora.
- Elaboración del Informe de autoevaluación.

Fase IV: Socialización. Es la última fase del proceso de autoevaluación; la actividad a realizar es:

- Difusión del informe de autoevaluación.

1.2.5.5. Beneficios que brinda la autoevaluación.

De acuerdo con el IPEBA (2013), los principales beneficios de la autoevaluación son:

- “Permite identificar las fortalezas en la gestión de la Institución Educativa para aprovecharlas al momento de implementar las estrategias de mejora.
- Permite identificar los aspectos que se deben mejorar, y a partir de ello, modificar estrategias, reorientar esfuerzos y solicitar apoyo de ser necesario.
- Promueve una cultura de mejora continua de nuestra Institución Educativa.
- Favorece el trabajo en equipo, en torno a metas institucionales.
- Incentiva a involucrarnos en el proceso de nuestra propia mejora.”

1.3.Marco Conceptual.

Gestión educativa: “conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.”

Fortalecimiento Técnico: toma la forma de capacitación, asistencia técnica, orientación y preparación a través de trayectos académicos adaptados a las necesidades específicas del docente.

Niveles de concreción del sistema: “El primer nivel de concreción del currículo es el que proviene de las políticas, es el nivel Macro. Es producto de un proceso de construcción de consensos en el que han intervenido científicos, especialistas, pedagogos, psicólogos, antropólogos, empresarios, maestros, quienes han establecido los objetivos, destrezas, contenidos comunes obligatorios a nivel nacional, las orientaciones o criterios metodológicos generales y de evaluación. El segundo nivel de concreción (Meso), la acción corresponde a directivos y profesores de las instituciones educativas, tienen como punto de partida el primer nivel y son adaptaciones curriculares en consideración del contexto institucional. El tercer nivel, tiene como base el nivel anterior y se sitúa en el ámbito de acción en el aula; compete al maestro y contiene los elementos curriculares básicos. Es la unidad de trabajo correspondiente a un proceso de enseñanza aprendizaje articulado y completo, en el que se concretan objetivos, destrezas, contenidos, procedimientos, actividades de enseñanza aprendizaje e instrumentos de evaluación.” (Redalyc, s/f)

Gestión participativa:

“La gestión participativa (GP) es un proceso en el cual la comunidad a través de un plan de trabajo, la organización y la voluntad social, intentan alcanzar un objetivo.” (Redalyc, s/f)

Evaluación:

“Evaluación es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones” (García Ramos, 1989).

Calidad educativa en el Perú

La Ley General de Educación (LGE) en su artículo 13 establece que “la calidad educativa es el ‘nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida’. Preparar a las personas para que hagan frente a los retos planteados supone formarlas integralmente en todos los campos del saber: las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte y la educación física1.”

1.4. Diseñar las relaciones y funciones del modelo.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA PROMOVER LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACREDITACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DENTRO DEL MARCO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCATIVAS EN LA I.E. “SAN MARTIN DE PORRES” DEL CENTRO POBLADO SAN MARTIN, DISTRITO DE BAGUA GRANDE, PROVINCIA DE UTCUBAMBA, REGIÓN AMAZONAS, AÑO 2017-2018

TEORIA DE:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL AUTOEVALUACION IPEBA



CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.

La investigación en el campo de las Ciencias Sociales corresponde a la Gestión pública y Gerencia social.

2.1. Diseño de Investigación.

- Tipo de investigación: No experimental

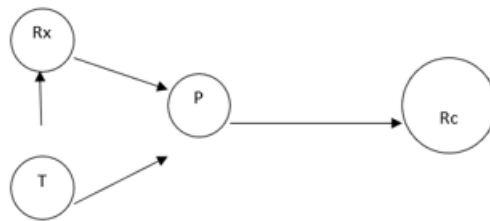
Se da cuando se ejecuta un estudio sin manipular con intención.

- Nivel de investigación: Descriptiva.

Se trabaja sobre realidades de facto y su idea fundamental es la de presentar una interpretación idónea. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: “Encuestas, Casos, Exploratorios”.

El diseño de la investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma, es decir, el cómo, se abordará metodológicamente la investigación.

- Diseño de investigación:



Leyenda:

Rx: Diagnóstico de la realidad.

T: Modelos teóricos.

P: Propuesta

Rc: Realidad cambiada.

2.2. Población y muestra.

Población: Integrada por 143 alumnos y 15 docentes

Muestra: Se trabajará con la población completa de 15 docentes de la Institución Educativa.

2.3. Materiales:

Equipos: Una laptop, una impresora y una fotocopidora

Materiales: Libros, cuestionarios, y materiales de escritorio.

2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:

- La técnica que se va a emplear es la encuesta.
- El instrumento que se utilizará es el cuestionario.

2.5. Procedimientos para la recolección de datos.

Una vez aplicado los instrumentos, la información se trabajará y procesará utilizando tablas estadísticas y gráficos, para luego hacer la interpretación de los resultados, empleando la distribución numérica y porcentual de la información recogida para finalmente extraer las conclusiones y sugerencias. .

2.6. Análisis Estadístico de los Datos.

Considerando que la investigación se ubica dentro de las Ciencias Sociales, se hará uso del sistema SPSS, actual.

2.7. Los métodos

Son:

- Deductivo-Inductivo
- Modelación
- Sistémico

CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

El capítulo comprende los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recojo de datos y, la discusión de los mismos.

3.1. Resultados.

3.1.1. Resultados encuesta a docentes

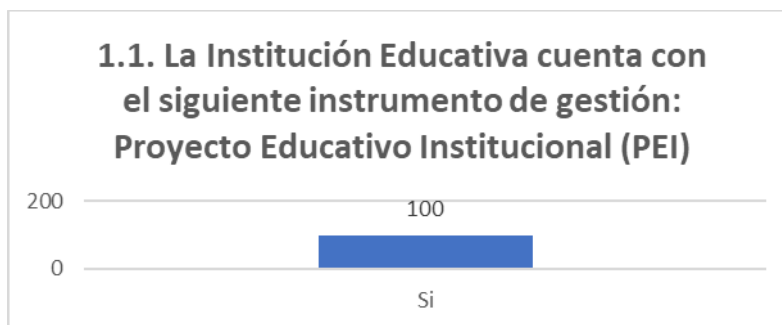


Figura 1.1. IE y PEI

En la figura 1.1. La Institución Educativa cuenta con el siguiente instrumento de gestión: Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El 100% de los docentes respondieron sí. La I.E. si cuenta con un PEI, instrumento de gestión académica, administrativa y social cultural.

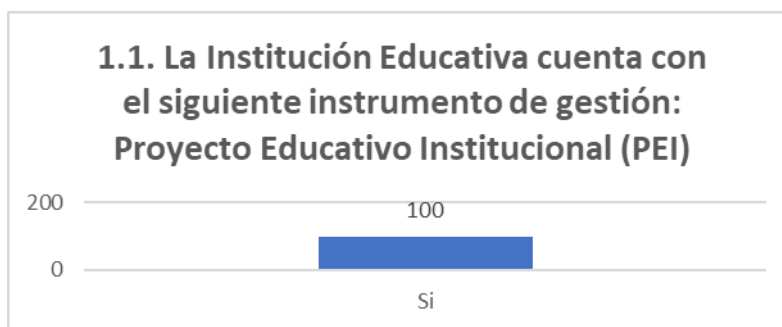


Figura 1.2. IE y PAT

El 94% de los 94% de los docentes respondieron si y el 6% no.

La mayoría de los encuestados manifestaron que la I.E. cuenta con un Plan Anual de Trabajo, que permite la planificación, seguimiento y control de las actividades de la gestión institucional

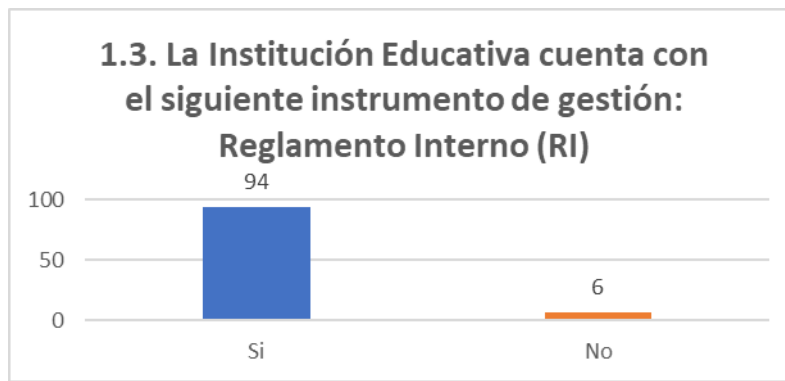


Figura 1.3. IE y RI

El 94% de los docentes respondieron si y el 6% dijeron no. La mayoría de los encuestados manifestaron que la I.E. si cuenta con un Reglamento Interno, que rige la organización y gestión de los recursos humanos.

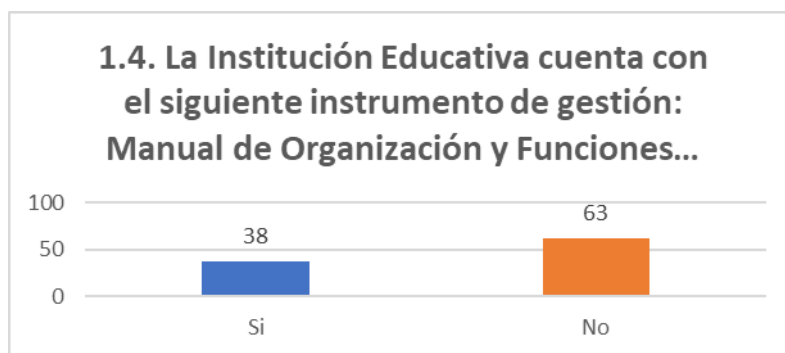


Figura 1.4. IE y MOF

El 63% de los docentes encuestados señalaron que no cuentan con un Manual de Organización y Funciones y 31 38% dijeron si. La mayoría de los encuestados manifiestan que la IE no cuenta con un MOF; considerándose de suma importancia contar con dicho instrumento de gestión.

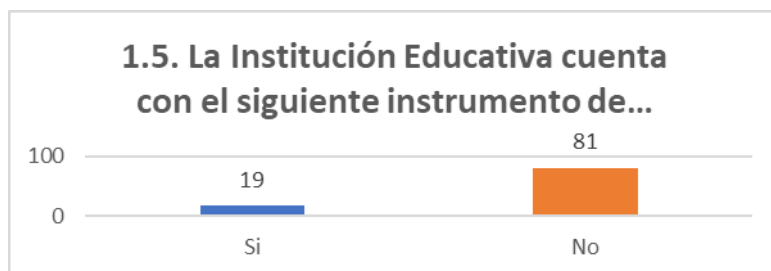


Figura 1.5. IE y IGA

El 81% de los docentes encuestados manifiestan que la IE no cuenta con un Informe de Gestión Anual (IGA), el 19% sostuvieron que sí. La mayoría de docentes encuestados manifestaron que la IE no cuenta con el IGA

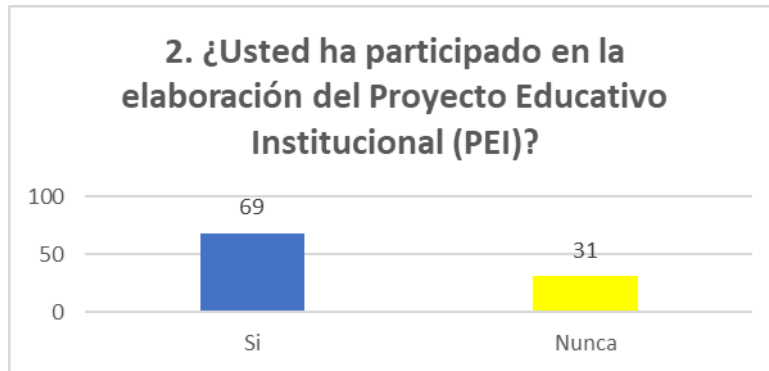


Figura 2. Participación PEI

El 69% de los docentes encuestados manifestaron que sí han formado parte de la elaboración del PEI y el 31% nunca. Como se puede apreciar un elevado porcentaje de docentes no ha tomado parte en la elaboración del PEI, lo que podría implicar la no asumir responsabilidades

