



**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



**SECCIÓN DE POSTGRADO – UNIDAD DE  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Modelo de gestión de la calidad para desarrollar una  
cultura de autoevaluación en la institución educativa  
“Amalia Campos de Beleván”, distrito de Pitipo.  
provincia de Ferreñafe. 2016.**

**Tesis presentada para obtener el grado académico de maestro(a) en  
ciencias de la educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**AUTORES:**

**JESÚS MARÍA PAUCAR NEYRA**

**JULIO ANTONIO MEJÍA TORRES**

**ASESOR:**

**Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2017**

**Modelo de gestión de la calidad para desarrollar una cultura de autoevaluación en la institución educativa “Amalia Campos de Beleván”, distrito de Pitipo. provincia de Ferreñafe. 2016.**

PRESENTADO POR:



---

JESÚS MARÍA PAUCAR NEYRA  
AUTORA



---

JULIO ANTONIO MEJÍA TORRES  
AUTOR



---

DR. JORGE CASTRO KIKUCHI  
ASESOR

APROBADO POR:



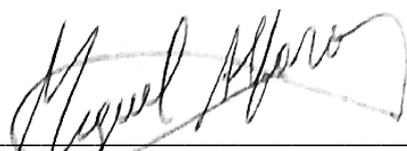
---

Dra. Doris Díaz Vallejos  
PRESIDENTE DEL JURADO



---

MSc. Martha Ríos Rodríguez  
SECRETARIO DEL JURADO



---

MSc. Miguel Alfaro Barrantes  
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, 2017



Nº 000197



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 12:30 horas del día 16 de abril del año dos mil dieciocho, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 669-2017-D-FACHSE, de fecha 27/04/2017 conformado por:

- Dra. Doris Diaz Vallejos PRESIDENTE(A)
- MSc. Martha Rios Rodriguez SECRETARIO(A)
- MSc. Miguel Alfaro Barrantes VOCAL
- Dr. Jorge Castro Kikuchi ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Modelo de gestión de la calidad para desarrollar una cultura de autoevaluación en la Institución Educativa "Amalia Campos de Belevón" Distrito de Pitipo, Provincia de Ferreñafe 2016.

presentado por el(la) / los(las) tesista(s) Jesús María Paucar Neyra  
Julio Antonio Mejía Torres

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1341-2018 -D-FACHSE de fecha 26/04/2018  
El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a los sustentante(s), quien ES procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones; quien(es) obtuvo (obtuvieron) 70 puntos que equivale al calificativo de REGULAR.

En consecuencia el(la) / los(las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestras en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 13.40 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Signature]  
PRESIDENTE  
[Signature]  
VOCAL

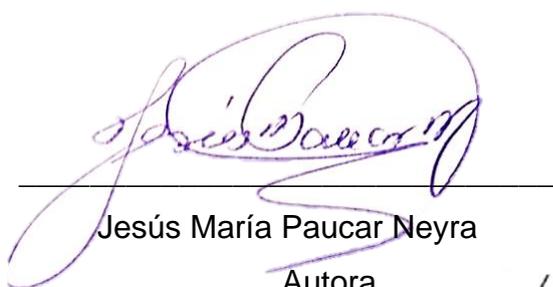
[Signature]  
SECRETARIO  
[Signature]  
ASESOR

Observaciones: • El expediente presentado para aprobación de proyecto tiene fecha 11.07.16 N° Exp. 351  
• El asesor no estuvo presente en el acto de sustentación

## Declaración jurada de originalidad

Nosotros, Jesús María Paucar Neyra y Julio Antonio Mejía Torres, investigadores principales, y Dr. Jorge Castro Kikuchi, asesor del trabajo de investigación “Modelo de gestión de la calidad para desarrollar una cultura de autoevaluación en la institución educativa “Amalia Campos de Beleván”, distrito de Pitipo. provincia de Ferreñafe. 2016.”, 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.

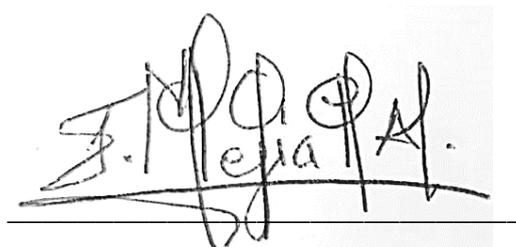
Lambayeque, 03 de enero de 2023



---

Jesús María Paucar Neyra

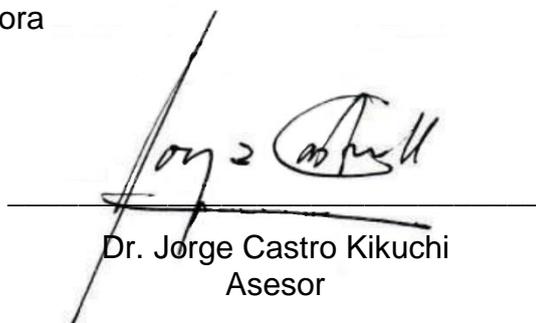
Autora



---

Julio Antonio Mejía Torres

Autor



---

Dr. Jorge Castro Kikuchi  
Asesor

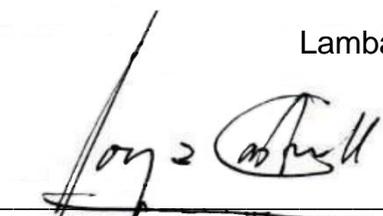
## Declaración jurada de originalidad

Yo, Jorge Castro Kikuchi, usuario revisor del documento titulado: Modelo de gestión de la calidad para desarrollar una cultura de autoevaluación en la institución educativa “Amalia Campos de Beleván”, distrito de Pitipo. provincia de Ferreñafe. 2016.

Cuyos autores son Jesús María Paucar Neyra, identificado con documento de identidad N° 16629276 y Julio Antonio Mejía Torres, identificado con documento de identidad N° 16725864, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud del 20%, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

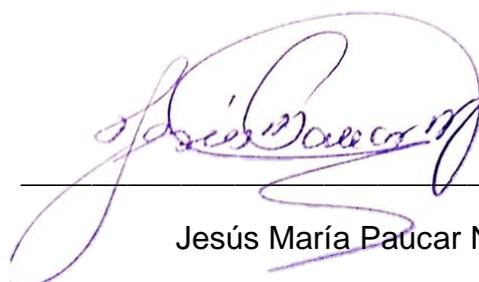
El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Lambayeque, 03 de enero de 2023



---

Dr. Jorge Castro Kikuchi  
DNI N° 16453781  
Asesor



---

Jesús María Paucar Neyra  
Autora



---

Julio Antonio  
Autor

# INFORME-PAUCAR-MEJIA

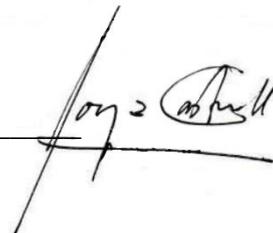
## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Catolica de Santo Domingo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Institución Universitaria Digital de Antioquia</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>ridaa.unicen.edu.ar</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>gredos.usal.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>guzlop-editoras.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>sigla.regionlambayeque.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>dspace.uclv.edu.cu</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

Dr. Jorge Castro Kikuchi  
DNI N° 16453781  
Asesor



## **DEDICATORIA**

A:

Dios, por haberme dado la fortaleza y la paciencia necesarias para poder lograr lo que me propuse, en especial este trabajo.

Mi madre Blanca Nelly; por su infinito amor, consejos y comprensión; que me han permitido ser una persona de bien y ejemplo para mis hijos(as).

Mi padre José Antonio, por los valores inculcados; aspecto fundamental para salir adelante en la vida.

Mi querida esposa, Jesús María, por haber compartido momentos inolvidables en los estudios de maestría y en el contexto familiar.

Mis abuelos maternos Ruperto (Q.E.P.D) y Zoila Celinda (Q.E.P.D), por sus enseñanzas y protección que me dieron cuando estuve al cuidado de ellos.

Por último, a mis tres hijos(as), por ser mi inspiración y motivación para seguir lidiando en este mundo tan complicado.

**JULIO ANTONIO**

A:

Dios por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, y por la fuerza necesaria e iluminar mi mente para poder culminar este periodo de mis estudios pese a las adversidades presentadas

Mi señora madre MELECIA NEYRA JULCA, por darme su amor, su confianza y su apoyo incondicional, lo que permitió cumplir con éxito esta tesis.

Mi padre NICANOR PAUCAR ROSALES, (Q.E.P.D), quién en vida me entregó todo su amor y me enseñó a luchar y no abdicar a mis principios.

A mi esposo Julio Antonio, que con sus palabras de aliento permitieron que se cristalice este proyecto para bien de nuestros hijos.

Mis hijos María Grecia y Julio Antonio Mejía Paucar, quienes en todo momento me apoyaron para poder culminar con éxito esta tesis.

**JESÚS MARÍA**

## **AGRADECIMIENTO**

A todos mis maestros y maestras, por sus enseñanzas e incondicional apoyo en mis estudios de Postgrado y en la elaboración de esta tesis; en especial a mi entrañable maestro y amigo Carlos Quiñones Farro (Q.E.P.D)

A mis hermanas, tíos (as) y primos (as); por sus palabras de aliento y por haberme permitido compartir momentos familiares agradables.

Finalmente, a todos mis amigos; por su apoyo, consejos y enseñanzas; que fueron de vital importancia en mi formación profesional.

**JULIO ANTONIO**

A mis padres por haberme dado la oportunidad de estudiar una carrera, por su amor incondicional, su dedicación y confianza entera.

Papá, hoy no estás conmigo pero te agradezco por tus valores inculcados y los sabios consejos que en el momento exacto habas sabido darme para no caer y enfrentar todas las vicisitudes presentadas en la vida, por ayudarme a elegir siempre lo correcto, por todo ello y más gracias papá.

Mamá, eres mi mejor amiga que con tus sabias palabras siempre me levantaron los ánimos en los momentos difíciles tanto en lo profesional como en lo personal. Nunca dejaré de agradecerte por tu paciencia ante mis enojos y mis tristezas, gracias por todos los momentos felices que me has dado y por todo lo bueno que estamos viviendo, te quiero mucho, gracias por tu amor incondicional.

**JESÚS MARÍA**

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I**

#### ANÁLISIS TENDENCIAL DE LA EVALUACIÓN EDUCATIVA

1.1. Ubicación y límite de la Unidad en Estudio.	15
1.2. Evolución histórica contextual de la evaluación educativa	17
1.3. Características del problema de Investigación	23
1.4. Metodología de la Investigación	25
1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación	25
1.4.2. Métodos empleados	25
1.4.3. Población y Muestra	26
1.4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26

### **CAPÍTULO II**

#### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. La evaluación educativa	28
2.2. Etapas del proceso de evaluación	31
2.2.1. Autoevaluación	31
2.2.2. Evaluación interna	32
2.2.3. Acreditación	33
2.3. Etapas del proceso de autoevaluación	33
2.4. Requisitos para una autoevaluación	36
2.5. Beneficios de la autoevaluación	36
2.6. Modelos de Gestión de calidad Total	37
2.6.1. Modelo gerencial de Deming	37
2.6.2. Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión.	39
2.6.3. Modelo de Malcolm Baldrige	40

2.6.4. Modelo European Foundation For Quality Management (EFQM)	42
2.7. Gestión Educativa	47

### **CAPÍTULO III**

#### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Análisis e interpretación de datos	53
3.1.1. Resultados de la Aplicación del Instrumento	53
3.1.2. Resultados obtenidos de los Instrumentos de Gestión Institucional	70
3.2 Marco Teórico	73

### **CONCLUSIONES**

### **RECOMENDACIONES**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **ANEXOS**

## RESUMEN

En la actualidad, el mundo exige una nueva visión de la educación, donde su principal característica sea la calidad educativa, en este contexto, la evaluación educativa, desempeña un rol fundamental, donde se desarrolla tres procesos básicos: la autoevaluación, la evaluación externa y la acreditación.