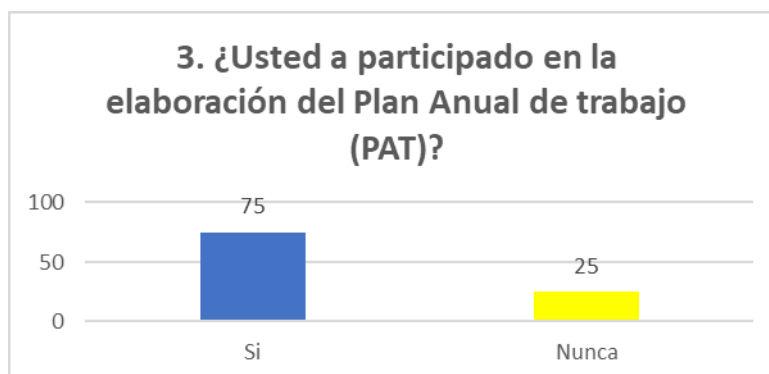


Figura 3: Participación PAT

El 75% de los docentes manifestaron que si han participado en la elaboración del PAT y el 25% señalaron nunca. Un gran porcentaje manifestó que no han participado en la elaboración de dicho instrumento de gestión. La dirección es la responsable de convocar a los docentes a dicho trabajo

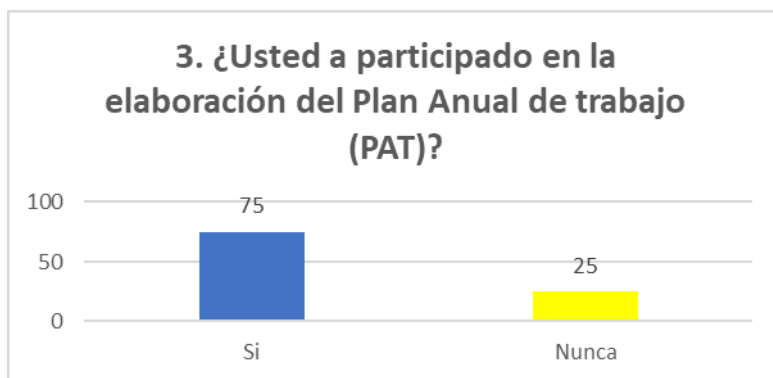


Figura 4. Participación RI

El 69% de los profesores manifestaron que si participan en la elaboración del RI y un 31% señalaron que nunca. Se puede deducir que un gran porcentaje no participa lo que originaría falta de importancia o que la dirección no los convoca

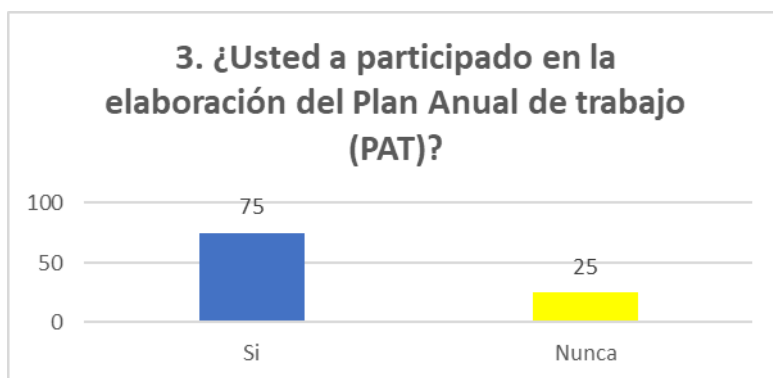


Figura 5. Participación MOF

El 81% de los docentes manifestaron nunca y el 19% sí. De las respuestas obtenidas se deduce que la mayoría de las docentes no participa en la elaboración del MOFI. La dirección tiene la obligación de hacer participar a los docentes en la elaboración de dicho instrumento de gestión

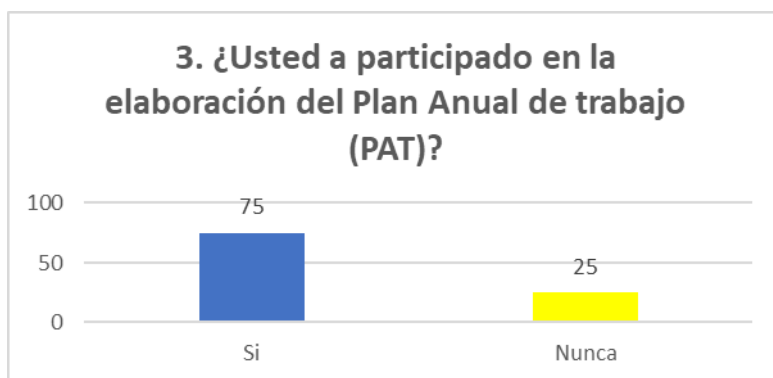


Figura 6. Participación IGA

El 94% de los encuestados nunca ha participado en la elaboración del IGA y el 6% sí. La mayoría de los encuestados no ha tomado parte en la elaboración de dicho instrumento de gestión, siendo responsabilidad de la dirección de convocar a los docentes

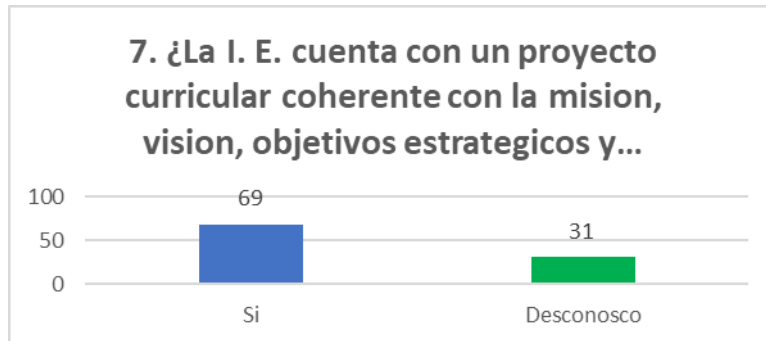


Figura 7. IE y Proyecto curricular coherente

El 69% de los docentes encuestados manifestaron que, si la IE cuenta con un PC coherente con la misión, misión y objetivos estratégicos, el 31% desconocen. Un gran porcentaje de docentes desconocen el PC de su institución, lo que indicaría que no tienen un horizonte en el proceso de enseñanza aprendizaje.

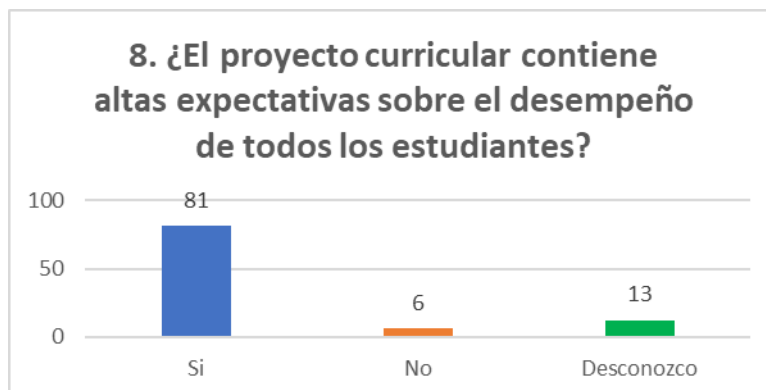


Figura 8. Proyecto curricular desempeño estudiantes

El 81% de los docentes manifiestan que el PC si presenta altos estándares sobre el desempeño de los estudiantes, 13% desconocen y 6% no. Si sumamos las dos cantidades ultimas, existiría un regular porcentaje que no sabe y/o desconoce el PC de su IE.

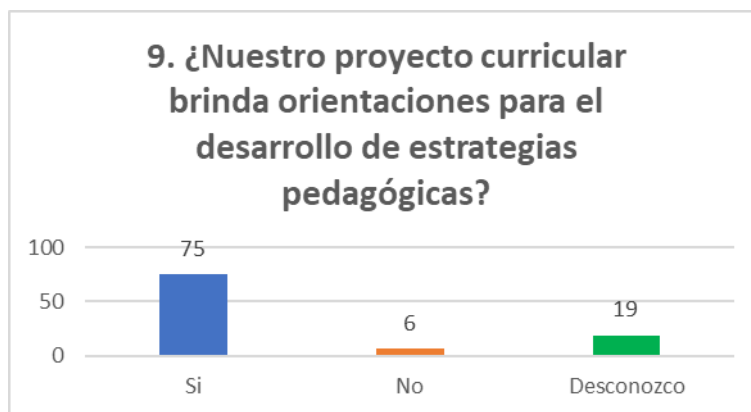


Figura 9. PC y orientaciones desarrollo estrategias pedagógicas

El 75% de los docentes manifiestan que el proyecto curricular brinda guía para el desarrollo de estrategias pedagógicas, el 19% desconoce y 6% dijeron no. La suma de las dos últimas respuestas, son elevadas y preocupantes que los docentes desconozcan o no conozcan sobre su PC



Figura 10. Estilo liderazgo

Respecto al estilo de liderazgo, el 75% de los docentes sostienen que el estilo de liderazgo sí promueve la participación de los miembros de la asociación educativa en la definición de la organización, roles y funciones y el 25% señalaron que no.

Un gran porcentaje de docentes no está de acuerdo con el estilo de liderazgo directivo, que perjudicaría la gestión institucional

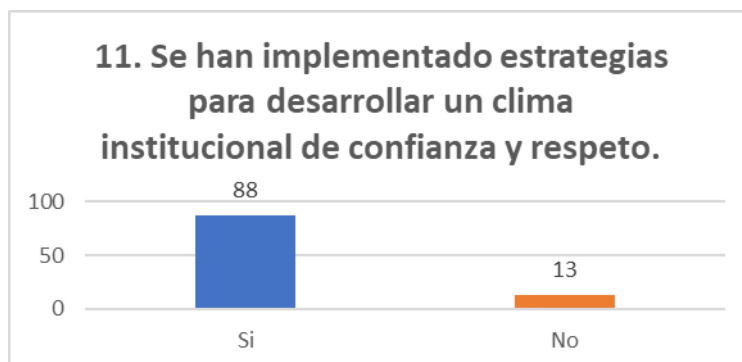


Figura 11. Estrategias clima institucional

El 88% de los encuestados manifestaron que, si se han implementado estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto, y, el 13% que no. Un regular porcentaje de docentes sostiene que no se han implementado estrategias, lo que es un elemento negativo para la gestión institucional.

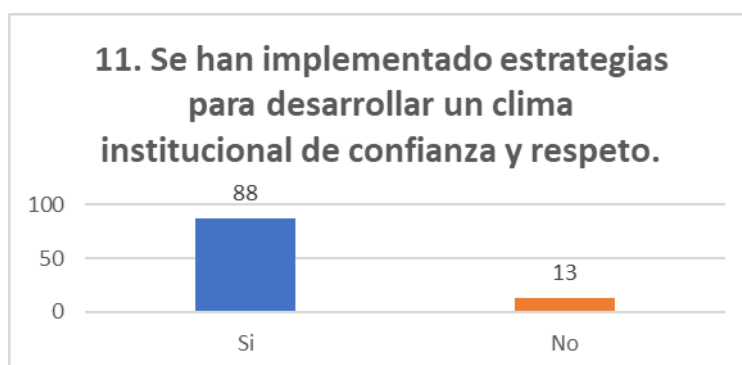


Figura 12. IE cuenta equipo directivo con conocimientos y habilidades

La I.E. cuenta con un equipo directivo que contiene conocimientos y habilidades adecuados para dar soporte pedagógico. El 94% manifestaron que sí y 6% no. Los docentes consideran que s cuentan con un equipo directivo con conocimientos y habilidades

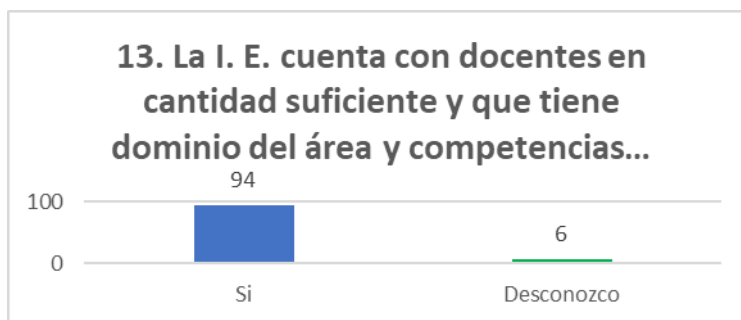


Figura 13. IE cuenta docentes suficientes

El 94% de los docentes considera que la I. E. cuenta con docentes en cantidad suficiente y que tiene dominio del área y competencias pedagógicas, lo que aseguraría el desarrollo de las actividades académicas y administrativas