Ante esta situación, se vio la necesidad de diseñar un MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, mediante el presente trabajo de investigación, el que fue de tipo descriptiva propositiva, además, que se observó una deficiente cultura de autoevaluación en los actores educativos, la misma que afecta la gestión institucional en la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo; siendo el objeto de estudio, el proceso de evaluación institucional, nos planteamos **como objetivo**, elaborar un modelo de gestión de la calidad en el Modelo EFQM para desarrollar una Cultura de Autoevaluación como contribución al proceso de mejoramiento continuo de la gestión institucional; el campo de acción, lo constituye la autoevaluación de la gestión institucional. Se tiene como hipótesis que si se elabora e implementa un modelo de gestión de la calidad basadas en el Modelo EFQM para desarrollar una cultura de Autoevaluación, entonces, existe la probabilidad que se fortalezca la gestión institucional de la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo. Participaron docentes (18) y estudiantes (262) en el desarrollo de un cuestionario basado en el Modelo EFQM para que opinen acerca de la calidad de la gestión.

También se realizó observación del clima institucional y el análisis documental de los instrumentos de gestión institucional haciendo uso de una guía para caracterizar el proceso de gestión institucional, deduciendo algunas debilidades en los agentes facilitadores: liderazgo, recurso humano, política y estrategia, procesos, alianzas y recursos; repercutiendo en los resultados: profesores, estudiantes, padres de familia y comunidad. Frente a tal situación, se proponen estrategias, relacionadas con proyectos, para desarrollar una cultura de autoevaluación que fortalezca la gestión institucional.

Palabras Clave: Autoevaluación, gestión institucional.

## **ABSTRACT**

At present, the world demands a new vision of education, where its main characteristic is educational quality, in this context, educational evaluation plays a fundamental role, where three basic processes are developed: self-evaluation, external evaluation and the accreditation.

Faced with this situation, we saw the need to design a QUALITY MANAGEMENT MODEL, through the present research work, which was of a descriptive and proactive nature, in addition, that there was a deficient culture of self-evaluation in the educational actors, the same that affects the institutional management in the Educational Institution "Amalia Campos de Beleván" of the district of Pítipo; being the object of study, the process of institutional evaluation, we set ourselves as an objective, to develop a model of quality management in the EFQM Model to develop a Culture of Self-evaluation as a contribution to the process of continuous improvement of institutional management; The field of action is constituted by the self-evaluation of institutional management. It is hypothesized that if a quality management model is elaborated and implemented based on the EFQM Model to develop a self-evaluation culture, then there is a likelihood that the institutional management of the "Amalia Campos de Beleván" Educational Institution will be strengthened. of the district of Pítipo. Teachers (18) and students (262) participated in the development of a questionnaire based on the EFQM Model for their opinion about the quality of management.

Observation of the institutional climate and documentary analysis of the institutional management instruments was also made using a guide to characterize the institutional management process, deducting some weaknesses in the facilitating agents: leadership, human resources, politics and strategy, processes, alliances and resources; reverberating in the results: teachers, students, parents and community. Faced with this situation, strategies are proposed, related to projects, to develop a self-evaluation culture that strengthens institutional management.

Keywords: Self-evaluation, institutional management.

## INTRODUCCIÓN

La educación actual, exige una nueva visión de la educación en la que su principal característica sea la calidad de sus procesos. La calidad en el proceso formativo escolar es complejo, debido a que abarca múltiples dimensiones e implica hacer un análisis detallado de cada componente, dimensión, eslabón, etc. y realizar una síntesis de la interrelación que se produce entre ellos. En este contexto, la evaluación desempeña un rol fundamental, porque permite emitir un juicio sobre el diseño y desarrollo de la actividad escolar.

Se reconoce que la evaluación educativa tiene como propósito mejorar la calidad de los servicios que brindan las instituciones educativas, desarrollándose para ello tres procesos básicos: la autoevaluación, la evaluación externa y la acreditación. El presente trabajo de Investigación ha abordado la autoevaluación, por ser un proceso fundamental, con participación de los actores educativos, en el mismo que se detectan fortalezas y debilidades, siendo esta información básica para desarrollar planes de mejora continua.

En la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo. Participaron”, se observó deficiencias en el proceso de gestión institucional y ausencia de una cultura de autoevaluación en los actores educativos, lo que genera que los procesos educativos se vean mermados por la inexistencia de planes y estrategias capaces de generar los cambios en la Institución.

La problemática en la que está envuelta la institución demuestra un débil liderazgo directivo, ausencia de una cultura de autoevaluación, se minimiza las deficiencias, lo cual afecta la calidad educativa evidenciándose en los bajos niveles de proyección de la institución en su gestión hacia el contexto. Esta situación permite plantear como problema de Investigación a la deficiente Cultura de Autoevaluación en los actores educativos, que afecta la gestión institucional de la I.E. “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo. El objeto de estudio está centrado en el proceso de evaluación institucional, y como campo de acción la autoevaluación de la gestión institucional. El objetivo que orienta la investigación es elaborar un modelo de gestión de la calidad basadas en el Modelo EFQM para desarrollar una Cultura de Autoevaluación en la Institución

Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo”.

Para concretar el objetivo se plantean tres objetivos específicos:

- Identificar la opinión de docentes y estudiantes acerca de la calidad de la gestión institucional en la I.E. “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo.
- Analizar los instrumentos de gestión institucional elaborados en la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo.
- Proponer estrategias para desarrollar una cultura de autoevaluación en los actores de la Institución Educativa.

La hipótesis de la investigación planteada es: si se elabora e implementa un modelo de gestión de la calidad basada en el Modelo EFQM, entonces, existe la probabilidad de que se desarrolle una Cultura de Autoevaluación en la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe.

El Modelo EFQM, es el modelo más adecuado que estimamos como herramienta base de autoevaluación, porque permite la participación de los actores en las tareas de evaluación y proyectos de mejora, considera todos los aspectos para el rendimiento organizacional, es apto para ser aplicado y adaptado y compromete a los integrantes para mejorar su ambiente laboral y su relación con el usuario.

La importancia del presente trabajo de investigación radica en la trascendencia de la autoevaluación, ya que apoyados en lo que dice Zapata (2004), ésta orienta al mejoramiento de la calidad y gestión, sobre la base de una contribución al logro de la misión institucional y a las orientaciones estratégicas con relación a los recursos utilizados, procurando un trabajo sinérgico en los diversos proyectos educativos. La gestión de este proceso constituye un instrumento para analizar y mejorar los flujos de trabajo de cualquier organización y permite visualizar el modo en que las personas desempeñan su trabajo.

Posteriormente, el 23 de mayo de 2006 se creó el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) que tiene como finalidad garantizar que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad a la sociedad. Ya en julio 2014, al promulgarse la Ley Universitaria, se crea la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), a cargo del licenciamiento, mecanismo que consiste en el establecimiento y verificación de condiciones básicas de calidad para el funcionamiento de universidades y programas. Esta Ley, declara la reorganización del SINEACE, crea un Consejo Directivo Ad Hoc para darle continuidad y deroga los artículos de la Ley 28740 Ley del SINEACE, referidos a los órganos operadores del SINEACE: IPEBA, CONEACES y CONEAU.

En agosto del mismo año, se destaca que el trabajo realizado por el SINEACE logró movilizar a diferentes actores en torno a la calidad educativa, reconociendo como herramienta de mejora, los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación. Así mismo, se identificó que en los programas de estudios, se había generado una práctica evaluativa y de reflexión, así como el fomento del trabajo en equipo, comprobando que es posible mejorar la calidad, con la participación de directivos, docentes, estudiantes y otros grupos de interés.

En consecuencia, se recomendó que un nuevo modelo deba orientarse a resultados sin descuidar los procesos, incentivar la reflexión, incidir en lo cualitativo, respetar la diversidad que existe en el país respondiendo a la naturaleza y particularidades de cada institución, así como motivar la mejora continua y la excelencia.

En las Instituciones Educativas, la evaluación requiere primero del proceso de autoevaluación para que sean los mismos actores educativos quienes identifiquen sus fortalezas y debilidades y en base a ello se comprometan a desarrollar planes de mejora continua.

El presente trabajo de investigación se ha estructurado en tres capítulos:

En el Capítulo I, se presenta un análisis tendencial de la realidad problemática ante la ausencia de una cultura de autoevaluación, con énfasis en la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipu y se expone la

metodología empleada para desarrollar la investigación.

En el Capítulo II, se presenta Modelos de Gestión de Calidad Total, entre ellos el Gerencial de Deming, Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, Malcolm Baldrige y EFQM de Excelencia relacionados con la calidad educativa partiendo de la autoevaluación. Se presenta etapas del proceso y conceptos en torno a la cultura de autoevaluación e implicancias de la gestión institucional en las entidades educativas.

En el Capítulo III, se presenta las estrategias basadas en el Modelo EFQM, en torno a los resultados estadísticos obtenidos de la problemática y la realidad educativa de la gestión institucional.

Finalmente se plantea las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y anexos del trabajo de investigación.

**CAPÍTULO I**

**ANÁLISIS TENDENCIAL DE LA EVALUACIÓN  
EDUCATIVA**

## 1.1. UBICACIÓN Y LÍMITE DE LA UNIDAD EN ESTUDIO.

La provincia de Ferreñafe es una de las tres provincias que conforman el Departamento de Lambayeque. Limita geográficamente por el norte y por el oeste con la provincia de Lambayeque; por el este con el Departamento de Cajamarca; y, por el sur con la provincia de Chiclayo. Cuenta con una población aproximada de 1 969 146 habitantes.

Esta provincia fue creada mediante Ley N° 11590 del 13 de diciembre de 1950 durante el gobierno del Presidente Manuel A. Odría. Sin embargo, la parte de la sierra de la provincia de Ferreñafe (distritos de Cañaris e Incahuasi) está pobladas por comunidades quechua-hablantes con una historia distintiva, aunque estrechamente relacionada con la parte de los llanos costeros.

Ferreñafe, tiene una extensión de 1 578,60 kilómetros cuadrados y se divide en seis distritos, siendo estos: Ferreñafe, Cañaris, Incahuasi, Manuel Antonio Mesones Muro, Pítipu y Pueblo Nuevo. Cuenta con 176 caseríos, 76 anexos, 51 unidades agropecuarias, 1 cooperativa agropecuaria, 17 unidades vecinales, 3 urbanizaciones, 2 conjuntos habitacionales y otras 5 agrupaciones.

GRAFICO N° 01: Ubicación de Ferreñafe



Por otro lado, el distrito de Pítipo, fue creado el 17 de febrero de 1951, mediante Ley N° 11590. Dicho distrito cuenta con una superficie de 558,18 Km<sup>2</sup>. Geográficamente se encuentra situado en la parte norte y central de la Provincia de Ferreñafe, se encuentra a 26.90 Km de la ciudad de Chiclayo y a 7.80 Km de la ciudad de Ferreñafe.

El distrito de Pítipo, cuenta con una población de 1 086 habitantes aproximadamente. Dentro de los atractivos turísticos que tiene dicho distrito se encuentra el Museo del Señor de Sicán, el que se encuentra situado en el extremo norte de la ciudad; y Laquipampa, ubicado en el distrito de Incahuasi.

Es en este distrito donde se encuentra nuestra población en estudio, la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván”, esta Institución fue creada por Resolución Directoral Regional n°140 el año de 1981, desde aquella época y hasta el año 2014 se desempeñó como Director el Prof. Walter G. Rodríguez Tello. Inicialmente, funcionó en las instalaciones del Colegio Primario 11034, en aquel entonces contaba con la donación de un terreno de 600 m<sup>2</sup> y gracias a las gestiones que realizó el director conjuntamente con el presidente de la APAFA, logrando conseguir una ampliación de 5,640 m<sup>2</sup>, tuvo como profesores fundadores a: Prof. Julio Céspedes Bonilla e Inocencio De La Cruz Carlos.

La institución Educativa ha logrado grandes triunfos en diferentes competencias tanto a nivel de desfiles cívicos como en cultura general.

La Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” desde este año 2016 funcionará con JORNADA ESCOLAR COMPLETA, alberga a más de 200 estudiantes de ambos sexos, distribuidos en 07 secciones. Cuenta con Coordinador Pedagógico, Coordinador De Tutoría, Coordinador De Innovación Y Soporte Tecnológico, Psicólogo; Centro De Recursos Tecnológicos. Cuenta también con docentes de Educación Secundaria en las diferentes especialidades con estudios de segunda especialidad y Post Grado, 01 Acompañante del idioma Inglés, 01 profesional de Apoyo Pedagógico (auxiliar de educación), 01 Personal Administrativo, 01 Auxiliar de Educación, 01 personal de servicio y 07 personal CAS.

El Modelo de servicio educativo que brindamos incrementa de 35 a 45 horas semanales, permitiendo mejorar la calidad en la enseñanza y aumentar las oportunidades de aprendizaje de nuestros estudiantes.

Los Valores institucionales de la I.E. son: Solidaridad, Honestidad, Responsabilidad, Idoneidad, Justicia y Tolerancia

**VISIÓN.** En el 2021, la institución educativa “Amalia Campos de Beleván” imparte un eficiente servicio educativo en el marco de la política educativa nacional, regional y local vigente; es integradora, participativa, innovadora, investigativa, propositiva, transformadora y promotora del desarrollo integral y competitivo del estudiante con sólida formación en valores y comprometido con el cuidado del medio ambiente.

**MISIÓN:** Somos una Institución Educativa formadora de estudiantes competitivos, creativos e innovadores que garantiza el logro de aprendizajes fundamentales, comprometidos con el buen desempeño directivo y docente capaces de contribuir a la conservación, cuidado del medio ambiente y de nuestra identidad cultural basada en valores para una convivencia pacífica.

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA CONTEXTUAL DE LA EVALUACIÓN EDUCATIVA**

### **a. A nivel mundial: el nacimiento de la evaluación educativa.**

En el escenario mundial, el conocimiento ha adquirido nuevos valores para los procesos económicos, que demandan mayor racionalidad y eficiencia, como nuevas necesidades de formación de profesionales con competencias de movilidad internacional, para lo cual las instituciones educativas deben disponerse a modificaciones asumiendo como ejes estratégicos la excelencia académica, la interacción con la sociedad productiva, tecnológica y científica, la internacionalización, la eficiencia administrativa y la gestión moderna, las cuales requieren de la aplicación de procesos de diagnóstico, autoevaluación y acreditación institucional.

La experiencia de las evaluaciones nace, inicialmente de las entidades de estudios superiores como una necesidad de acreditarse y entrar en un círculo

permanente de calidad de sus procesos ante la comunidad internacional. Sin embargo, en la educación básica la evaluación aún no representa una exigencia ni mucho menos una preocupación por iniciativa propia; la autoevaluación sólo se utiliza para elaborar los Proyectos Educativos Institucionales con fines de diagnóstico, pero no con fines de proyectarse hacia compromisos y acciones estratégicas para elevar la calidad educativa.

La primera experiencia de autoevaluación educativa en los niveles escolares de atención de menores surge en Inglaterra en el King Collage, como un intento de acreditarse ante sus pares del interior de Inglaterra y estandarizar la calidad de sus procesos pedagógicos ante la comunidad educativa mundial. Para ello, tuvo que empezar haciendo una autoevaluación de su proceso formativo y de la gestión institucional y descubrió que había que actualizar no sólo sus contenidos y metodologías, sino también sus estilos de gestión institucional y adecuarse a los nuevos tiempos.

Cronbach L., en la década del sesenta propone la evaluación dirigida a fortalecer la toma de decisiones. Las aportaciones de este nuevo modelo se basan en dos conceptos, la planificación y el modelo UTO (Unidades, Tratamientos, Operaciones), considerando la satisfacción de las necesidades del usuario.

En esta década, Estados Unidos, creó una organización no gubernamental; el Council of Postsecondary Accreditation (COPA), para coordinar actividades de evaluación y acreditación. A partir de la creación de la COPA se precisan algunos aspectos de la acreditación: mejorar la institución y al mismo tiempo dar fe pública de su estado que se encuentra, sobre la base de la voluntariedad. (PEÑA: 2003)

En la década de los ochenta algunos países europeos comienzan a incluir las prácticas de evaluación en sus universidades, basados en gran medida, por evaluaciones utilizadas por universidades norteamericanas tal como lo señala Monge Murillo (2003).

Es necesario destacar lo realizado por las instituciones universitarias de Gran Bretaña, en la que la evaluación de la calidad de la educación

universitaria ha sido objeto de un proceso político de discusión al más alto nivel, en el cual han estado envueltos organismos como el Comité de Vice Rectores y Directores, conocido como el CVCP y el University Grants Comunittee (UGC). En este proceso, en 1985, el denominado Informe Jarrat recomendó que las universidades y el sistema de educación superior en su totalidad definieran claramente sus objetivos, establecieran nuevas estructuras administrativas e introdujeran el uso de indicadores de calidad. En 1986 se incrementó a dieciséis los indicadores referidos a insumos, procesos y productos que guiaban los procesos evaluativos. (SALCEDO: 1998).

Por su parte, Francia en 1985, crea el Comité Nacional de Evaluación (CNE), cuyo proceso comprende una evaluación externa de las instituciones, en las cuales se toman en consideración la enseñanza, la investigación y aspectos relativos a la administración, así como las evaluaciones horizontales por disciplinas. Las evaluaciones son realizadas por invitación de las instituciones interesadas cada ocho años aproximadamente, y tiene como resultado un informe de carácter público el cual contiene recomendaciones para las instancias responsables de la gerencia institucional.

En cuanto a las evaluaciones por disciplinas, éstas incluyen informes confidenciales de auto-evaluación suministrados por la universidad al ser visitadas por un comité de pares el cual emite, a partir de la información obtenida, juicios cualitativos que son incorporados en un informe público.

En Holanda en 1986, se crea un sistema de garantía de la calidad, fundamentado en las siguientes premisas:

1. Las instituciones de educación superior establecerán sistemas de garantía de la calidad que incluyan tanto evaluaciones internas como evaluaciones externas periódicas. Las instituciones aceptan la responsabilidad de desarrollar un sistema de evaluación de la calidad, el cual considera actividades de enseñanza, investigación y servicio público.
2. Las instituciones de educación superior presentarán un esquema de evaluación que contenga las actividades, criterios y procedimientos de

evaluación previstos y la manera en que éstos serán usados en los resultados de la evaluación.

3. El sistema de garantía de la calidad deberá satisfacer los requerimientos siguientes: flexibilidad y consistencia, el uso de comités visitantes de pares independientes, recolección sistemática de datos e información al público de los resultados de la evaluación. (SALCEDO: 1998)

En los años noventa creció el interés por la evaluación educativa y consecuentemente se logra el desarrollo de indicadores educativos. En países como Francia, Inglaterra, Australia, Holanda, Italia, se establece una evaluación permanente de sus sistemas educativos. (MONGE: 2003)

En Gran Bretaña en 1 990 - 1 991 el CVCP, máximo organismo de las universidades, crea la Unidad de Auditoria Académica (AAU), cuya función principal es servir de agencia responsable del control de la calidad de las universidades, es decir era el organismo encargado de velar por la responsabilidad de estas instituciones ante el Gobierno y la sociedad. (SALCEDO: 1998)

En Estados Unidos en el año 1992, se crea la Comisión de Excelencia Educacional para examinar la calidad de educación. De las propias universidades salen los pares externos, para contribuir a las agencias acreditadoras, sin fines de lucro y autónomas con una dirección colegiada y reconocimiento público de las instituciones que acredita. (PEÑA: 2003)

En América Latina los procesos de autoevaluación se formalizan institucionalizando el proceso de evaluación educativa, con organismos de aseguramiento de la calidad educativa desde el año 1970 en Brasil con el CAPES; Trinidad y Tobago con el CORD y en los años siguientes los demás países crean sus respectivos organismos; así lo presenta el Informe del año 2005 del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe - IESALC (Lamarra: 2005).

En Argentina, la autoevaluación institucional, en el sistema educativo constituyó una práctica novedosa, la necesidad de comenzar con esta práctica es una consecuencia, entre otros factores, de la ampliación y consolidación de la autonomía universitaria, de la expansión de la matrícula y de la multiplicación y diversificación de establecimientos; y en otro orden, de los acelerados cambios sociales y económicos que exigen nuevas respuestas por parte de instituciones. (CONEAU: 2003: 35).

En Chile, hay un gran consenso respecto de la urgencia de mejorar la calidad y efectividad de la educación como una estrategia clave para mejorar la calidad y competitividad del capital humano. Desde dicha perspectiva, el aporte del sector privado constituye una potente palanca de desarrollo para generar cambios en los modelos desde los cuales se gestionan los establecimientos escolares, aportando efectivamente a una transformación de la cultura escolar en la que se incorpore nuevas formas de gestionar las instituciones, con un énfasis en la responsabilidad en su rol formador y en los resultados obtenidos.

La “Certificación de la Calidad Escolar” contempla una que la autoevaluación institucional, el Plan Estratégico de mejoramiento de la gestión y la evaluación externa, conducente a la certificación. Además del sello de calidad, este programa le entrega a los establecimientos un informe final del resultado de la evaluación que establece claramente las fortalezas y debilidades detectadas y un conjunto de recomendaciones concretas para continuar en un plan de mejora continua. En este sentido, es una asesoría personalizada de gran valor para el equipo directivo del establecimiento. (PIÑEYRO: 2000: 27).

#### **b. A nivel nacional: Autoevaluación educativa en la gestión institucional**

En el contexto peruano, encontramos que la cultura de autorregulación, así como los procesos diagnóstico y evaluación de la educación, son incipientes y poco impulsados por el gobierno central.

La autoevaluación se empezó a dar en las instituciones educativas

particulares, como la Institución Educativa León Pinelo, que desde 1946 está al servicio de la comunidad india.

Sin embargo, más existen experiencias sobre acreditación institucional a nivel universitario, que es conducida por la Asamblea Nacional de Rectores a través del Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades; así como acreditación de la carrera de Medicina Humana dada por la Comisión para la Acreditación de Facultades o Escuela de Medicina.

El Estado Peruano mediante la Ley N° 28044 Ley General de Educación, garantiza el funcionamiento de Organismos encargados de operar el SINEACE y con fecha 23 de mayo de 2006 se promulga la Ley N° 28740 Ley del SINEACE con la finalidad de garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, siendo reglamentada por el Decreto Supremo N° 018-2007-ED del 10 de julio de 2007.

El SINEACE tiene 3 operadores: IPEBA, CONEACES y CONEAU. Presentaremos brevemente al IPEBA, por ser el órgano operador, encargado de definir los estándares de medición internos e indicadores para garantizar en las instituciones educativas de la Educación Básica y Técnico Productiva públicas y privadas los niveles aceptables de calidad educativa así como alentar la aplicación de las medidas requeridas para su mejoramiento.

Este órgano operador permitirá fomentar procesos permanentes de mejoramiento de sus servicios, ya que no están siendo trabajados con la calidad requerida. Para el cumplimiento de su finalidad, el IPEBA cuenta con la siguiente organización: Un órgano de dirección, Órganos de línea y Órganos consultivos.

El IPEBA cuenta con un órgano de dirección, constituido por un directorio de carácter interdisciplinario, encargado de definir políticas y estrategias que contribuyan a elevar sustantivamente los factores de la calidad educativa que conciernen a la Educación Básica y Técnico- Productiva. Está integrado por expertos de reconocido prestigio en el campo de la evaluación, acreditación y certificación, designados mediante resolución suprema, refrendada por el

Ministerio de Educación, previo proceso de selección en su entidad de origen y por un período de tres (3) años, renovable por tercios. Deben poseer experiencia mínima de diez (10) años en la docencia o en el ámbito de su ejercicio profesional.

**c. A nivel regional: Del proceso de evaluación educativa.**

La experiencia de evaluación educativa en la región Lambayeque se encuentra en un proceso lento, sólo la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque, realizó el proceso de acreditación de la Facultad de Medicina Humana en el año 2 000 siendo la primera y única Facultad acreditada en esta región.

En el terreno de la educación de los niveles inicial, primario y secundario, no existen precedentes de acreditación, dado que el proceso recién se está consolidando en las instituciones superiores. Sin embargo, existen experiencias de evaluación desarrolladas en la construcción del Proyecto Educativo Institucional, bajo la modalidad de FODA, donde se pone en práctica la autoevaluación como un mecanismo de recoger las debilidades y las fortalezas, pero la falta de un sinceramiento de las mismas conducen a tener falsas fortalezas y minimizadas debilidades, lo que arroja un resultado distorsionado de la realidad. En la región Lambayeque, el SENATI es la única institución de nivel superior no universitaria y se le ha otorgado la certificación ISO 9000 (El ISO 9 000 es una serie de normas y lineamientos que definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados, para un sistema eficaz de calidad).