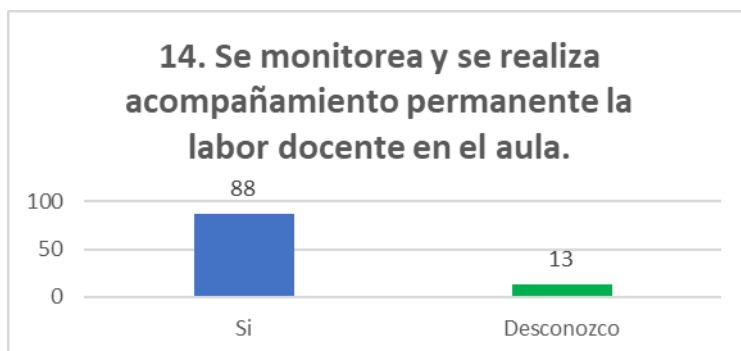


Figura 14. Se monitorea y acompañamiento permanente

El 88% de los docentes manifiesta que en la IE se monitorea y se realiza acompañamiento permanente la labor docente en el aula; lo que asegura la calidad de la enseñanza

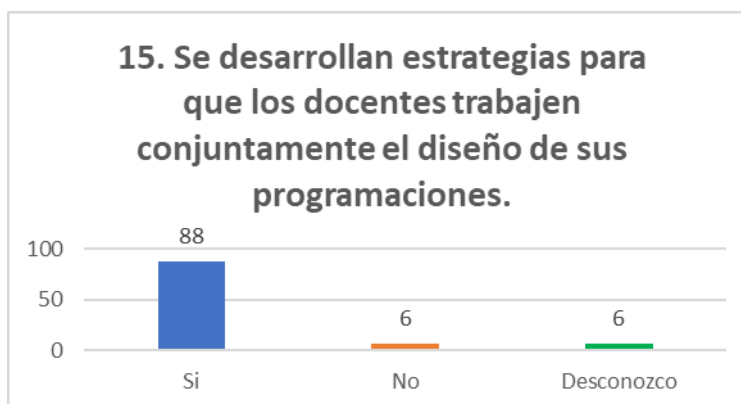


Figura 15. Desarrollo estrategias trabajo diseño programaciones

El 88% de los encuestados señalaron que en la IE se desarrollan estrategias para que los docentes trabajen conjuntamente el diseño de sus programaciones; lo que asegura un trabajo coordinado y en equipo

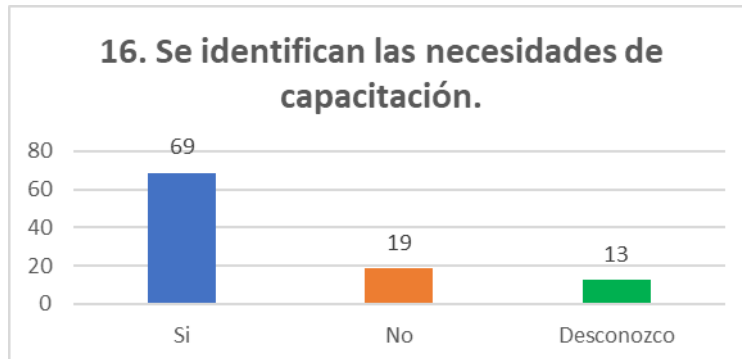


Figura 16. Necesidades de capacitación

El 69% de los docentes encuestados señalaron que se identifican las necesidades de capacitación; 19% dijeron no y 13% desconocen. Se puede deducir que un alto porcentaje niega y desconoce que la IE identifique las necesidades de capacitación tan esenciales en la educación asegurándose.

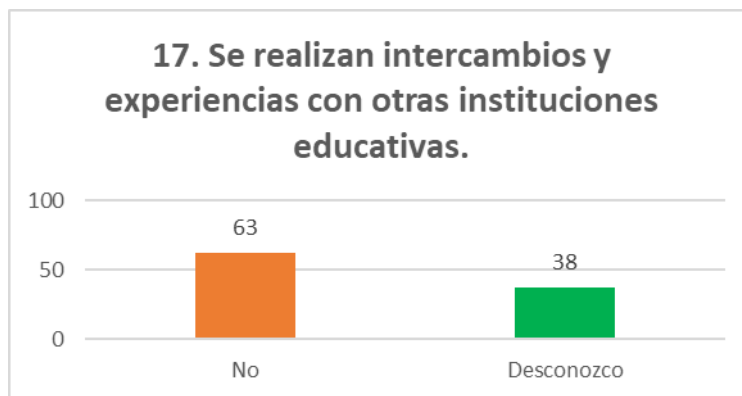


Figura 17. Intercambios y orientaciones con otras IE

El 63% de los encuestados manifestaron que no se realizan intercambios y experiencias con otras instituciones educativas y, 38% desconocen. En consecuencia, la IE no realiza intercambios y experiencias con otras IE de la localidad.

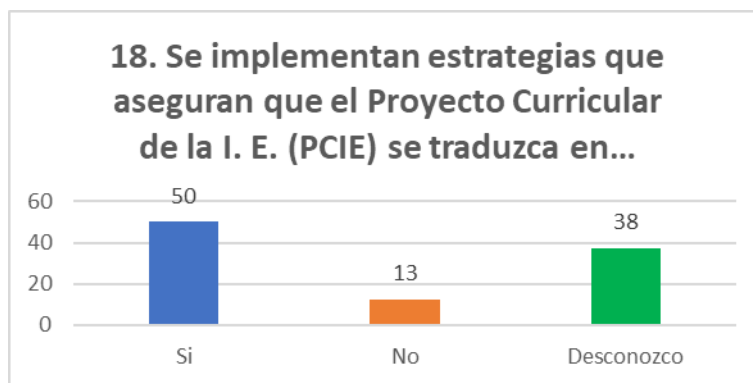


Figura 18. Implementación estrategias para PC

El 50% de los docentes señalaron que si se implementan estrategias que aseguran que el Proyecto Curricular de la I. E. (PCIE) se traduzca en programaciones curriculares pertinentes y coherente, el 38% desconocen y 13 dijeron no. Se puede deducir que un 50% de docentes desconocen y manifiestan que en la IE se Implementación estrategias para asegurar el PC

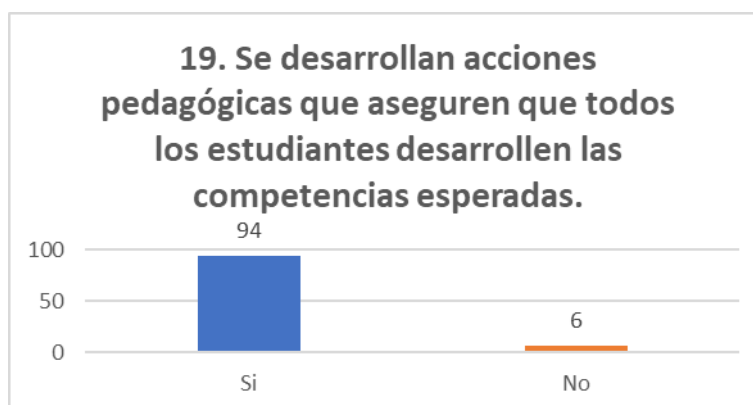


Figura 19. Desarrollo acciones pedagógicas y competencias estudiantes

El 94% de los docentes manifestaron que si se desarrollan acciones pedagógicas que aseguren que todos los estudiantes desarrollen las competencias esperadas. Y 6% no. La mayoría de los encuestados si desarrollan acciones pedagógicas que aseguren que todos los estudiantes desarrollen las competencias esperadas, en favor de los estudiantes.

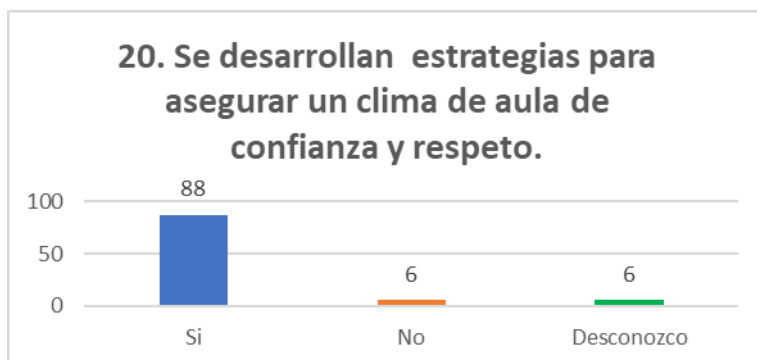


Figura 20. Estrategias para clima en aula

El 88% de los docentes encuestados manifestaron que, si se desarrollan estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto, el 6% dijeron desconocer y no. Un regular porcentaje de los docentes señalaron que, en la IE, no se desarrollan estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto. Esta situación debe regularizarse para garantizar un favorable clima institucional.

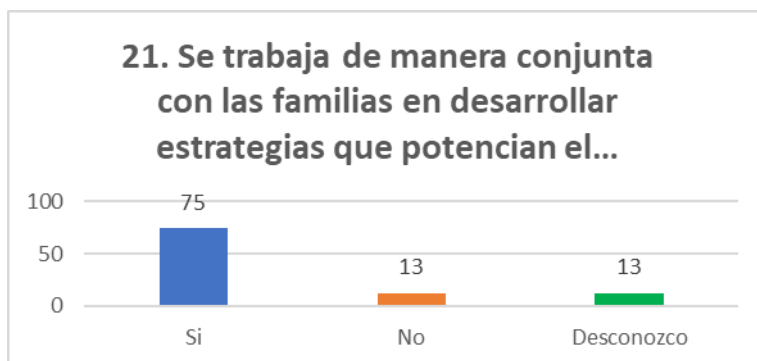


Figura 21. Trabajo con familia

El 75% de los docentes manifestaron que sí se trabaja de manera conjunta con las familias en desarrollar estrategias que potencian el proceso de enseñanza aprendizaje. El 13% dijeron no y desconozco, respectivamente. Hay un alto porcentaje que declara que no se trabaja de manera conjunta.

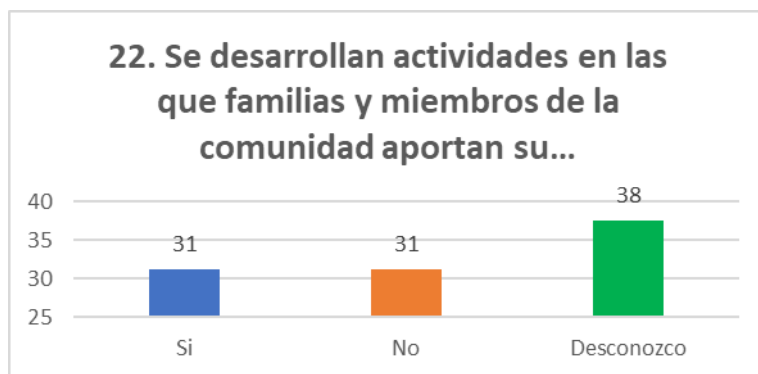


Figura 22. Actividades familia y comunidad

El 38% de los docentes manifiestan desconocer, 31 dijeron no y 31% sí. Como se aprecia la IE no desarrolla tareas en las que familias y miembros de la comunidad aportan su experiencia y conocimientos previos para el desarrollo de las competencias esperadas en los estudiantes.