### **1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván”, los actores educativos no evalúan sus procesos, por lo tanto, no los retroalimentan y no existe evidencias de la evaluación de los mismos.

Esta escasa cultura de autoevaluación es una debilidad que se ha posesionado en el magisterio nacional y por ende en la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo al no querer ser sometido a

evaluación, porque hay el subyacente temor de ser despedidos por parte del Estado; ni existe predisposición para participar en el proceso de autoevaluación.

En relación a la gestión institucional de la Institución Educativa, se observa, que se ha construido un PEI, pero carece de la operatividad suficiente porque no existe una cultura de evaluación y autoevaluación, menos un conocimiento y preocupación por acreditar a la institución toda vez que al no existir precedentes, esto pasa a ser sólo una idea muy remota que nada tiene que ver con la actuación de los docentes. Asimismo no existe correspondencia entre los objetivos institucionales, la planificación de la acción educativa, el diagnóstico de necesidades y las expectativas de la comunidad. También es limitado el compromiso de la comunidad escolar en la elaboración y ejecución del PEI. Esto se debe a la escasa participación que existe en la escuela por parte de las familias, aunque se viene trabajando en este rubro, podemos decir que está en una etapa de instalación ya que la escuela debe preocuparse en su mejoramiento. Para fortalecer este aspecto se ha organizado actividades con la participación de las familias, como por ejemplo: Escuelas de Padres, Maratón, actividades artísticas y deportivas de las estudiantes, funcionamiento de Municipio Escolar, Comité Ambiental Escolar, Brigadas Ecológicas, Defensoría Escolar de la Niña y Adolescente, Talleres de deporte, Danzas, etc.

Con respecto a la articulación del Plan de Acción y la generación de proyectos, programas y procesos educativos, se encuentran en la etapa de implementación observándose como obstáculo principal la falta de compromiso del personal.

Sobre el aspecto de Funcionamiento del Equipo de Gestión, la integración de representantes de todos los estamentos de la escuela (directivos, profesores, estudiantes, padres) y los miembros de la comunidad, resulta muy difícil por la poca participación de las familias, como antes se mencionó. En el aspecto de Participación Institucional, los niveles de participación y autonomía que se encuentra en la etapa de instalación, no están definidos claramente, no existiendo liderazgo directivo.

La problemática descrita puede obedecer a que el personal está

desmotivado, existe poca participación de trabajo en equipo, escaso liderazgo, débil interrelación entre los diferentes estamentos, equipos insuficientes, procedimientos administrativos e infraestructura inadecuada, carencia de presupuesto de inversión para la ejecución de obras, falta de programas de capacitación integral, proyectos educativos y de un órgano de control interno.

Esta problemática requiere pronta solución y las estrategias apuntan a la implementación de un plan de capacitación docente, a la incorporación de un sistema de estímulos laborales y un conjunto de estrategias para desarrollar una cultura de autoevaluación.

## **1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA**

### **1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación**

El presente estudio de Investigación, fue de carácter descriptivo - propositivo, ya que se buscó constatar la realidad problemática mediante un cuestionario a docentes y estudiantes de los niveles primaria y secundaria, para recoger una visión panorámica y multidimensional sobre la cultura de autoevaluación existente en la unidad de estudio.

Primera fase consistió en un diagnóstico de la cultura de autoevaluación.

Segunda fase, se diseñó un modelo de gestión de la calidad basadas en el modelo EFQM, buscando así desarrollar una cultura de autoevaluación, donde sean capaces de movilizar la conciencia de renovación y calidad permanente a partir del sinceramiento de sus capacidades y limitaciones de la gestión institucional.

### **1.4.2. Métodos empleados**

En el desarrollo del presente trabajo se utilizó los siguientes métodos teóricos científicos de la investigación:

**Método histórico-lógico.-** Con este método se realizó el recuento tendencial de los procesos de evaluación educativa tanto a nivel mundial como nacional.

**Método hermenéutico.-** Permitió correlacionar los antecedentes teóricos y experiencias de la autoevaluación en las instituciones universitarias para adaptarlas a la realidad de instituciones de formación básica, así como interpretar el significado del proceso y la factibilidad en la mejora de la calidad educativa reconociendo aciertos y errores desde los propios actores de la educación en la I.E. “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo.

**Método sistémico-estructural.-** Permitió identificar los diversos componentes o subsistemas del proceso de autoevaluación encontrándose una correlación y complementación.

**Métodos de análisis y síntesis.-** Mediante este método se ha logrado sintetizar, depurar, seleccionar y adecuar la información recolectada, tanto teórica como de los resultados diagnósticos, para darle un cuerpo comprensible dentro del corpus general del trabajo de investigación.

#### **1.4.3. Población y Muestra**

La población estuvo constituida por estudiantes y docentes de la I.E. “Amalia Campos de Beleván” de Pítipo; siendo esta la misma muestra utilizada para la muestra, conformada por 262 estudiantes y 18 docentes.

#### **1.4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **TÉCNICAS**

Para la recolección de datos se usaron tres técnicas:

- Observación
- Encuesta
- Análisis documental.

##### **INSTRUMENTOS**

Se elaboraron tres instrumentos:

- Guía de observación
- Cuestionario
- Guía de análisis de documentos

Las fuentes de información fueron los profesores, las estudiantes y los documentos de gestión institucional. En relación a los documentos se analizaron los siguientes: el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular de Centro, la Memoria Anual de Gestión, el Plan Anual de Trabajo, y el Reglamento Interno. Es necesario recalcar que en todo momento se tuvo en cuenta los principios éticos de la investigación, se analizó y procesó la información que se presenta en cuadros de manera descriptiva en el que se muestra la realidad de la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipa con respecto a la gestión institucional y a la opinión de docentes y estudiantes sobre la calidad de la gestión institucional.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

## 2.1. LA EVALUACIÓN EDUCATIVA

La calidad en las instituciones educativas es primordial para asegurar el logro de las competencias de las estudiantes. Entendiéndose por calidad a la adecuación del Ser y Quehacer de la Educación a su Deber ser (UNESCO: 1998).

En el informe del año 2005 de la IESALC, Lamarra, Fernández N. señala que cada uno de los elementos institucionales que componen la definición de calidad (Deber Ser, Quehacer y Ser) es evaluado, predominantemente, con una categoría específica. Así la misión, al igual que los planes y proyectos que de ella se deriven, es evaluada en cuanto a su pertinencia; el funcionamiento (Quehacer) es evaluado en términos de eficiencia; y los logros y resultados son evaluados en cuanto a su eficacia.

Por su parte, Tunnermann (2003), señala que calidad es un concepto multidimensional, que depende en gran medida del marco contextual de un sistema determinado, de la misión institucional o de las condiciones o normas dentro de una disciplina dada. La calidad abarca todas sus funciones y actividades principales: calidad de enseñanza, de formación e investigación, lo que significa calidad de su personal docente y de los programas, y calidad de aprendizaje como corolario de la enseñanza y la investigación. (I Seminario Taller de Autoevaluación y Acreditación Universitaria: 2006).

La Ley General de Educación Peruana (Ley N° 28044), refiere que la calidad es uno de los principios de la educación, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente. La calidad de la educación es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

- A) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la Ley.

- B) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.
- C) Inversión mínima por estudiante que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- D) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.
- E) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral
- F) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a la que plantea el mundo contemporáneo.
- G) Investigación e innovación educativa.
- H) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Dada la implicancia de este proceso, las instituciones educativas deben desarrollar procesos de aseguramiento de la calidad lo que algunos autores denominan regulación del Sistema de Educación. Considerando la regulación como un proceso informado y periódico mediante el cual un sistema, una institución, un programa o una unidad se ajusta a las expectativas establecidas, a través de acciones de mejoramiento que se implementan como fruto de la evaluación.

La regulación puede ser ejercida por la propia institución, en cuyo caso se denomina autorregulación, o bien conducida y dirigida por una agencia externa y en cuyo caso se denomina regulación extra Institucional. El corazón del proceso de regulación es la evaluación, entendiéndose, como una actividad sistemática de recolección, procesamiento y análisis de información y su contraste con

propósitos y criterios de evaluación previamente definidos, para apoyar la toma de decisiones. (Comisión de Acreditación de Pre-grado: 2002).

En un principio, la evaluación tenía un enfoque mercantilista al evaluar el producto con la finalidad de introducir mejoras. Este enfoque tuvo cierto éxito en su aplicación, en el ámbito educativo en Europa, al tomar en cuenta los procesos. En Latinoamérica se interpretó a la evaluación como calificación, en donde se tomaba en cuenta únicamente la evaluación del aprendizaje de los alumnos. Esta concepción ha cambiado en las últimas décadas, por el interés en considerar que la evaluación debe tomar en cuenta también los procesos, lo cual ha dado lugar a que existan numerosas definiciones sobre evaluación.

La Comisión Nacional de Educación Superior – México (CONAEVA) desde 1984 y la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES) en 1989 conceptúan a la evaluación como: Un proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla, explicarla mediante información relevante. Como resultado proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones. (Ballón, C. 2002).

Stufflebeam, manifiesta que evaluación es el estudio planificado, dirigido y realizado con el fin de ayudar a un grupo de clientes a juzgar y/o perfeccionar el valor y/o el mérito de algún objeto.

En la Ley N° 28740 (SINEACE) se afirma que la evaluación es un instrumento de fomento de la calidad de la educación, que tiene por objeto la medición de los resultados y dificultades en el cumplimiento de las metas previstas en términos de aprendizajes, destrezas y competencias comprometidos con los estudiantes, la sociedad y el Estado, así como proponer políticas, programas y acciones para el mejoramiento de la calidad educativa.

Para los autores, la evaluación educativa, es un proceso sistemático, dinámico y flexible que permite emitir un juicio de valor acerca de las fortalezas y debilidades de los actores educativos, del proceso formativo y de los diferentes componentes de la acción educativa que se desarrollan en las instituciones educativas. El proceso evaluativo puede ser: Interno, referido a los propósitos

(misión, objetivos y metas) definidos por la propia unidad de análisis, o externo, en cuyo caso se utilizan criterios y estándares generales definidos por la comunidad.

Es posible, sin embargo, usar una combinación de ambos patrones, de modo tal que se verifique el logro de los elementos generales dejando espacio a las especificaciones particulares que cada institución o carrera quiera introducir.

## **2.2. ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

De acuerdo a la Ley N° 28740 Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa los procesos de evaluación para el mejoramiento de la calidad educativa son:

- a. Autoevaluación de la gestión pedagógica, institucional y administrativa.
- b. Evaluación externa con fines de acreditación.
- c. Acreditación.

### **2.2.1 Autoevaluación**

La autoevaluación es el proceso de evaluación orientado a la mejora de la calidad, y llevado a cabo por las propias instituciones o programas educativos con la participación de sus actores sociales, es decir, estudiantes, egresados, docentes, administrativos, autoridades, padres de familia, y grupos de interés. Este proceso es riguroso y sistemático se realiza sobre la totalidad de las actividades educativas, con amplia participación de sus integrantes, a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo, y que tiene como propósito superar los obstáculos existentes y destacar los logros alcanzados, para mejorar la efectividad institucional y alcanzar la excelencia académica. El proceso de autoevaluación institucional, tiene como objetivos fundamentales: el mejoramiento continuo de todas sus funciones y la rendición social de cuentas. (ESPOL: 2005).

La autoevaluación que realiza la institución puede formar parte del proceso de acreditación o ser independiente del mismo, como componente del proceso de autorregulación. (Reglamento de Ley del SINEACE: 2007).

La autoevaluación persigue dos propósitos centrales (CONAFU: 1999):

1. Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros.
2. Proponer correctivos y comprometerse en la revisión y ajuste para garantizar un proceso permanente de mejoramiento cualitativo de la institución o de sus programas.

### **2.2.2 Evaluación externa**

La evaluación externa es el proceso de verificación, análisis y valoración que se realiza a un programa o a una institución educativa, a cargo de una entidad evaluadora que cuente con autorización vigente emitida por el órgano operador correspondiente. La evaluación externa permite constatar la veracidad del informe de autoevaluación que ha sido realizada por la propia institución educativa o programa.

La evaluación externa de acuerdo al Reglamento de la Ley N° 28740 (Ley del SINEACE) consta de las siguientes actividades:

- A) Recepción del informe de autoevaluación acompañado de la solicitud de evaluación, por parte de la institución o programa.
- B) Designación de la comisión evaluadora
- C) Revisión del informe de autoevaluación
- D) Visita de verificación de la comisión evaluadora a la sede de la institución o programa. La visita dura de tres a cinco días en dependencia de la complejidad del objeto de evaluación.
- E) Elaboración del informe de la comisión evaluadora.
- F) Presentación del informe preliminar a la institución o programa, con las observaciones correspondientes, si las hubiera.
- G) Levantamiento de las observaciones por la institución o programa
- H) Elaboración del informe final por la comisión evaluadora.
- I) Propuesta sobre la acreditación por el órgano directivo de la entidad evaluadora.
- J) Informe sobre la propuesta al órgano operador.

- K) Decisión del órgano operador acerca de la acreditación de la institución o programa.
- L) Informe del órgano operador a la institución o programa evaluador acerca de la decisión.

La entidad evaluadora deberá proponer alguna de las siguientes alternativas:

- a) Institución o programa acreditado. Se otorga cuando se cumple con todos los estándares y criterios de evaluación.
- b) Institución o programa no acreditado. Corresponde cuando las debilidades detectadas afectan seriamente la calidad de los procesos y resultados de la institución o programa. En este caso, el proceso de acreditación se retrotrae a la etapa previa al proceso de acreditación.

### **2.2.3 Acreditación**

La acreditación es el reconocimiento formal de la calidad demostrada por una institución o programa educativo, otorgado por el Estado, a través del órgano operador correspondiente, según el informe de evaluación externa emitido por una entidad evaluadora, debidamente autorizada, de acuerdo con las normas vigentes. La acreditación es temporal y su renovación implica necesariamente un nuevo proceso de autoevaluación y evaluación externa.

El órgano operador del SINEACE establece, publica y pone a disposición de las instituciones y programas educativos los estándares, criterios, indicadores y procedimientos de evaluación, así como los requerimientos de evidencia documentaria que deben servir de fuente de verificación del contenido del informe de autoevaluación. El informe de autoevaluación debe ceñirse estrictamente a la información cuantitativa y cualitativa que permita verificar el cumplimiento de los estándares, criterios e indicadores de evaluación.

Una de las etapas básicas para llevar a cabo el proceso de evaluación institucional lo constituye la etapa de autoevaluación, campo de acción de la investigación, por ello, se aborda con mayor profundidad.

### **2.3. ETAPAS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN**

Según POLAINO C. (2006) la puesta en marcha de un proceso de autoevaluación y de mejora continua implica las siguientes etapas:

1. Decisión institucional y conformación del equipo responsable, en el que se determina:
  - El objetivo de la evaluación
  - Focalización de los esfuerzos
  - Organización
  - Asignación de recursos.
2. Planificación del proceso de autoevaluación, consiste básicamente en :
  - Evaluación de condiciones iniciales
  - Capacitación del personal
  - Difusión y sensibilización
  - Adaptación de instrumentos
  - Cronograma del proceso.
3. Desarrollo de las etapas del proceso de autoevaluación:
  - Aplicación de los instrumentos
  - Procesamiento y análisis de la información
  - Elaboración del informe de autoevaluación.
4. Diseño del plan de mejora que debe incluir básicamente los siguientes aspectos:
  - Objetivos
  - Responsables
  - Acciones
  - Tiempos
  - Seguimiento
  - Recursos
  - Resultados.
5. Evaluación del proceso de autoevaluación

Cada vez que finaliza un proceso de autoevaluación, requiere ser evaluado con el fin de identificar las dificultades encontradas y los problemas que se han enfrentado, así como aquellos aspectos que han sido elementos positivos claves para el éxito de la actividad. Esta evaluación del proceso debe tomar en cuenta tanto aspectos estratégicos globales como aspectos administrativos menores que, sin embargo, pueden marcar la diferencia entre un proceso exitoso y uno que no lo es.

Uno de los aspectos más destacables del proceso de autoevaluación es la creación de una cultura de autoevaluación en los actores educativos, de tal forma que se realice cotidianamente.

Se entiende por cultura, al conjunto de valores materiales y espirituales creados por la humanidad en el curso evolutivo de la práctica socio-productiva y que caracteriza a una determinada etapa histórica del desarrollo de la sociedad (Asamblea Nacional de Rectores .2001).

Según E. B. Tylor mencionado por Gómez (2003) define a la cultura como todo ese complejo conjunto que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad.

Las culturas viven y se recrean en una constante interacción entre pueblos. Cambian con el tiempo y se desplazan por los territorios. La cultura es siempre el resultado de la interacción entre múltiples influencias y las condiciones históricas en que viven los pueblos. Teniendo en cuenta ello, se puede hablar de crear una cultura de autoevaluación, en la que los actores educativos desarrollen constantemente un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia, identificando claramente sus puntos fuertes y sus debilidades que lo conlleven a formular planes de mejora.

En este sentido, la cultura de autoevaluación es la fase más importante del proceso ya que permite concebir a la autoevaluación como un proceso investigativo, en el que se esclarecen los problemas. Se constatan los avances en el logro de los objetivos, se delinea planes de acción para solucionar los

problemas, como una línea transversal a todas las etapas. En esta etapa, se evaluarán las necesidades o problemas, la eficiencia de la gestión, la eficacia de los procesos educativos y el impacto de las estrategias.

## **2.4. REQUISITOS PARA UNA AUTOEVALUACIÓN**

Los requisitos que se debe tener en cuenta para una autoevaluación de acuerdo a la Dirección Regional de Educación (2005) son:

- ✓ La autonomía institucional.
- ✓ Compromiso institucional hacia el mejoramiento.
- ✓ Existencia de una confianza entre los actores de la institución educativa
- ✓ Liderazgo en las autoridades de la Institución Educativa y del equipo promotor.
- ✓ Conocimiento de los objetivos de la autoevaluación.
- ✓ Contar con información válida y confiable
- ✓ Los resultados de la evaluación deben conducir a la toma de decisiones
- ✓ Los equipos deben estar conformados por personas comprometidas con el proceso de autoevaluación.
- ✓ Motivación de una cultura de evaluación.
- ✓ Establecimiento de ciclos periódicos de autoevaluación.

## **2.5. BENEFICIOS DE LA AUTOEVALUACIÓN**

Son muchos los beneficios que la Institución tiene para la ESPOL (2015), los más relevantes son:

- a) Mejoramiento del nivel académico de la institución.
- b) Como un requisito en el proceso de acreditación.
- c) Mejoramiento del nivel de desempeño y satisfacción de los integrantes de la institución.
- d) Incremento de los niveles de eficiencia, eficacia y productividad institucional.
- e) Reconocimiento y aceptación de la formación profesional a nivel nacional e internacional.
- f) Garantía de la formación profesional integral de excelencia.
- g) Ventaja competitiva que permita participar en proyectos que generen

beneficios para la institución.

- h) Preferencia de los sectores productivos por contratar servicios profesionales de los egresados de la institución.
- i) Posibilidad de ampliar la acreditación ante organismos acreditadores internacionales.

## **2.6. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL**

Como resultado de la aplicación de la filosofía de la Calidad Total y aplicando su ámbito a la sociedad entera, en función de las distintas idiosincrasias, han nacido los llamados Modelos de la Calidad y en los que podemos distinguir cuatro, en los que se basan los distintos Premios Nacionales de Calidad o de Excelencia Empresarial:

- Premio Deming en Japón
- Premio Malcolm Baldrige en Estados Unidos
- Premio EFQM de Europa
- Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

### **2.6.1. Modelo gerencial de Deming**

En 1951, se implantó en Japón el premio nacional a la calidad, Premio Deming, en honor a William Edwards Deming, conocido mundialmente como promotor de la aplicación de la estadística en las técnicas de control de la calidad. Tiene dos categorías: el premio para individuos y para compañías. Los premios fueron adjudicados a las compañías que mostraban gran habilidad en la aligación de las técnicas estadísticas del CEC o control estadístico de calidad.

El Premio, parte de la base de que los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Los resultados los considera como fruto de los hechos realizados en el pasado y por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada, se pueden modificar los resultados futuros. Para ello, este modelo propone que la empresa centre sus actividades en la implantación de una serie de herramientas de calidad y

técnicas estadísticas en todas las funciones y niveles de la empresa como son: el análisis de procesos, los métodos estadísticos de control, los grupos de mejoras, etc., para obtener unos buenos resultados.

Deming propone catorce puntos que son necesarios tenerlos en cuenta para lograr la calidad:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía: La calidad debe convertirse en la nueva religión.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de 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. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

### **2.6.2. Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión.**

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999, ese mismo año, se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

FUNDIBEQ es una organización supranacional apoyada y constituida por algunas empresas, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la Gestión Global de la Calidad en el ámbito Iberoamericano. La asociación fue constituida el 18 de marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia, para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.

El Modelo Iberoamericano consta de nueve criterios, que se dividen en dos tipos de procesos: facilitadores (5 primeros) y resultados (4 restantes)

### **1. Liderazgo y estilo de gestión (140 puntos)**

Analiza cómo se desarrolla y practica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia el desarrollo y práctica de la estructura de la organización y su sistema de gestión, necesario para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

### **2. Política y estrategia (100 puntos)**

Analiza como la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa, y está apoyada con programas adecuados.

### **3. Desarrollo de las personas (140 puntos)**

Analiza como la organización desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

### **4. Recursos y Asociados (100 puntos)**

Analiza como la organización gestiona sus recursos internos (los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, alianzas y órganos reguladores), con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.

### **5. Clientes (120 puntos)**

Analiza como la organización diseña, desarrolla, produce y sirve

productos y servicios, y como gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes.

#### **6. Resultados de clientes (110 puntos)**

Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos.

#### **7. Resultados del desarrollo de las personas (90 puntos)**

Lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas.

#### **8. Resultados de sociedad (90 puntos)**

Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional.

#### **9. Resultados globales (110 puntos)**

Lo que está consiguiendo la organización en relación con su proyectado desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.

### **2.6.3. Modelo de Malcolm Baldrige**

Fue a principios de los años ochenta, cuando los dirigentes económicos de los Estados Unidos, en vista de la trascendencia del Premio Deming japonés y preocupados con la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana, hicieron grandes esfuerzos por concienciar, planificar y ejecutar programas que relanzarán las empresas americanas a niveles altos de calidad, uno de los resultados fue: el Premio Malcolm Baldrige.

Este modelo concede una enorme importancia al enfoque hacia el cliente y su satisfacción y considera el enfoque de costes, introduce algunas novedades respecto al premio japonés, introduce el término de Liderazgo en Calidad, intenta reforzar ciertos valores y conceptos que sobrepasan las actividades de gestión de control de calidad del producto, pasando a ser la Calidad en la gestión o gestión con Calidad de todas las funciones de la empresa.

Este premio define como valores clave: la calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño y la prevención de Calidad, la visión a largo plazo, la gestión por datos, el desarrollo de cooperaciones interna y externa y la responsabilidad corporativa y ciudadana.

Los criterios de este modelo son siete:

### **1. Liderazgo (125 puntos)**

Contempla como la alta dirección crea y mantiene un sistema claro y visible de valores y objetivos, centrándose en los intereses de los clientes y accionistas, junto con una forma de dirección participativa que guíe todas las actividades de la empresa hacia la excelencia.

### **2. Planificación estratégica (85 puntos)**

Evalúa la planificación estratégica y de negocio y el despliegue de los planes, así como también la evaluación del seguimiento que de los mismos se hace.

### **3. Enfoque al cliente y al mercado (85 puntos)**

Evalúa las relaciones de la empresa con los clientes y el conocimiento que tiene de los requerimientos de clientes y de los factores clave del sector del mercado al que pertenece la empresa.

### **4. Dimensión y análisis (85 puntos).**

Evalúa el alcance, utilización y gestión de los datos y la información que subyace a los sistemas de gestión de la compañía.

### **5. Desarrollo y dirección de los recursos humanos (85 puntos)**

Evalúa la eficiencia de la compañía para conseguir que los empleados de la misma desarrollen todo su potencial y consigan así los objetivos operativos y de calidad de la empresa.