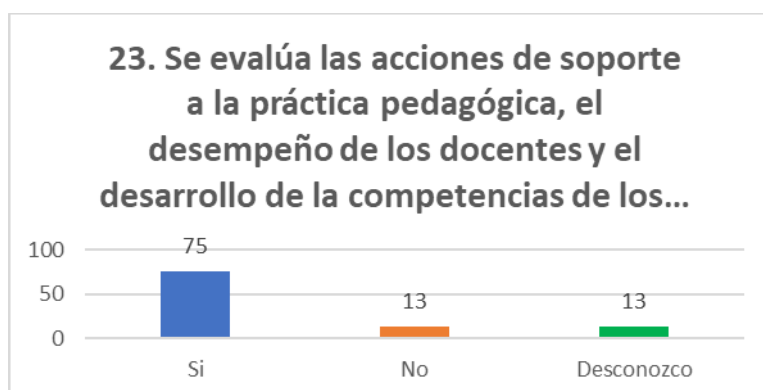


Figura 23. Evaluación acciones de soporte

El 75% de los encuestados manifestaron que sí se testean las acciones de soporte a la práctica pedagógica, el desempeño de los docentes y el desarrollo de la competencias de los estudiantes; y, el 13% dijeron no y desconocer, respectivamente lo que nos hace suponer que un alto porcentaje de docentes aseguran que la IE no evalúa las acciones de soporte a la práctica pedagógica, el desempeño de los docentes y el desarrollo de la competencias de los estudiantes

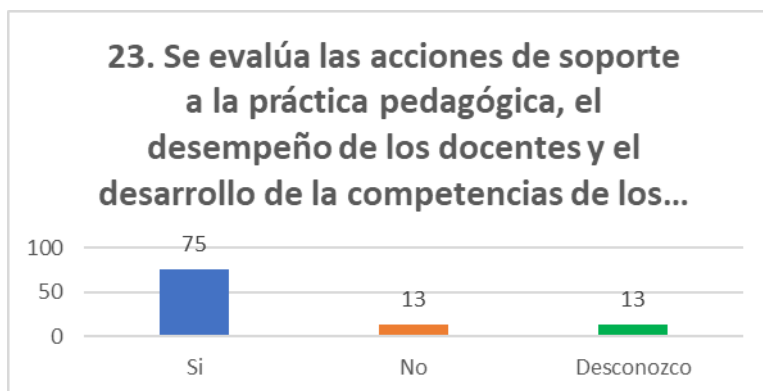


Figura 24. Plan de mejoras

El 75% de los docentes señalaron que sí se asegura la implementación del Plan de mejora a través de una adecuada gestión de las personas, del tiempo y los recursos, el 19% dijeron no y 6% desconocen. Un alto porcentaje de docentes desconocen y aseveran que no sí se asegura la implementación del Plan de mejora a través de una adecuada gestión de las personas, del tiempo y los recursos

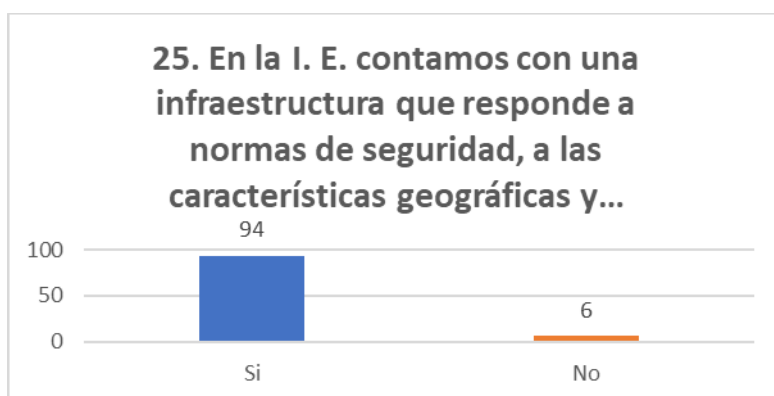


Figura 25. IE e infraestructura, seguridad

El 94% de los docentes aseguran que en la I. E. sí se cuenta con instalaciones que responden a normas de seguridad, a las características geográficas y climáticas de la zona y a las necesidades de todos los estudiantes, y el 6% dijeron que no.

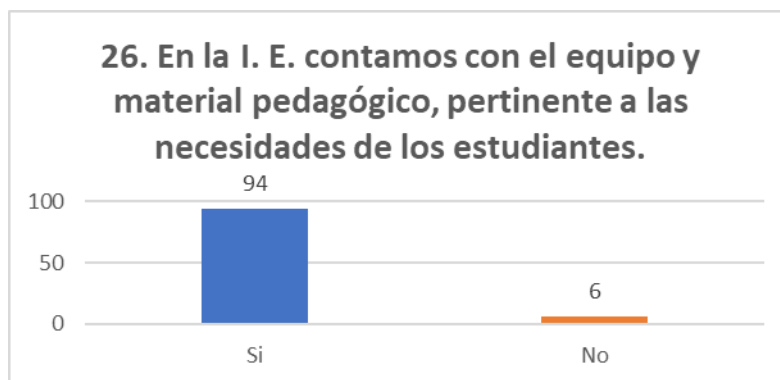


Figura 26. IE y equipo y material pedagógico

El 94% de los encuestados señalaron que en la I. E. si cuentan con el equipo y material pedagógico, pertinente a las necesidades de los estudiantes, y, 6% no. La IE asegura la labor con equipos y materiales suficientes

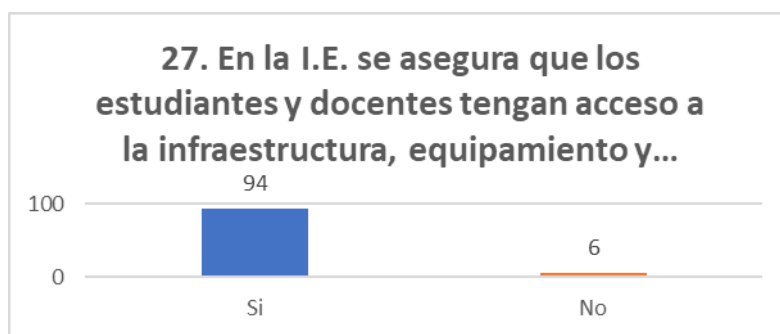


Figura 27. IE asegura acceso a infraestructura y equipamiento

El 94% de los docentes manifestaron que en la I.E. se asegura que los estudiantes y docentes tengan acceso a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico pertinente. El 6% señalaron que no.

Los estudiantes y docentes tienen acceso a la infraestructura y equipamiento institucional.

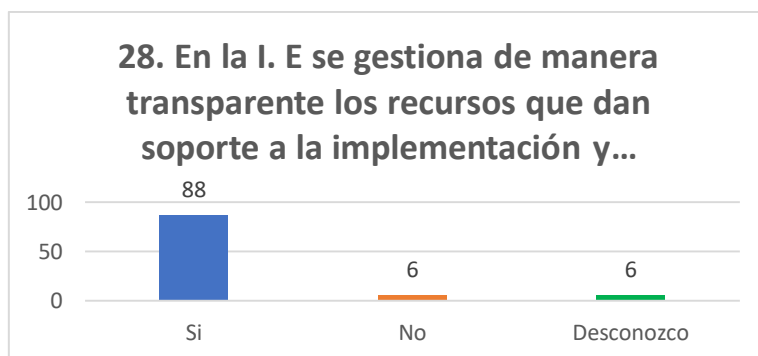


Figura 28. IE gestión transparente recursos

El 88% de los docentes manifestaron que en la I. E se gestiona de manera transparente los recursos que dan soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza aprendizaje. El 6% dijeron no y desconocen, respectivamente. Un regular porcentaje no consideran que se gestione de manera transparente

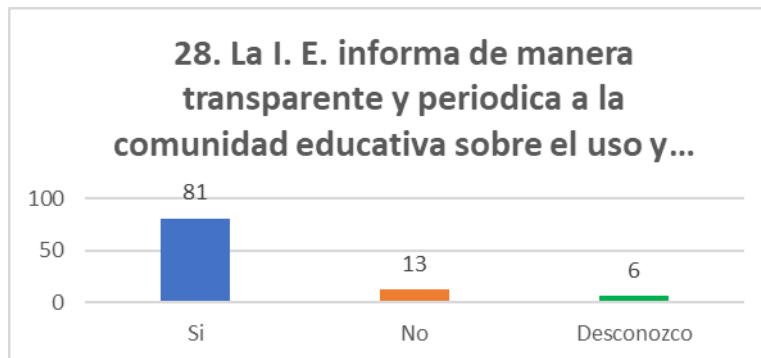


Figura 29. IE informa transparente y periódica a comunidad.

El 81% de los encuestados manifestaron que en la I. E. informa de manera transparente y periódica a la comunidad educativa sobre el uso y administración que se hacen de los recursos. El 13% dijeron no y 6% desconocen. Un regular porcentaje desconoce o afirma que en la IE no se informa de manera transparente y periódica a la comunidad educativa sobre el uso y administración que se hacen de los recursos.

3.1.2. Encuesta al director.

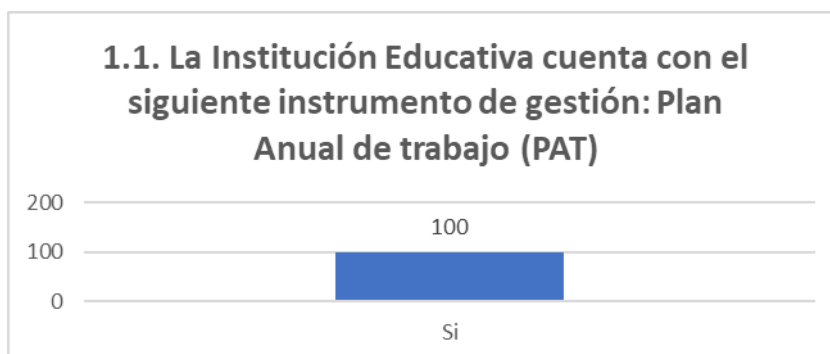


Figura 1.1. IE y PAT

El director, dijo que la IE si cuenta con PEI (100%). Este instrumento de gestión es sumamente importante para la marcha institucional.

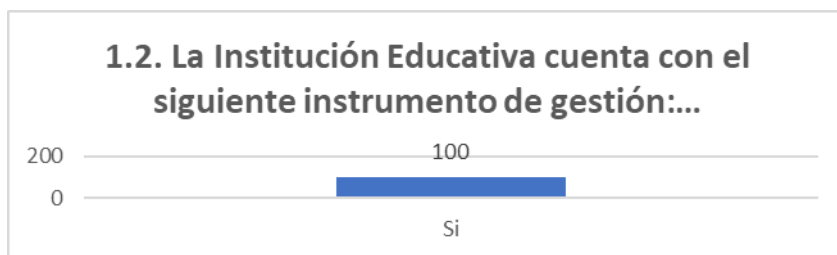


Figura 1.2. IE y RI

La IE si cuenta con RI (100%), dicho documento es de suma importancia para la gestión institucional.

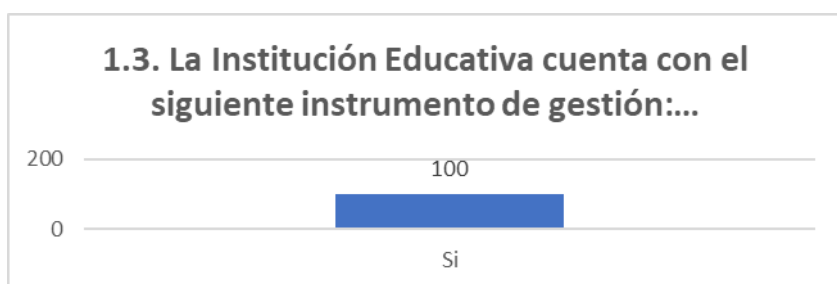


Figura 1.3. IE e I IGA

La Institución Educativa cuenta con el siguiente instrumento de gestión: Informe de Gestión Anual (IGA). La IE si cuenta con el IGA, (100%) documento de gestión de importancia.



Figura 2. Docentes y participación instrumentos de gestión

El directo declaró 100% que los docentes algunas veces han participado activamente en la elaboración de los instrumentos de gestión. En tal sentido los docentes en su totalidad no participan en la elaboración de los instrumentos de gestión.

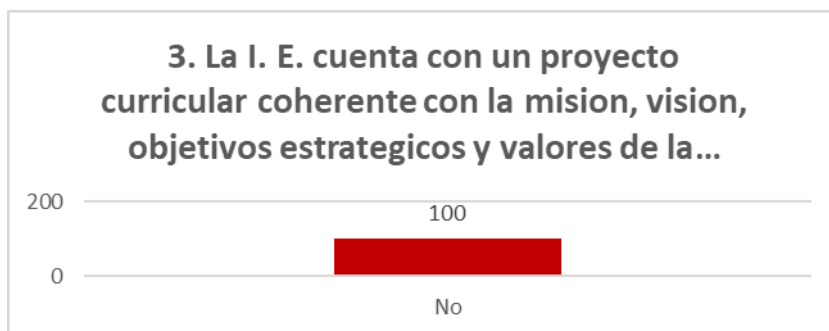


Figura 3.IE y Proyecto curricular

El director señaló que la IE no cuenta con un PC coherente con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución. Es necesario que se trabaje este instrumento de gestión académica para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.