### **6. Gestión de procesos (85 puntos)**

Examina los aspectos clave de la gestión de procesos, incluyendo el diseño orientado hacia el cliente, los procesos productivos y de entrega del servicio, los servicios de soporte y la gestión de suministros de todas las unidades.

## **7. Resultados empresariales (450 puntos)**

Evalúa los resultados de la empresa y las mejoras en todas las áreas clave del negocio, tales como: satisfacción del cliente, resultados operativos, financieros y de penetración en el mercado, recursos humanos, proveedores y empresas asociadas y resultados. También se examinan los resultados relativos a los competidores.

### **2.6.4. Modelo European Foundation For Quality Management (EFQM)**

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad o European Foundation for Quality Management (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros y creada el año 1988 por catorce importantes empresas europeas. Su Misión es, ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida. Asimismo, tiene como Visión la de un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.

En enero de 1999, la EFQM tenía más de 750 miembros, de la mayoría de los países de Europa y sectores empresariales. El año 1991, la fundación publicó el Modelo y el año 2003 se realizó la última revisión. En octubre de 1992 se entregaron por primera vez los premios entre ellos, uno concedido a una empresa española.

El modelo de la EFQM es una herramienta para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en aras de la mejora de sus productos y/o servicios. Es un modelo de autoevaluación que sirve para realizar un diagnóstico de la empresa evaluando todos los procesos que intervienen en ella, permitiendo identificar los puntos débiles y fuertes de la organización, las áreas de mejora y medir el progreso en el tiempo por lo que es una herramienta excelente para la concreción de planes estratégicos y objetivos, tanto a corto como a largo plazo.

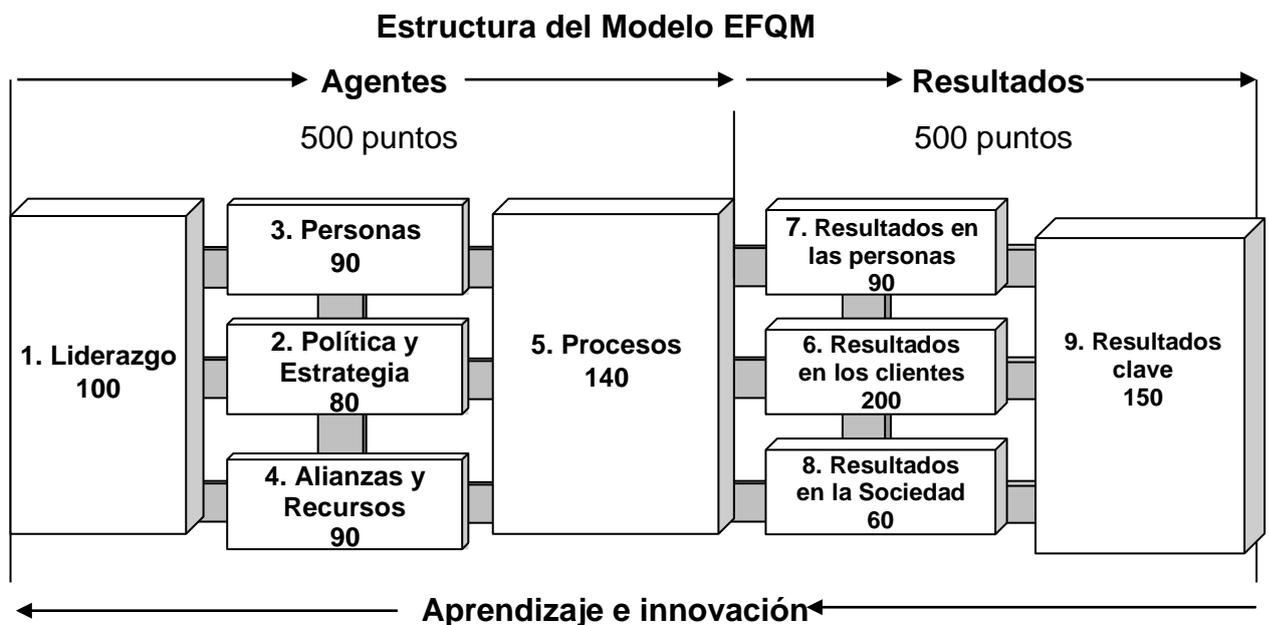
Este enfoque se basa en los ocho conceptos básicos:

- a) Orientación hacia los resultados.
- b) Orientación al cliente.

- c) Liderazgo y coherencia.
- d) Gestión por procesos y hechos.
- e) Desarrollo e implicación de las personas.
- f) Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- g) Desarrollo de alianzas.
- h) Responsabilidad social de la organización.

El modelo se fundamenta en la “La satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados, así como el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y la estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de los resultados de la organización.” Para ello, el modelo presenta nueve criterios a los cuales se les ha fijado puntos según la importancia que les da el modelo. La puntuación máxima que se puede conseguir son 1 000 puntos, que sería el caso hipotético de una organización excelente según este modelo.

A continuación se presenta un esquema que representa al modelo extraído del artículo de Brull, E. (El Modelo EFQM de Excelencia).



Se detalla el contenido básico de cada criterio con su puntuación.

1. **Liderazgo:** 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En períodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.
2. **Política y estrategia:** 80 puntos (8%) y 4 subcriterios. Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y el sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
3. **Personas:** 90 puntos (9%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que se ponga en práctica todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como a nivel de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
4. **Alianzas y recursos:** 90 puntos (9%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia, y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, de la comunidad y del medio ambiente.
5. **Procesos:** 140 puntos (14%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y

generar cada vez mayor valor para ellos.

6. **Resultados en los clientes:** 200 puntos (20%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.
7. **Resultados en las personas:** 90 puntos (9%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que la integran.
8. **Resultados en la sociedad:** 60 puntos (6%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.
9. **Resultados clave:** 150 puntos (15%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

Los cuatro modelos de calidad presentados (Nieto: 2006) tienen aspectos coincidentes, pero también, elementos que los diferencian, en el siguiente cuadro se puede observar con mayor claridad.

**CUADRO N° 01: COMPARACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL: EFQM, GERENCIAL DE DEMING, IBEROAMERICANO PARA LA EXCELENCIA Y MALCOLM BALDRIGE.**

<b>Modelos</b> <b>Criterios</b>	<b>EFQM</b>	<b>Gerencial de Deming</b>	<b>Iberoamericano</b>	<b>Malcolm Baldrige</b>
<b>Misión:</b> Los resultados excelentes con respecto a: rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través de:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• El personal</li> <li>• La política</li> <li>• Estrategia</li> <li>• Alianzas</li> <li>• Recursos</li> <li>• Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema organizativo que fomente la cooperación interna y externa.</li> <li>• Implementación de prácticas de gestión de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Estilo de dirección</li> <li>• Procesos adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Liderazgo</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Enfoque hacia el cliente y mercado</li> </ul>
<b>ENFOQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentes facilitadores de la organización</li> <li>• Resultados</li> <li>• Promueven la autoevaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control estadístico</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Clientes</li> <li>• Procesos</li> <li>• Resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo hacia el cliente</li> <li>• Apoyo a la organización</li> <li>• Medición de índices y parámetros</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Promueven la autoevaluación</li> </ul>
<b>ESQUEMA ESTRUCTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones dinámicas e integradas entre los criterios (09)</li> <li>a) Agentes o procesos facilitadores</li> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Personas</li> <li>3. Política y estrategia</li> <li>4. Alianzas y recursos</li> <li>5. Procesos</li> <li>b) <u>Resultados</u></li> <li>1. En clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios: 7</li> <li>1. Liderazgo visionario</li> <li>2. Cooperación interna y externa</li> <li>3. Aprendizaje</li> <li>4. Gestión de proceso</li> <li>5. Mejora continua</li> <li>6. Satisfacción del empleado</li> <li>7. Satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones dinámicas e integradas entre los criterios (09)</li> <li>a) Agentes o procesos facilitadores</li> <li>1. Liderazgo y estilo de dirección</li> <li>2. Personas</li> <li>3. Política y estrategia</li> <li>4. Asociados y recursos</li> <li>5. Clientes</li> <li>b) <u>Resultados</u></li> <li>1. En clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios: 7</li> <li>1. Liderazgo.</li> <li>2. Planificación estratégica.</li> <li>3. Enfoque en el cliente y mercado.</li> <li>4. Dimensión, análisis y dirección del conocimiento.</li> <li>5. Enfoque en recursos humanos</li> <li>6. Dirección de procesos.</li> <li>7. Resultados económicos y empresariales.</li> </ul>

	2. En personas 3. En sociedad 4. Resultados clave		2. En personas 3. En sociedad 4. Resultados globales	
<b>ELEMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque</li> <li>• Estrategia</li> <li>• Despliegue</li> <li>• Evaluación y Revisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar</li> <li>• Hacer</li> <li>• Comprobar</li> <li>• Actuar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Evaluación y Revisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia</li> <li>• Despliegue</li> <li>• Revisión</li> </ul>
<b>PRINCIPIOS FUNDAMENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación en los resultados.</li> <li>• Orientación hacia el cliente.</li> <li>• Liderazgo y coherencia con los objetivos</li> <li>• Dirección por procesos y hechos.</li> <li>• Desarrollo e implicación del personal.</li> <li>• Aprendizaje, Innovación y Mejora continua</li> <li>• Desarrollo de alianzas y asociaciones.</li> <li>• Responsabilidad Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y difundir visión, propósito y misión</li> <li>• Aprender y adoptar la nueva filosofía.</li> <li>• No depender más de la inspección masiva.</li> <li>• Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.</li> <li>• Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios.</li> <li>• Instituir la capacitación en el trabajo.</li> <li>• Enseñar e instituir el liderazgo</li> <li>• Desterrar el temor, generar el clima para la innovación.</li> <li>• Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales</li> <li>• Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral</li> <li>• Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua</li> <li>• Derribar las barreras que impidan el orgullo de hacer bien un trabajo.</li> <li>• Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento</li> <li>• Emprender acciones para alcanzar la transformación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación en los resultados</li> <li>• Orientación hacia el cliente.</li> <li>• Liderazgo y coherencia con los objetivos.</li> <li>• Dirección por procesos y hechos.</li> <li>• Desarrollo e implicación del personal.</li> <li>• Aprendizaje, Innovación y Mejora continua</li> <li>• Desarrollo de alianzas y asociaciones.</li> <li>• Responsabilidad Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en los resultados y en la creación de valor.</li> <li>• Excelencia enfocada hacia el cliente.</li> <li>• Visión de liderazgo.</li> <li>• Dirección por hechos.</li> <li>• Valoración de los empleados y de los socios.</li> <li>• Aprendizaje organizacional y personal y Mejora continua.</li> <li>• Desarrollo de las asociaciones</li> <li>• Responsabilidad Social y el buen hacer ciudadano.</li> <li>• Agilidad y respuestas rápidas</li> <li>• Enfoque en el futuro.</li> <li>• Perspectivas en sistemas.</li> </ul>

## 2.7. GESTIÓN EDUCATIVA

La Gestión Educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

El artículo 63 de la Ley General de Educación y el artículo 2 del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo especifica las principales características de la gestión del Sistema Educativo:

- a) Es descentralizada, porque se realiza en cada instancia de gestión y articula las acciones del Ministerio de Educación, Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local e Instituciones Educativas, de acuerdo a las competencias que la ley les asigna, respetando sus autonomías en sus ámbitos de jurisdicción.
- b) Es simplificada y flexible, porque favorece la fluidez de los procesos y procedimientos de trabajo y permite que el sistema educativo se adapte a la diversidad de necesidades de aprendizaje y socialización de los estudiantes de todas las regiones.
- c) Es participativa y creativa, porque la sociedad interviene en forma organizada, democrática e innovadora, en la planificación, organización, seguimiento y evaluación de la gestión en cada una de las instancias de gestión descentralizada del sistema educativo, por intermedio de su respectivo Consejo Educativo Institucional, Consejo Participativo Local de Educación, Consejo Participativo Regional de Educación y otras organizaciones de la comunidad educativa.
- d) Está centrada en los procesos de aprendizaje y socialización de los estudiantes.
- e) Es formativa porque contribuye al desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa y se basa en la comunicación y transparencia.
- f) Es unitaria, sistémica y eficaz porque la gestión de cada instancia se

articula con las otras y tiende al logro de sus objetivos.

- g) Es integral, porque comprende las dimensiones pedagógica, institucional y administrativa de la gestión educativa.

Según el art. 64 de la Nueva Ley General de Educación (28044) son objetivos de la gestión educativa contribuir a:

- a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- c) Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- e) Desarrollar liderazgos democráticos.
- f) Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- g) Promover la activa participación de la comunidad.
- h) Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- j) Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- k) Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

Las instancias de gestión educativa descentralizada son:

- a) La Institución Educativa. (I.E.)
- b) La Unidad de Gestión Educativa Local. (UGEL)
- c) La Dirección Regional de Educación. (DRE)
- d) El Ministerio de Educación. (MED)

La institución educativa, primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado, es una comunidad de aprendizaje y enseñanza, que presta el servicio educativo dentro de determinado nivel, modalidad o ciclo del sistema. En ella se toman decisiones orientadas a mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes, siguiendo los lineamientos de política y normas nacionales, regionales y locales incorporados en su Proyecto Educativo Institucional (Reglamento de gestión educativa).

Tiene autonomía en la ejecución y evaluación del servicio educativo, en la elaboración de Proyecto Curricular de Centro y en la calendarización del año lectivo, dentro del marco de la normatividad vigente. Se vincula con su entorno, está atenta a sus necesidades y apoya propuestas de desarrollo local.

Las Instituciones Educativas públicas polidocentes completas, como es el caso de la institución educativa en estudio, se organizan de manera flexible teniendo en cuenta los siguientes Órganos:

- Órgano de Dirección: Dirección y Comité Directivo.
- Órgano de Participación, Concertación y Vigilancia: Consejo Educativo Institucional (CONEI).
- Órgano de Asesoramiento: Consejo Académico (CONA).
- Órgano de Apoyo: Equipo Administrativo

El sistema de gestión educativa, de acuerdo con Marcelo y Cojal es la forma como se interrelacionan los elementos materiales y humanos de la organización para hacer posible la conducción administrativa, pedagógica e institucional, esta última es parte de nuestro objeto de trabajo.

La gestión institucional, entendida como la interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos (R. Kaufman, 1993 citado por Marcelo y Cojal). Desde esta perspectiva, corresponde a este tipo de gestión la marcha de la organización educativa en su conjunto que en sentido prospectivo debe destacar la creación de un ambiente o clima institucional propicio, construido sobre un tejido óptimo de relaciones interpersonales y una adecuada cultura organizacional; y, de otra parte, el ejercicio de las funciones administrativas básicas; planeamiento, organización, dirección y control.

Las formas o modalidades del planeamiento educativo son el planeamiento estratégico (planes o proyectos nacionales o regionales de desarrollo, planes o proyectos de desarrollo institucional) y el planeamiento operativo (planes anuales de trabajo y proyectos de implementación o de innovación). Por ello, los instrumentos de gestión básicos de toda Institución o Programa Educativo son:

- a) Proyecto Educativo Institucional (PEI).**- Es un instrumento de gestión de mediano y largo plazo que se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y Local. Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la I.E. Integra las dimensiones pedagógica, institucional, administrativa y de vinculación al entorno.

Articula y valora la participación de la comunidad educativa, en función de los fines y objetivos de la Institución Educativa.

Contiene: la identidad de la Institución Educativa (Visión, Misión, objetivos estratégicos, valores), el diagnóstico interno y externo, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.

Explicita una intencionalidad de ser diferentes y mejores, genera cohesión en torno a objetivos comunes, permitiendo organización y orden en el trabajo, mejor atención a las necesidades de los estudiantes y la comunidad.

- b) Reglamento Interno (RI).**- Es un instrumento de gestión que regula la organización y el funcionamiento integral (pedagógico, institucional y administrativo) de la Institución o Programa Educativo y de los distintos actores, en el marco del Proyecto Educativo Institucional, de otros instrumentos de planificación local y regional, criterios y procedimientos de desempeño y de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa. (Ministerio de Educación: s/f)
- c) Plan Anual de Trabajo (PAT).**- Es un instrumento de gestión, derivado del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa y del Informe de Gestión Anual de la dirección del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa o Programa, en actividades y tareas que se realizan en el año.

Para la aprobación del Proyecto Educativo Institucional y Reglamento Interno, en las Instituciones y Programas Educativos públicos, se solicitará la opinión del Consejo Educativo Institucional.

- d) Informe de Gestión Anual.**- Es el instrumento de gestión que registra los logros, avances, dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo y aplicación del Reglamento Interno, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo. Es producto de la autoevaluación de la Institución y sirve de diagnóstico para el Plan Anual de Trabajo del año lectivo siguiente. En las Instituciones y Programas Educativos públicos, contiene la rendición de cuentas de la ejecución de su presupuesto anual.

Para fines de gestión institucional, se trabajará con los siguientes instrumentos de gestión: el proyecto educativo institucional, el reglamento interno, el plan anual de trabajo e informe de gestión anual.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### 3.1.1. Resultados de la Aplicación del Instrumento

**CUADRO N° 02:** Opinión de los docentes acerca del liderazgo de los directivos de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	DOCENTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
1a.Los directivos desarrollan la misión, la visión, los valores y principios éticos y actúan como modelo de una cultura de excelencia.	1	6	5	28	1	6	8	44	3	16	18	100
1b.Los directivos se comprometen para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua de la gestión institucional de la institución educativa.	1	6	6	33	2	11	8	44	1	6	18	100
1c. Los directivos interactúan con estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad.	2	11	7	39	5	28	4	22	0	0	18	100
1d. Los directivos motivan, apoyan y reconocen al personal.	0	0	5	28	4	22	6	33	3	17	18	100
1e. Los directivos definen e impulsan el cambio en la Gestión institucional.	2	11	6	33	4	22	5	28	1	6	18	100

*Fuente:* Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

**CUADRO N° 03:** Opinión de los estudiantes acerca del liderazgo de los directivos de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	ESTUDIANTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
1a.Los directivos desarrollan la misión, la visión, los valores y principios éticos y actúan como modelo de una cultura de excelencia.	103	39	123	47	18	7	14	5	4	2	262	100
1b.Los directivos se comprometen para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua de la gestión institucional de la institución educativa.	105	40	117	45	17	6	15	6	8	3	262	100
1c. Los directivos interactúan con estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad.	103	39	98	37	23	9	28	11	10	4	262	100
1d. Los directivos motivan, apoyan y reconocen al personal.	101	38	96	37	36	14	23	9	6	2	262	100
1e. Los directivos definen e impulsan el cambio en la Gestión institucional.	82	31	103	39	36	14	31	12	10	4	262	100

*Fuente:* Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

## INTERPRETACIÓN

Se observa que la opinión de docentes y estudiantes son opuestas referente a que los directivos desarrollan la misión, la visión, los valores y principios éticos y actúan como modelo de una cultura de excelencia; al compromiso para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua de la gestión, en la motivación, apoyo y reconocimiento al personal; pues mientras los docentes opinan estar en desacuerdo; las estudiantes refieren estar de acuerdo e inclusive totalmente de acuerdo. Se tiene opiniones similares en lo que se refiere a la interacción de los directivos con estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad.

Esta diferencia, se puede atribuir a que los docentes tienen mayor conocimiento sobre el liderazgo, por lo tanto, son más críticos; en cambio las estudiantes miden el liderazgo en relación a la interacción de los directivos con los actores educativos. Esta interacción es importante destacar, ya que se constituye en una fortaleza de los directivos, siendo necesario operar lo planificado en el PEI, en lo relacionado a la misión, visión, valores, principios éticos y reconocimiento al personal para que la Institución Educativa N° “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipa, garantice el desarrollo, implantación y mejora continua de la gestión institucional, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Referente a las relaciones interpersonales entre docentes y directivos las comunicaciones son más en el plano laboral. La relación docente y personal administrativo es adecuada. Sin embargo, la relación entre docentes y estudiantes aún se observa limitaciones para entablar una comunicación más fluida. Para mejorar este rubro, es necesario establecer estrategias para fortalecer la confianza, el respeto y la valoración de los demás, ya que el diálogo personal es el arte y medio de la mutua comprensión y entendimiento, de un eficaz intercambio de información y puntos de vista que conlleven a mejorar las relaciones interpersonales. En cuanto a la cultura organizacional que es parte del clima institucional, existen grandes debilidades en este rubro, los docentes y estudiantes aún no internalizan aspectos básicos de la cultura institucional, ya que no están comprometidos con la misión, visión, objetivos y valores de la I.E, lo que limita el proceso de cambio institucional.

**CUADRO Nº 04:** Opinión de docentes acerca de la política y estrategia de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	DOCENTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
2a. La política y la estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras, de los actores educativos.	3	17	12	66	1	6	2	11	0	0	18	100
2b. La política y la estrategia se basa en la información sobre las actividades relacionadas con el rendimiento y el aprendizaje de las estudiantes.	3	17	10	55	2	11	3	17	0	0	18	100
2c. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza periódicamente.	4	22	7	39	4	22	3	17	0	0	18	100
2d. La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un proceso de difusión apropiado.	1	6	7	39	2	11	7	39	1	5	18	100

**Fuente:** Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

**CUADRO Nº 05:** Opinión de estudiantes acerca de la política y estrategia de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	ESTUDIANTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
2a. La política y la estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras, de los actores educativos.	63	24	127	49	35	13	30	11	7	3	262	100
2b. La política y la estrategia se basa en la información sobre las actividades relacionadas con el rendimiento y el aprendizaje de las estudiantes.	98	37	94	36	37	14	23	9	10	4	262	100
2c. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza periódicamente.	69	26	89	34	40	15	47	18	17	7	262	100
2d. La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un proceso de difusión apropiado.	129	49	57	22	28	11	35	13	13	5	262	100

**Fuente:** Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

## **INTERPRETACIÓN**

En este rubro se aprecia coincidencias en las opiniones de docentes y estudiantes porque tanto docentes (66%) y estudiantes (49%) están DE ACUERDO cuando sostienen que la política y la estrategia de la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo, se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras, de los actores educativos, asimismo, el 55% de los docentes están DE ACUERDO que la política y la estrategia se basa en la información sobre las actividades relacionadas con el rendimiento y el aprendizaje de las estudiantes y el 37% de los estudiantes opinan que están TOTALMENTE DE ACUERDO. En cuanto a la revisión y actualización periódica de la política y estrategia, el 39% de los docentes y el 34% de las estudiantes manifiestan estar DE ACUERDO.

En el subcriterio que no coinciden es el relacionado con el proceso de difusión de la política y estrategia, el 39% de docentes manifiesta que están DE ACUERDO y en DESACUERDO, mientras que el 49% de los estudiantes opinan que están totalmente DE ACUERDO.

Estos resultados evidencian que la política y estrategia nace de un diagnóstico real de las necesidades y expectativas de los actores educativos. Sin embargo es necesario desarrollar y desplegar políticas, planes, objetivos y procesos con una adecuada difusión; mediante un Plan Estratégico liderado por el equipo directivo, que genere cohesión en torno a objetivos comunes, permitiendo organización y orden en el trabajo, y mejor atención a las necesidades de los estudiantes y la comunidad.

**CUADRO Nº 06:** Opinión de docentes acerca del recurso humano de la  
Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	DOCENTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
3a. Se planifica y mejora los recursos humanos de la Institución educativa.	2	11	8	44	1	6	4	22	3	17	18	100
3b. Se identifica, desarrolla y mantiene el conocimiento y las capacidades de docentes y estudiantes.	2	11	9	50	4	22	2	11	1	6	18	100
3c. Las personas de la organización se implican y asumen sus responsabilidades.	2	11	9	50	2	11	4	22	1	6	18	100
3d. Existe diálogo permanente entre las personas de la Institución.	1	6	6	33	1	6	6	33	4	22	18	100
3e. Se recompensa, reconoce y atiende a las personas de la organización.	0	0	5	28	3	17	6	33	4	22	18	100

*Fuente:* Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

**CUADRO Nº 07:** Opinión de estudiantes acerca del recurso humano de la  
Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	ESTUDIANTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
3a. Se planifica y mejora los recursos humanos de la Institución educativa.	113	43	112	43	16	6	13	5	8	3	262	100
3b. Se identifica, desarrolla y mantiene el conocimiento y las capacidades de docentes y estudiantes.	98	37	96	37	27	10	26	10	15	6	262	100
3c. Las personas de la organización se implican y asumen sus responsabilidades.	104	40	88	33	28	11	31	12	11	4	262	100
3d. Existe diálogo permanente entre las personas de la Institución	140	53	91	35	4	2	13	5	14	5	262	100
3e. Se recompensa, reconoce y atiende a las personas de la organización	106	40	92	35	37	14	18	7	9	4	262	100

*Fuente:* Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

## INTERPRETACIÓN

El 44% de docentes y estudiantes coinciden en opinar que están DE ACUERDO en que en la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo se planifica y mejora los recursos humanos.