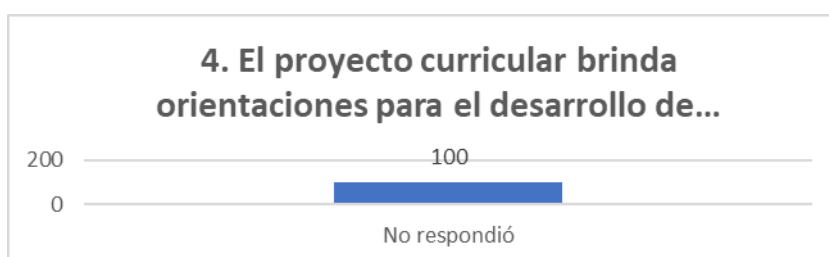


Figura 4. PC brinda orientaciones desarrollo estratégico

Respecto a si el proyecto curricular brinda orientaciones para el desarrollo de estrategias pedagógicas, el director no respondió, Al igual que en el ítem anterior, la dirección debe convocar a los docentes para regularizar dicho instrumento de gestión.

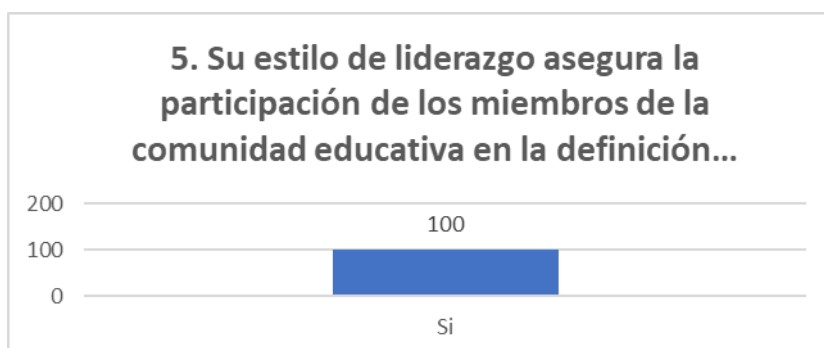


Figura 5. Estilo de liderazgo

El directo manifestó que si, su estilo de liderazgo asegura la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones.

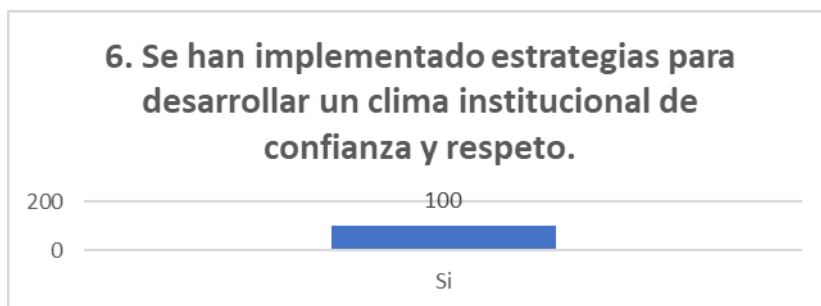


Figura 6. Estrategias clima institucional

Preguntado si se han implementado estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto, el director dijo que sí.

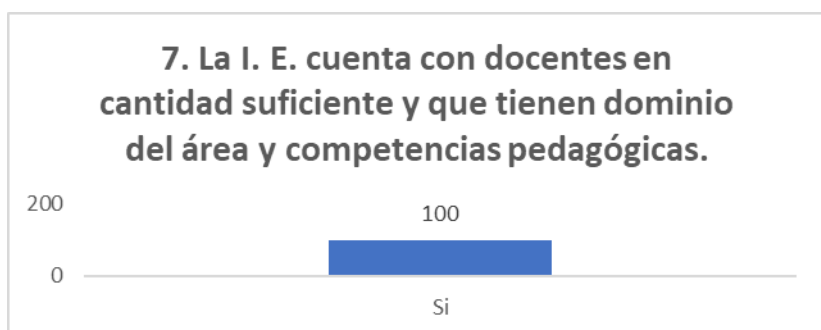


Figura 7. IE cuenta docentes en cantidad

Consultado el director, si La I. E. cuenta con docentes en cantidad suficiente y que tienen dominio del área y competencias pedagógicas; respondió al 100% sí.

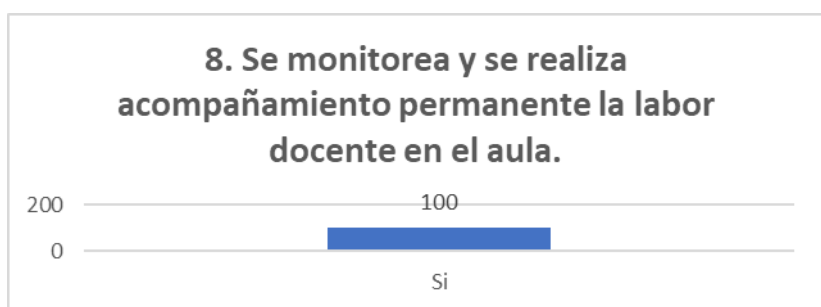


Figura 8. Monitoreo y acompañamiento

El director manifestó (100%) que si se monitorea y se realiza acompañamiento permanente la labor docente en el aula. Actividad importante para asegurar la calidad educativa.

Preguntado: Se monitorea y se realiza acompañamiento permanente la labor docente en el aula; al 100% respondió que sí.

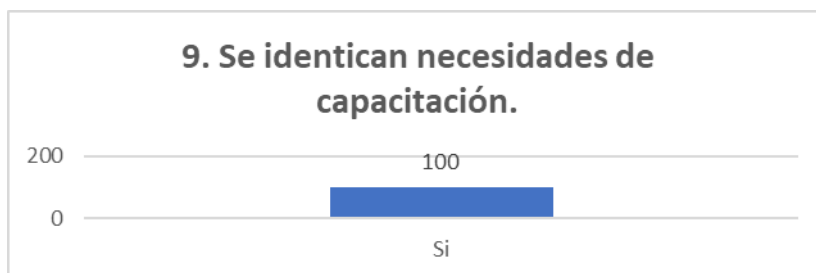


Figura 9. Necesidades de capacitación

Consultado si se identifican necesidades de capacitación; al 100% respondió que si. Este hecho es importante para mantener a los docentes actualizados.

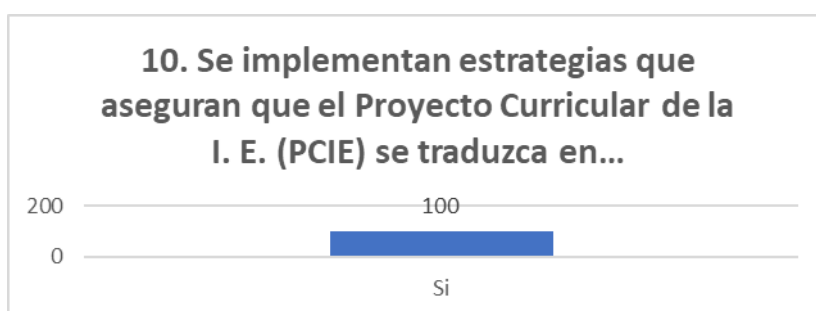


Figura 10. Implementación estrategias PC

El director (100%) señaló que si se implementan estrategias que aseguran que el Proyecto Curricular de la I. E. (PCIE) se traduzca en programaciones curriculares pertinentes y coherente.

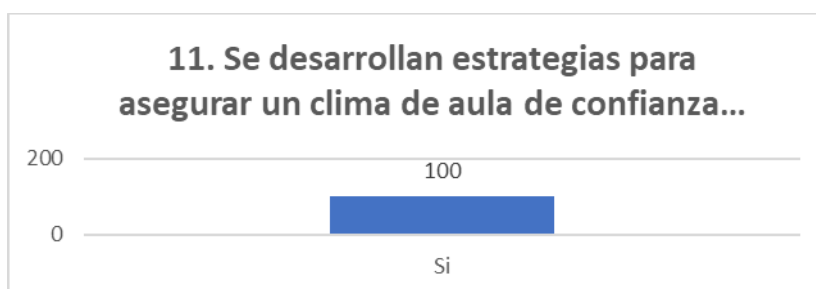


Figura 11. Estrategias clima en aula

Consultado: Se desarrollan estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto; el director al 100% respondió que sí.

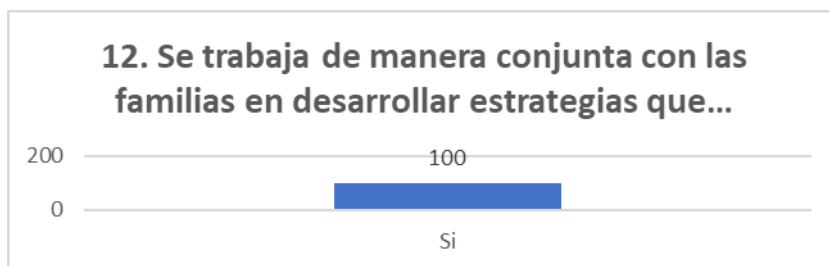


Figura 12. Trabajo conjunto familias

Con relación: Se trabaja de manera conjunta con las familias en desarrollar estrategias que potencian el proceso de enseñanza aprendizaje; el director al 100% respondió que sí.

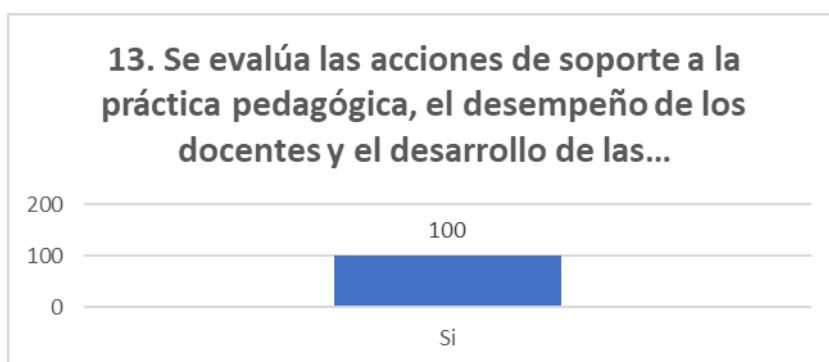


Figura 13. Evaluación acciones de soporte práctica pedagógica

El director al 100% respondió que, si se evalúa las acciones de soporte a la práctica pedagógica, el desempeño de los docentes y el desarrollo de las competencias de los estudiantes

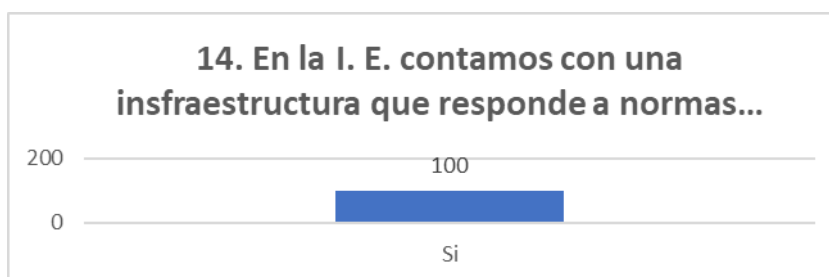


Figura 14. IE e Infraestructura

El director señaló al 100% que En la I. E. contamos con una infraestructura que responde a normas de seguridad, a las características geográficas y climáticas de la zona y a las necesidades de todos los estudiantes.

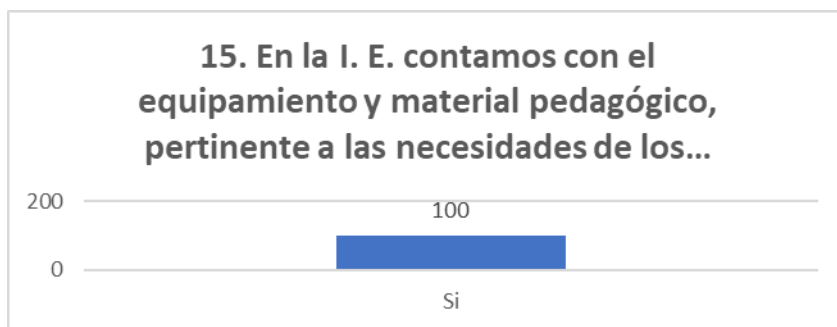


Figura 15. IE y materiales y material pedagógico

El director respondió al 100% que en la I. E. contamos con el equipamiento y material pedagógico, pertinente a las necesidades de los estudiantes.

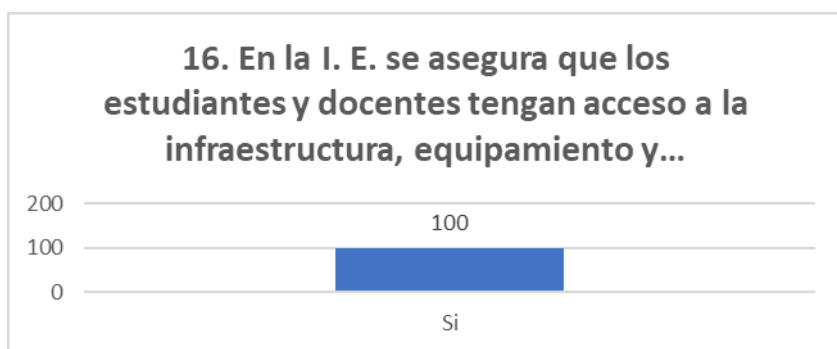


Figura 16. IE y acceso estudiantes y docentes a infraestructura

El director respondió al 100% que en la I. E. se asegura que los estudiantes y docentes tengan acceso a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico pertinente.

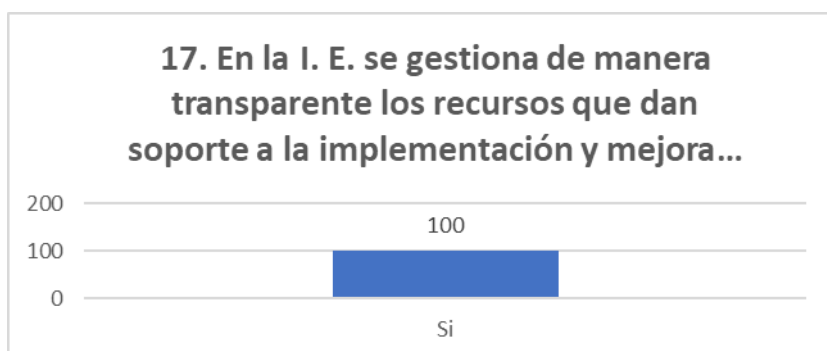


Figura 17. IE y gestión transparente de recursos

El directo respondió al 100% que sí. en la I. E. se gestiona de manera transparente los recursos que dan soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

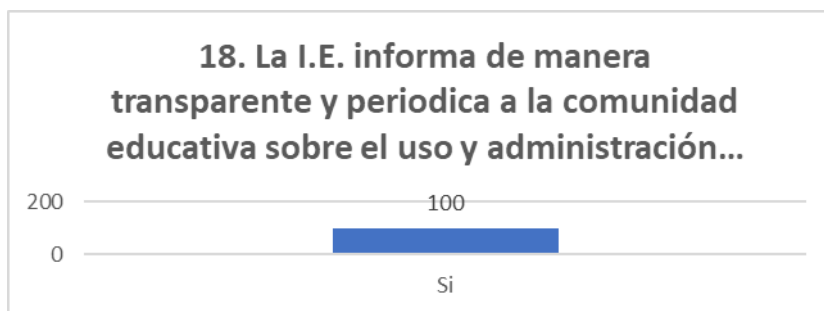


Figura 18. IE informa transparente a comunidad

El director respondió al 100% que la I.E. informa de manera transparente y periódica a la comunidad educativa sobre el uso y administración que se hacen de los recursos.

3.2. Discusión de resultados.

Los docentes y el director, aseguraron que la I.E. cuenta con los siguientes elementos de gestión: PEI, PAT, RI. Sin embargo, no cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) e Informe de Gestión Anual (IGA).

Los docentes encuestados manifestaron mayoritariamente que nunca han participado en la elaboración de los elementos de gestión institucional -Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno, el Manual de Organización y funciones y el Informe de Gestión Anual.

Los docentes y el director están de acuerdo en que la Institución Educativa no cuenta con un Proyecto Curricular coherente con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución.

La mayoría de docentes coinciden en que el Proyecto curricular contiene altas expectativas sobre el desempeño de todos los estudiantes; sin embargo, un regular porcentaje asegura que no o, desconocen ello.

Los docentes en un alto porcentaje desconocen y respondieron negativamente de que el proyecto curricular brinda orientaciones para el desarrollo de estrategias pedagógicas, el director no respondió, lo cual confirmaría estas respuestas.

Un regular porcentaje de docentes (25%) sostienen que el estilo de liderazgo asegura la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones contra el 100% afirmado por el director.

Los docentes y el director coinciden en afirmar que en la IE se han implementado herramientas tácticas para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto.

Los docentes y el director coinciden en señalar que en la IE cuenta con una plana organizacional con conocimientos y aptitudes y docentes en cantidad suficiente y, que tienen dominio del área y competencias pedagógicas.

Los docentes y el director coinciden en aseverar que en la IE se monitorea y se realiza acompañamiento permanente la labor docente en el aula; lo que asegura la calidad de la enseñanza. Los docentes señalan que la IE no se realizan intercambios y experiencias con otras instituciones educativas.

Un alto porcentaje de docentes manifestaron que no o, desconocen que se hayan implementado estrategias que aseguran que el Proyecto Curricular de la I. E. (PCIE) se traduzca en programaciones curriculares pertinentes y coherente, en contra de lo que asevera el director.

Un regular porcentaje (12%) de docentes consideran que no o desconocen que se desarrollan tácticas para asegurar un clima de aula de confianza y respeto.

3.3.Propuesta Teórica

3.3.1. Título

Propuesta de estrategias de gestión participativa para promover la implementación de la acreditación y evaluación de la gestión educativa dentro del marco de las políticas públicas educativas en la I.E. “San Martín de Porres” del centro poblado San Martín, distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, región Amazonas, año 2017-2018.

3.3.2. Presentación.

La I.E. “San Martín de Porres” se encuentra ubicado en el centro poblado “San Martín” del distrito de Bagua Grande, de la provincia de Utcubamba, en la región Amazonas. Los docentes que laboran en la citada institución educativa ascienden a dieciséis dirigidos por un líder educativo o director.

Del análisis de los resultados por la aplicación de los cuestionarios a los docentes y al director de la institución educativa, se pudo determinar que existen deficiencias en la gestión académica, administrativa que impiden una eficiente gestión institucional.

La gestión participativa (GP) es “el proceso por el cual una comunidad busca alcanzar una meta a través de un plan de trabajo, organización y voluntad social. La comunidad debe tener intereses comunes, establecer compromisos, tener asesoramiento y, sobre todo, una organización integral como los elementos más importantes para lograr una práctica común, considerando la participación de los residentes en la toma de decisiones como actores clave para la mejora. territorios en cooperación con las autoridades competentes” (Stephanie Scherezada Salgado Montesa, 2017).

Appannaiah y Ramanath (2009), argumentan que “los principios de la gestión son aplicables al ámbito empresarial y también a instituciones de sectores como el de la salud, el educativo, el social y el de gobierno.”

Por su parte Appannaiah y Ramanath (2009), hacen énfasis en la segunda debido a que “el capital humano es el recurso ‘real’ de la organización, esta perspectiva es cercana a la de Okhuysen y Cols (2015), quienes señalan que el foco de la investigación en la gestión escolar debe ser el ‘trabajo’. En cuanto a las funciones de la gestión, varios autores” (García, 2012; Bernal 2007; Chiavaneto, 2014) argumentan que “girar en torno a planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar.”

Según Useche (2012), estudio desarrollado en la Universidad Libre “el concepto de gestión se define como ‘el conjunto de actividades grupales, de procesos teórico-prácticos, integrados de forma vertical y horizontal que pretenden buscar altos márgenes de satisfacción a nivel social’” (p.28).

“En la creación de políticas y normas institucionales los niveles de colaboración, ayudan a proveer perspectivas factibles para la gestión participativa, es decir, crean conjuntamente herramientas que faciliten los procesos y racionalicen mejor las actividades” (Maraboli, 2016, pág. 87). “La gestión participativa es un proceso de colaboración individual y grupal, donde se aporta con conocimiento y otros recursos. Institucionalmente la participación de grupos o de cada departamento de trabajo, ya se está, interna y externa en cualquier gestión, ayuda a suministrar ideas, estrategias y métodos, que permiten a las autoridades mejorar la toma de decisiones y la orientación.”

“Es un modelo de mejora organizacional basado en proporcionar canales de comunicación ascendente. La gerencia debe facilitar, evaluar y, cuando corresponda, utilizar las decisiones de mejora realizadas a través de estos canales” (Bohorquez, 2018). “En la gestión participativa se considera de vital importancia los niveles consultivos, que aumenta el rol de participación individual y grupal en la organización” (Manes, 2014).

El SINEACE tiene la función de “garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, a través de la recomendación de acciones para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas.” (SINEACE, s/f)

El IPEBA, órgano operador del SINEACE, ha diseñado la “matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión de IIEE con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en el país.” (IPEBA, s/f)

“Para que la acreditación sea una herramienta que contribuya al logro de este compromiso, se han planteado los siguientes propósitos que enmarcarán el proceso de acreditación de la calidad de la gestión educativa de las IIEE en el país:”

1. “Orientara las IIEE para que gestionen sus procesos y recursos y tomen decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atienden.”
2. “Proveer a las instancias del Estado y de la sociedad civil, información para tomar decisiones orientadas a responder a las necesidades de las IIEE para darles el soporte que les permita alcanzar la calidad educativa esperada. La acreditación es tradicionalmente equiparada al reconocimiento público y temporal a una IE que cumple con determinadas expectativas de calidad educativa.”

Sin embargo, la acreditación debe entenderse como un proceso de mejora continua que comprende tres etapas:

- a. “La primera consiste en la autoevaluación que realiza la propia IE, con la finalidad de reflexionar sobre los aspectos que facilitan y dificultan sostener la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje. La autoevaluación no es autorreferencial, se orienta por la matriz de evaluación propuesta, que facilita la identificación de fortalezas y debilidades en la gestión de la IE, para tomar decisiones de mejora. Los referentes internacionales indican que esta etapa de implementación inicial puede durar entre seis y doce meses, siendo menor el tiempo de aplicación, a medida que el proceso se institucionaliza como práctica sistemática en la IE. Esta etapa culmina en el plan de mejora que consiste en la planificación de acciones que surjan como propuestas, a partir del análisis de las causas de las principales situaciones encontradas.”

“El proceso de autoevaluación seguido, los resultados, el plan de mejora elaborado y las lecciones aprendidas sobre el proceso, se consolidan en un informe de autoevaluación que servirá de insumo para el proceso de evaluación externa.”

- b. “La segunda etapa es la evaluación externa, la realiza una entidad evaluadora que cuenta con autorización del IPEBA por lo que figura en el Registro de

entidades evaluadoras con fines de acreditación. La evaluación externa se realiza en base a la matriz para la evaluación de la calidad de la gestión educativa, al informe de autoevaluación de la IE y la información recogida durante el proceso de evaluación. La evaluación externa es solicitada por la IE, aporta una mirada objetiva, ofreciendo recomendaciones al proceso realizado brindando retroinformación sobre fortalezas, buenas prácticas y retos que deberá superar para fortalecer su capacidad de mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje. La evaluación externa identifica las necesidades que tiene la IE, señala el nivel de progreso alcanzado respecto a los estándares establecidos y presenta recomendaciones al IPEBA.”

- c. “La tercera etapa es la acreditación propiamente dicha. Se otorga a partir del informe de la entidad evaluadora. La vigencia de la acreditación es temporal, variará en función de cuan cerca se encuentra la IE de contar con una gestión que permita la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje. El tiempo máximo de acreditación es de cinco años. Luego de este periodo, para renovar la acreditación, la IE deberá implementar un nuevo proceso de autoevaluación y evaluación externa en la perspectiva de mejora continua, como proceso dinámico.”

(MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LAACREDITACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE IIEEDEEBR)

La comunidad educativa, está conformada por los directivos, los docentes, los padres de familia y los estudiantes.

Objetivos:

“Participación de la comunidad educativa para promover la implementación de la acreditación y evaluación de la gestión educativa dentro del marco de las políticas públicas educativas en la I.E. “San Martín de Porres” del centro poblado San Martín, distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, región Amazonas”

Fundamentación.

Gestión participativa.

“Gerencia participativa (dirección, gestión o administración participativa) es un modelo de gestión en el que los empleados comparten con los directivos la responsabilidad en la toma de decisiones.”

Los fundamentos de la gerencia participativa fueron establecidos por la respetada Mary Parker Follet, quien afirmaba que “la administración era ‘el arte de hacer las cosas mediante personas’, su «poder con» en lugar del «poder sobre» se constituyó en la base de la teoría.”

Valero-Hernández (p.28) pone de relieve que “la confianza es una de las claves unificadoras de la gerencia participativa que elimina muchos prejuicios y destruye las fronteras ficticias entre las personas, yo y tú; tú y él; nosotros y ellos.” (Valero & Hernandez)

De acuerdo con Amorós (p.96) “la gerencia participativa es el proceso en el que las decisiones se toman de manera conjunta entre subordinados y superiores inmediatos. Se promueve en muchos casos porque se cree que optimiza el clima de la organización, posiblemente dañado por diversos factores, así como la baja productividad de la misma.” (Amorós)

Para Velázquez (p.382) la gerencia participativa es “un estilo gerencial que hace hincapié en la participación de los empleados en los procesos de evaluación y toma de decisiones.”

Rensis Likert postuló “la gerencia participativa como un sistema de organización en el que existe: confianza mutua total entre gerente y empleado, libertad total, uso constante en de las ideas de los empleados, participación total de los empleados en las decisiones, autocontrol de los empleados, una gran cantidad de trabajo cooperativo en equipo, influencia y decisiones que fluyen hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados.” Likert argumentó que “este sistema de organización, que incorpora los niveles más altos de participación y autodirección de los empleados, tiene mayores probabilidades de producir los niveles más elevados de eficacia y productividad de la organización.”

Autoevaluación del IPEBA.

Autoevaluación.

La autoevaluación es el proceso de reflexión que realizan las instituciones sobre su propia gestión educativa, lo cual permite tomar decisiones para mejorar en forma continua y alcanzar estándares de calidad.

Mediante el proceso de autoevaluación se favorece la autorregulación; es decir que, a partir de la reflexión sobre nuestras prácticas realizadas en las diferentes áreas de la gestión, es posible identificar los aspectos a mejorar e implementar estrategias para lograr las metas de mejora (IPEBA, 2013).

Estrategias de gestión.

E1: ESTRATEGIA DE DIRECCION.

En la Institución Educativa, el director ejerce las funciones de liderazgo institucional, para lo cual constituye un equipo directivo conformado por los integrantes de la comunidad educativa-Docentes, Padres de Familia y Estudiantes-; con la finalidad de planificar las actividades académicas, administrativas y socio comunales.

Entre sus actividades:

1. LA PLANIFICACIÓN:

Proceso que permite definir y organizar acciones, recursos y responsables, que mejoren las condiciones en la prestación de servicios educativos de la población escolar a la que presta el servicio educativo.

La planificación comprende las siguientes etapas:

- “Preparación y organización.
- Diagnóstico.
- Elaboración de la estrategia.
- Elaboración de programas anuales y presupuesto”

Sus funciones son:

- “Organizar y dirigir, junto al Comité directivo, las reuniones de trabajo de planificación.
- Identificar con el Comité directivo los problemas educativos, sus causas y soluciones.
- Informar las decisiones tomadas en la reunión del Comité directivo, las cuales serán presentadas en la reunión o asamblea de padres de familia.
- Informar a su comunidad las decisiones tomadas en el Comité directivo a la UGEL respectiva.”

Responsable: Equipo directivo-docentes-APAFA.

2. LA EJECUCIÓN-ADMINISTRACIÓN:

“Es la puesta en práctica de las acciones definidas durante la planificación, entre la comunidad educativa, las autoridades y otros sectores, a partir de la toma de decisiones sobre la dirección, regulación control, uso eficiente y adecuado de recursos.”

La ejecución-administración cumple las siguientes funciones:

- “Promover la ejecución de las acciones planificadas por el Comité directivo utilizando recursos propios, del municipio o de cooperación externa.
- Asistir a las reuniones a nivel del Comité directivo, para promover:
- La ejecución del Plan de trabajo
- La ejecución anual de proyectos que se insertaron en el POA
- El movimiento económico del Plan de Trabajo
- La capacidad instalada respecto a: Equipamiento, infraestructura, logística, entre otros
- El cronograma de trabajo del equipo directivo.”

3. EL SEGUIMIENTO-CONTROL:

“Consiste en acompañar, vigilar y observar el cumplimiento de las acciones programadas, que El Equipo directivo (director, docentes, padres de familia y estudiantes), en base a la recolección, análisis y utilización de información relacionada a la ejecución de las acciones. Esta fase permite la corrección de los errores y la redirección de las acciones.” (MINEDU)

El seguimiento-control cumple las siguientes funciones:

Vigilar y observar:

- El cumplimiento de la planificación institucional.
- La calidad educativa
- La ejecución del Plan de trabajo
- La ejecución anual de proyectos que se insertaron en la POA
- El cumplimiento de funciones de los integrantes del Comité directivo
- La articulación y complementariedad entre los integrantes.

Responsable: Equipo directivo-docentes-APAFA.

E2. ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES.

“La comunicación institucional permite promover el proyecto educativo de la escuela, los aspectos que la diferencian y el valor añadido. Otros elementos que deben promoverse son el ambiente educativo, la infraestructura, los eventos, el prestigio, la ubicación, y por supuesto, las interacciones con los alumnos, familiares y tutores.” (Redalyc, s/f)

“La comunicación institucional permite que los miembros de la escuela estén conectados entre sí, y activamente integrados en una misma dinámica. La identificación con la institución depende en gran medida de cuán efectiva sea esta comunicación, la cual favorecerá además que los miembros de la comunidad educativa se adhieran a un mismo proyecto y lo desarrollen exitosamente.” (Redalyc, s/f)

La comunicación institucional es un valiosísimo instrumento de planificación estratégica. Esta permite:

- “Promover tu comunidad escolar. Debido a esto es relevante la promoción de la institución mediante una estrategia acertada, y el uso de canales adecuados de comunicación.”
- “Fomenta el diálogo entre los miembros de la comunidad educativa. El diálogo en la escuela debe llevarse a cabo en un ambiente democrático y de convivencia.”
- “Ofrece espacios recreativos y creativos. La concepción educativa de los espacios garantiza el desarrollo integral del alumnado.”
- “Crea contenido de valor. Se trata de difundir información relevante como eventos, calendarios o fechas de inscripción, pero también es posible generar mediante estos contenidos de valor un sentido de identidad, obtener un feedback acerca de la dinámica institucional y convertir a la escuela en un referente.”
- “Permite la colaboración de las familias. Es muy importante que la escuela promueva y acepte la colaboración de los familiares y tutores en la educación de los niños. Una efectiva comunicación institucional permite anticipar los posibles conflictos, y facilita su resolución en caso de que se presenten. Por otra parte, hace posible conocer las necesidades reales de familiares y tutores para así apoyarlos y asesorarlos desde un punto de vista profesional en los temas de crianza y educación.”
- “Digitaliza tus comunicaciones. La era digital ha llegado también a las comunicaciones institucionales.”
- “Mediante estas herramientas tecnológicas se pueden crear grupos temáticos dentro de la comunidad escolar, en los cuales las personas participan de acuerdo a sus intereses.
- Una buena comunicación institucional requiere que tengamos claramente definidos nuestros objetivos, así como a quién dirigiremos nuestra comunicación. Si sabemos cuál es la idea que deseamos transmitir y el presupuesto con el que contamos, podremos elegir los medios adecuados para tener un impacto positivo en nuestra comunidad.” (Aulicum, s/f)

Responsable: Equipo directivo-docentes-APAFA.

E3: ESTRATEGIAS DE LIDERAZO.

Las personas y autoridades que lideran la gestión participativa dentro de la institución educativa son: El director o líder educativo, los docentes de la institución educativa, los padres de familia y los estudiantes, a través del Comité directivo.

Liderar el proceso de autoevaluación para la acreditación y evaluación de la gestión educativa.

Conformación del Comité de autoevaluación para la acreditación de la institución educativa.

Comunicación asertiva sobre el proceso de evaluación para la acreditación de la institución a la comunidad educativa

Promueve campaña de concientización sobre el proceso de evaluación para la acreditación de la institución a la comunidad educativa.

Responsable: Equipo directivo-docentes-APAFA.

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA

Estrategia	Actividades	Responsables
E1: Estrategia de dirección.	1.1. La planificación 1.2. La ejecución-administración. 1.3. El seguimiento-control	Comité directivo
E2. Estrategias comunicacionales.	Promover tu comunidad escolar. Fomenta el diálogo. Promover tu comunidad escolar. Ofrece espacios recreativos y creativos. Crea contenido de valor. Permite la colaboración de las familias. Digitaliza tus comunicaciones	Comité directivo
E3: Estrategias de liderazgo.	Liderar el proceso de autoevaluación. Conformación del Comité. Comunicación asertiva. Promueve campaña de concientización	Comité directivo

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES

Atendiendo el problema en estudio, los objetivos e hipótesis de trabajo se concluyó:

1. En la institución educativa “San Martín de Porres” del centro poblado San Martín, distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, Región Amazonas, no ha iniciado el proceso de autoevaluación con miras a la acreditación de la calidad educativa.
2. Respecto a los instrumentos de gestión:
 - a. Los docentes y el director, aseguraron que la Institución Educativa cuenta con los siguientes instrumentos de gestión: PEI, PAT, RI.
2. Sin embargo, no cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) e Informe de Gestión Anual (IGA).
 - a. Con relación en su participación en elaboración y gestión institucional, los docentes encuestados manifestaron mayoritariamente que nunca han participado en la elaboración de los instrumentos de gestión institucional - proyecto educativo institucional, plan anual de trabajo, reglamento interno, el manual de organización y funciones y el informe de gestión anual. La Institución Educativa no cuenta con un Proyecto Curricular coherente con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución.
 - b. El estilo de liderazgo directivo asegura la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y
 - c. Se han implementado herramientas tácticas para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto y, cuenta con un equipo de manejo con conocimientos y habilidades y docentes en cantidad suficiente y, que tienen dominio del área y competencias pedagógicas.
3. La teoría de gestión participativa, Evolución y el Modelo IPEBA, democratiza la participación de los integrantes de la comunidad educativa en el proceso de autoevaluación con miras a la acreditación de la calidad educativa

CAPITULO V: RECOMENDACIONES

1. A la dirección de la IE “San Martín de Porres” del centro poblado de San Martín, del distrito de Bagua Grande, de la provincia de Utcubamba, en la Región Amazonas, iniciar el proceso de autoevaluación con miras a la acreditación de la calidad educativa.
2. A la dirección de la Institución educativa “San Martín de Porres” del centro poblado de San Martín, del distrito de Bagua Grande, de la provincia de Utcubamba, en la Región Amazonas, las estrategias propuestas.
3. Al director de la institución educativa, liderar el proceso de autoevaluación con fines de acreditación de la calidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.

- Alcazar, L. (2012). Impacto económico de la anemia en el Perú. Lima: GRADE.
- Dillanes, E. y Vidrio, E. (1995). «Administración y dirección de empresas: hacia nuevas formas de liderazgo», Universidad Autónoma de México.
- Equipos Claves (1998) Gestión participativa de las asociaciones, segunda edición, Editorial Popular, España 200 p. 5.
- Espinosa, J. (2001) Economía neoliberal vis Economía social: Los desafíos pendientes y una propuesta de economía más humana para nuestro tiempo, Dolmen Ediciones /Ced. Santiago de Chile, 243 p. 12. Wolfe, M. (1984) «La participación una visión desde arriba», en Revista de la Cepal N°23 Agosto, Santiago de Chile.
- Espinoza, J. Zimbalist, A. (1984) Democracia económica, la participación de los trabajadores en la industria chilena, 1970 - 1973, Fondo de Cultura EcoLiómica, México. 6.
- Estévez, R. (1998) «Claves de la gestión participativa y alianza estratégica y gestión participativa» Documento de trabajo y artículo en Revista Plataforma de ENAR agosto y septiembre, Santiago de Chile.
- Ferguson, E. (1998). «La gerencia participativa como sinónimo de calidad administrativa», en Revista de Investigación N°16, Universidad de Panamá; Ciudad de Panamá.
- Guimaraes, R. (1986) «Cooperativismo y participación popular: Nuevas consideraciones respecto de un viejo tema», en Revista de la Cepal N° 28 Abril, Santiago de Chile.
- López, P. (1997). «El rol del factor humano ante la administración del cambio rápido», en Revista Gestión N°11 y 12 enero y Diciembre, Universidad Autónoma de México.
- Marín, A. (1995) Participación en el Trabajo, el futuro del trabajo humano. Ediciones Lumen, España 272 p. 3.
- Miranda, V. (1998). «La administración participativa», en Revista Management de octubre y Diciembre, Santiago de Chile.
- Philippe, H. (1990) La Gestión Participativa y el Management Participativo, Ediciones Gestión 2000 S.A. España, 208 p. 2.
- Pineda, C. (1999) Las empresas de la economía solidaria en Iberoamérica, Editorial McGraw Hill, Colombia, 432 p. 4.
- Quintanilla, I. y Bonavía, T. (1993) Dirección Participativa, Editorial Eudeba S.A. Universidad Complutense, España.
- Rawls, J. (1995) Teoría de la Justicia, Fondo de Cultura Económica, segunda edición, México, 549 p. 11.
- Rodríguez, D. (1982) Formación de oligarquías en procesos de autogestión, Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

- Vroom, V. y Jago G., A. (1990) El nuevo liderazgo; Dirección de la participación en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santo S.A. España, 286 p. 10.

ANEXOS

Anexo 1:

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION
UNIDAD DE POSGRADO

**ENCUESTA A DIRECTOR DE LA I.E. “SAN MARTIN DE PORRES” DEL CENTRO
POBLADO SAN MARTIN, DISTRITO DE BAGUA GRANDE, PROVINCIA DE
UTCUBAMBA, REGIÓN AMAZONAS**

Estimados colegas:

Encontrándome elaborando mi tesis de maestría en Gestión Pública y Gerencia Social, agradeceré responda objetiva y sincera el siguiente cuestionario.

1. La Institución Educativa cuenta con los siguientes instrumentos de gestión:

(Marque según cuente la I.E)

- a) Proyecto Educativo Institucional (PEI) ()
- b) Plan Anual de trabajo(PAT) ()
- c) Reglamento Interno (RI) ()
- d) Manual de Organización y Funciones(MOF) ()
- e) Informe de Gestión Anual (IGA) ()

2. ¿Los docentes han participado activamente en la elaboración de los instrumentos de gestión, arriba señalados?

- a) Muy activamente ()
- b) Nunca ()
- c) Algunas veces ()

3. La I.E. cuenta con un proyecto curricular coherente con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución.

- a) Si ()
- b) No ()

4. El proyecto curricular brinda orientaciones para el desarrollo de estrategias pedagógicas

- a) Si ()
- b) No ()

5. Su estilo de liderazgo asegura la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones.

- a) Si ()
- b) No ()

6. Se han Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto.

a) Si ()

b) No ()

7. La I.E. cuenta con docentes en cantidad suficiente y que tienen dominio del área y competencias pedagógicas

a) Si ()

b) No ().

8. Se Monitorea y se realiza acompañamiento permanentemente la labor docente en el aula

a) Si ()

b) No ()

9. Se Identifican las necesidades de capacitación

a) Si ()

b) No ()

10. Se Implementan estrategias que aseguran que el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE) se traduzca en programaciones curriculares pertinentes y coherentes

a) Si ()

b) No ()

11. Se desarrollan estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto

a) Si ()

b) No ()

12. Se trabaja de manera conjunta con las familias en desarrollar estrategias que potencian el proceso de enseñanza aprendizaje.

a) Si ()

b) No ()

13. Se evalúa las acciones de soporte a la práctica pedagógica, el desempeño de los docentes y el desarrollo de las competencias de los estudiantes

a) Si ()

b) No ()

14. En la I.E. contamos con una infraestructura que responde a normas de seguridad, a las características geográficas y climáticas de la zona y a las necesidades de todos los estudiantes.

a) Si ()

b) No ()

15. En la I.E. contamos con el equipamiento y material pedagógico, pertinente a las necesidades de los estudiantes

a) Si ()

b) No ()

16. En la I.E. se asegura que los estudiantes y docentes tengan acceso a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico pertinente

a) Si ()

b) No ()

17. En la I.E. se gestiona de manera transparente los recursos que dan soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

a) Si ()

b) No ()

18. La I.E. Informa de manera transparente y periódica a la comunidad educativa sobre el uso y administración que se hacen de los recursos

a) Si ()

b) No ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 2.

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION
UNIDAD DE POSGRADO

**ENCUESTA A DOCENTES DE LA I.E. “SAN MARTIN DE PORRES” DEL CENTRO
POBLADO SAN MARTIN, DISTRITO DE BAGUA GRANDE, PROVINCIA DE
UTCUBAMBA, REGIÓN AMAZONAS**

Estimados colegas:

Encontrándome elaborando mi tesis de maestría en Gestión Pública y Gerencia Social, agradeceré responda objetiva y sincera el siguiente cuestionario.

DIRECCIÓN INSTITUCIONAL.

1. **La Institución Educativa cuenta con los siguientes instrumentos de gestión:
(Marque según cuente la I.E)**
 - a) Proyecto Educativo Institucional (PEI) ☐
 - b) Plan Anual de trabajo(PAT) ☐
 - c) Reglamento Interno (RI) ☐
 - d) Manual de Organización y Funciones(MOF) ☐
 - e) Informe de Gestión Anual (IGA) ☐
2. **¿Usted ha participado en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI)?**
 - a) Si ☐
 - b) Nunca ☐
3. **Usted a participado en la elaboración del Plan Anual de trabajo(PAT)?**
 - a) Si ☐
 - b) Nunca ☐
4. **¿Usted ha participado en la elaboración del Reglamento Interno (RI)?**
 - a) Si ☐
 - b) Nunca ☐
5. **¿Usted ha participado en la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF)?**
 - a) Si ☐
 - b) Nunca ☐
6. **Usted ha participado en la elaboración del Informe de Gestión Anual (IGA)?**
 - a) Si ☐
 - b) Nunca ☐
7. **La I.E. cuenta con un proyecto curricular coherente con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución.**
 - a) Si ☐
 - b) No ☐
 - c) Desconozco ☐

8. El proyecto curricular contiene altas expectativas sobre el desempeño de todos los estudiantes.

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

9. Nuestro proyecto curricular brinda orientaciones para el desarrollo de estrategias pedagógicas

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

10. El estilo de liderazgo asegura la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones

- a) Si ()
- b) No ()

11. Se han Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto.

- a) Si ()
- b) No ()

SOPORTE AL DESEMPEÑO DOCENTE

12. La I.E. cuenta con un equipo directivo que tiene conocimientos y habilidades adecuados para dar soporte pedagógico.

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

13. La I.E. cuenta con docentes en cantidad suficiente y que tienen dominio del área y competencias pedagógicas

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

14. Se Monitorea y se realiza acompañamiento permanentemente la labor docente en el aula

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

15. Se desarrollan estrategias para que los docentes trabajen conjuntamente el diseño de sus programaciones

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

16. Se Identifican las necesidades de capacitación

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

17. Se realizan Intercambios y experiencias con otras instituciones educativas

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

18. Se Implementan estrategias que aseguran que el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE) se traduzca en programaciones curriculares pertinentes y coherentes

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

19. Se Desarrollan acciones pedagógicas que aseguran que todos los estudiantes desarrollen las competencias esperadas.

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

20. Se Desarrollan estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

TRABAJO CONJUNTO CON LAS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD

21. Se Trabaja de manera conjunta con las familias en desarrollar estrategias que potencian el proceso de enseñanza aprendizaje.

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

22. Se desarrollan actividades en las que familias y miembros de la comunidad aportan su conocimiento y experiencia para el desarrollo de las competencias esperadas en los estudiantes.

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

USO DE LA INFORMACIÓN

23. Se Evalúa las acciones de soporte a la práctica pedagógica, el desempeño de los docentes y el desarrollo de las competencias de los estudiantes

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

24. Se Asegura la implementación del plan de mejora a través de una adecuada gestión de las personas, del tiempo y los recursos

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

18. En la I.E. contamos con una infraestructura que responde a normas de seguridad, a las características geográficas y climáticas de la zona y a las necesidades de todos los estudiantes

- a) Si ()
- b) No ()

19. En la I.E. contamos con el equipamiento y material pedagógico, pertinente a las necesidades de los estudiantes

- a) Si ()
- b) No ()

20. En la I.E. se asegura que los estudiantes y docentes tengan acceso a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico pertinente

- a) Si ()
- b) No ()

21. En la I.E. se gestiona de manera transparente los recursos que dan soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

22. La I.E. Informa de manera transparente y periódica a la comunidad educativa sobre el uso y administración que se hacen de los recursos

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconozco ()

GRACIAS POR SU COLABORACION



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N°512-VIRTUAL

Siendo las **08:00 horas**, del día **lunes 28 de noviembre de 2022**, se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/mmi-nuag-dgs>**, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N°0435-2022-V-D-FACHSE**, de fecha **21 de febrero de 2022**, integrado por:

Presidente	: Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel.
Secretaria	: Dra. Martha Ríos Rodríguez.
Vocal	: Dr. Carlos Ulices Vásquez Crisanto.
Asesor Metodológico	: Dr. Rafael Cristóbal García Caballero.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA PROMOVER LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACREDITACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DENTRO DEL MARCO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCATIVAS EN LA I.E. "SAN MARTIN DE PORRES" DEL CENTRO POBLADO SAN MARTIN DISTRITO DE BAGUA GRANDE, PROVINCIA DE UTCUBAMBA, REGIÓN AMAZONAS, AÑO 2017-2018"**, presentada por el tesista **FÉLIX GUSTAVO SALAS CHÁVEZ**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales**, mención: **Gestión Pública y Gerencia Social**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 365-2022-CU de fecha 27 de julio de 2022); 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 8.45 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.

Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel
 PRESIDENTE

Dra. Martha Ríos Rodríguez
 SECRETARIA

Dr. Carlos Ulices Vásquez Crisanto
 VOCAL

====OBSERVACIONES:

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.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **RAFAEL CRISTÓBAL GARCÍA CABALLERO** Docente/Asesor de tesis/ Revisor del trabajo de investigación, del (los) estudiante(s):

SALAS CHÁVEZ FÉLIX GUSTAVO

Titulada:

“Propuesta de estrategias de gestión participativa para promover la implementación de la acreditación y evaluación de la gestión educativa dentro del marco de las políticas públicas educativas en la I.E. “San Martín de Porres” del centro poblado San Martín, distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, región Amazonas, año 2017-2018”. Luego de la revisión exhaustiva del documento Constató que la misma tiene un índice de similitud de 18% Verificable En el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizo 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 establecida por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 28 de noviembre de 2022



Dr. Rafael Cristóbal García Caballero
DNI: 16423540
ASESOR



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Felix Gustavo Salas Chávez
Título del ejercicio: Tesis de Grado
Título de la entrega: Tesis de grado
Nombre del archivo: UNIVERSIDAD_NACIONAL_PEDRO_RUIZ_GALLO_VF40.docx
Tamaño del archivo: 926.61K
Total páginas: 92
Total de palabras: 14,955
Total de caracteres: 84,099
Fecha de entrega: 26-jun.-2022 02:53p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 1863182237



Derechos de autor 2022 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Dr. Rafael García Caballero

Tesis de grado

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

10%

2

repositorio.uct.edu.pe

Fuente de Internet

8%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dr. Rafael García Caballero