El 50% de los docentes están DE ACUERDO que se identifica, desarrolla y mantiene el conocimiento y las capacidades de docentes y estudiantes. Del mismo modo el 37% de los alumnos y el otro 37% expresaron estar TOTALMENTE DE ACUERDO.

El 50% de docentes y 40% de estudiantes de la I.E. están DE ACUERDO y TOTALMENTE DE ACUERDO que las personas de la organización se implican y asumen sus responsabilidades.

Se observa que, el 33% de docentes manifiestan que están en DESACUERDO en relación al diálogo permanente entre las personas de la Institución. Mientras que el 53% de las estudiantes están TOTALMENTE DE ACUERDO.

El 33% de docentes manifiestan su DESACUERDO al opinar que se recompensa, reconoce y atiende a las personas de la organización. Sin embargo el 40% de las estudiantes están TOTALMENTE DE ACUERDO.

En este criterio se destaca que existe un porcentaje importante de docentes que consideran que es necesario mejorar la comunicación y las estrategias de motivación y reconocimiento, hecho que obliga a tomar medidas correctivas ya que la motivación es un elemento indispensable para incrementar su compromiso con la institución educativa logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma y participen en los planes de mejoramiento.

Ya que el recurso humano es uno de los recursos más estratégicos y trascendentes para el logro de los propósitos institucionales; pues de su dinámica y calidad depende en gran medida el desempeño de la Institución Educativa.

**CUADRO Nº 08:** Opinión de docentes acerca de las alianzas y recursos de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	DOCENTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
4a. Se tiene convenios con instituciones externas (municipalidad, comedor, centro de salud, etc).	4	22	8	44	3	17	1	6	2	11	18	100
4b. Se cuenta con los recursos económicos y financieros suficientes.	1	6	2	11	8	44	4	22	3	17	18	100
4c. Existe un mantenimiento adecuado del local, equipos y materiales.	3	17	7	38	1	6	6	33	1	6	18	100
4d. Se cuenta con la tecnología apropiada a las necesidades de la institución.	1	6	8	44	1	6	7	38	1	6	18	100
4e. Se difunde la información y el conocimiento del trabajo educativo a través de ferias, exposiciones, folletos, murales, etc.	1	6	7	38	1	6	8	44	1	6	18	100

*Fuente:* Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

**CUADRO Nº 09:** Opinión de estudiantes acerca de las alianzas y recursos de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	ESTUDIANTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
4a. Se tiene convenios con instituciones externas (municipalidad, comedor, centro de salud, etc).	62	24	90	34	86	33	18	7	6	2	262	100
4b. Se cuenta con los recursos económicos y financieros suficientes.	38	15	76	29	77	29	44	17	27	10	262	100
4c. Existe un mantenimiento adecuado del local, equipos y materiales.	97	37	90	34	22	8	36	14	17	7	262	100
4d. Se cuenta con la tecnología apropiada a las necesidades de la institución.	55	21	67	26	24	9	72	27	44	17	262	100
4e. Se difunde la información y el conocimiento del trabajo educativo a través de ferias, exposiciones, folletos, murales, etc.	137	52	74	29	24	9	14	5	13	5	262	100

*Fuente:* Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

## **INTERPRETACIÓN**

Según el cuadro se observa que el 44% de docentes opinan que están DE ACUERDO con que la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo tiene convenios con instituciones externas tales como: Municipalidad, PRONAA, Centro de salud, etc. En cambio de un 67% de las estudiantes el 33% de ellos, NO SABE NO OPINA al respecto y el otro 34% coincide con la opinión de los docentes.

Se observa que el 44% de los docentes NO SABE NO OPINA acerca de la suficiencia de recursos económicos y financieros. En el caso de las estudiantes de un 58%, el 29% NO SABE NO OPINA y el otro 29% están DE ACUERDO.

El 38% de docentes y estudiantes expresan estar DE ACUERDO y TOTALMENTE DE ACUERDO respectivamente con el subcriterio relacionado con el mantenimiento adecuado del local, equipos y materiales de la Institución Educativa “María de Lourdes” y un 33% de docentes manifiesta estar en DESACUERDO.

El 44% de docentes opinan que están DE ACUERDO que la I.E. cuenta con la tecnología apropiada a las necesidades de la Institución, el 38% y 27% de docentes y estudiantes respectivamente refieren estar en DESACUERDO.

Los docentes que representan el 44% manifiestan que están en DESACUERDO que se difunde la información y el conocimiento del trabajo educativo a través de ferias, exposiciones, folletos, murales, etc. Siendo diferente la opinión de los estudiantes que representan el 52% al expresar estar TOTALMENTE DE ACUERDO.

Gracias al convenio con el Programa Kali Warma los estudiantes reciben gratuitamente un desayuno escolar: el Centro de Salud les brinda el Sistema Integral de Salud; la Región Lambayeque financia obras de mejoramiento de la infraestructura; sin embargo el apoyo del Municipio de Ferreñafe y otras organizaciones es limitado.

El Consejo Educativo Institucional (CONEI) en su rol de vigilancia ciudadana cautela el cumplimiento de las normas y disposiciones relacionadas al uso adecuado y la administración transparente de los recursos públicos. Pero el Director y Tesorera de la I.E. no cumplen con informar el uso de los recursos propios, por ello, la mayoría de docentes y un porcentaje importante de estudiantes no saben, ni opinan.

El mantenimiento del local, equipo y material es adecuado, sin embargo un porcentaje considerable de docentes y estudiantes solicitan tecnología adecuada, laboratorio, biblioteca, auditorium y sala de profesores. También es necesario mejorar la difusión del trabajo educativo desarrollado en la institución con cierto protagonismo social en la comunidad y desarrollar liderazgos abiertos al medio.

Por ello, es importante planificar y gestionar alianzas y recursos (internos y externos) en apoyo de su política y estrategia, y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos se establece un EQUILIBRIO entre las necesidades actuales y futuras de la institución, de la comunidad y del medio ambiente.

**CUADRO Nº 10:** Opinión de docentes acerca de los procesos de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	DOCENTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
5a. Se diseña y gestiona sistemáticamente el proceso educativo.	3	17	12	66	1	6	2	11	0	0	18	100
5b. Se mejoran los procesos a través de estrategias novedosas.	2	11	9	50	2	11	5	28	0	0	18	100
5c. Se diseña y desarrolla el servicio educativo basándose en las necesidades y expectativas de las estudiantes.	4	22	8	44	2	11	3	17	1	6	18	100
5d. Se brinda un servicio educativo de calidad.	3	17	9	50	3	17	2	10	1	6	18	100
5e. Se mejora las relaciones con las estudiantes.	3	17	9	50	2	10	3	17	1	6	18	100

**Fuente:** Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

**CUADRO N° 11:** Opinión de estudiantes acerca de los procesos de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	ESTUDIANTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
5a. Se diseña y gestiona sistemáticamente el proceso educativo.	129	49	74	28	29	11	23	9	7	3	262	100
5b. Se mejoran los procesos a través de estrategias novedosas.	94	36	94	36	35	13	31	12	8	3	262	100
5c. Se diseña y desarrolla el servicio educativo basándose en las necesidades y expectativas de las estudiantes.	78	30	87	33	29	11	43	16	25	10	262	100
5d. Se brinda un servicio educativo de calidad.	105	40	94	36	17	6	39	15	7	3	262	100
5e. Se mejora las relaciones con las estudiantes.	114	43	75	29	21	8	36	14	16	6	262	100

**Fuente:** Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

## INTERPRETACIÓN

Los docentes (66%) y estudiantes (49%) opinan estar DE ACUERDO y TOTALMENTE DE ACUERDO respectivamente en que se diseña y gestiona sistemáticamente el proceso educativo.

El 50% de los docentes expresan que están DE ACUERDO que se mejoran los procesos a través de estrategias novedosas. Siendo ratificada por el 72% de estudiantes que manifiestan estar DE ACUERDO (36%) y TOTALMENTE DE ACUERDO (36%) respectivamente.

Tanto docentes (44%) como estudiantes (33%) expresan estar DE ACUERDO en que se diseña y desarrolla el servicio educativo basándose en las necesidades y expectativas de las estudiantes.

Los docentes (50%) y estudiantes (36%) manifiestan estar DE ACUERDO en que en la Institución Educativa “María de Lourdes” se brinda un servicio educativo de calidad. El otro 40% de estudiantes opinan estar TOTALMENTE DE ACUERDO.

El 50% de docentes expresan que están DE ACUERDO que se mejora las relaciones con las estudiantes de Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo. Siendo ratificada dicha opinión por el 43% que expresan estar TOTALMENTE DE ACUERDO.

El proceso pedagógico de acuerdo con los resultados de los cuestionarios resulta ser una fortaleza de la I. E., sin embargo, la observación participante realizada por la investigadora permitió identificar debilidades como el que un porcentaje considerable de docentes aún utilicen metodologías pasivas, limitado uso de materiales educativos concreto, escasa motivación y transferencia de la información en la vida cotidiana. Los procesos de evaluación del aprendizaje se centra en aspectos memorísticos, dejando de lado el análisis crítico y la inferencia por lo que no hay un sinceramiento de la información. Es necesario, elaborar planes de mejora continuo para el logro de competencias, capacidades y actitudes en las estudiantes propuesto en el DCN, en concordancia con el Proyecto Educativo Nacional (PEN) y Regional (PER). Es importante analizar la atención que el (la) profesor(a) presta a las estudiantes en el proceso aprendizaje - enseñanza; si atiende las dudas, si hace seguimiento de los trabajos, si estimula el aprendizaje, si utiliza procedimientos motivadores o si interactúa con los estudiantes en tareas específicas.

**CUADRO Nº 12:** Opinión de docentes acerca de los resultados en los estudiantes de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	DOCENTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
6a. Se tienen estrategias para conocer la percepción de las estudiantes acerca del servicio educativo que reciben.	3	17	6	33	1	6	7	38	1	6	18	100
6b. Se cuentan con indicadores de rendimiento escolar.	3	17	9	50	2	10	3	17	1	6	18	100

**Fuente:** Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

**CUADRO N° 13:** Opinión de estudiantes acerca de los resultados en los estudiantes de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	ESTUDIANTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
6a. Se tienen estrategias para conocer la percepción de las estudiantes acerca del servicio educativo que reciben.	69	26	78	30	36	14	36	14	43	16	262	100
6b. Se cuentan con indicadores de rendimiento escolar.	61	23	80	31	66	25	29	11	26	10	262	100

*Fuente:* Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

## INTERPRETACIÓN

Los docentes (38%) expresan estar en DESACUERDO que en la Institución “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo se tiene estrategias para conocer la percepción de las estudiantes acerca del servicio educativo que reciben. Las estudiantes (30%) manifiestan estar DE ACUERDO sobre este subcriterio.

El 50% de docentes y 31% de estudiantes están DE ACUERDO, que se cuentan con indicadores de rendimiento escolar.

Esto es una clara evidencia de la falta de cultura de autoevaluación en los docentes ya que no aceptan que el Ministerio de Educación aplique en la I.E. la evaluación censal de Comunicación Integral y Lógico Matemática a las estudiantes y así conocer las limitaciones o debilidades en el proceso de aprendizaje - enseñanza que repercute en el rendimiento escolar y por ende implementar un modelo de procesos, procedimientos e indicadores.

Es necesario analizar la evolución del rendimiento escolar de la Institución Educativa a través de los resultados de las evaluaciones de los estudiantes, considerando para ello inicio, proceso y salida.

**CUADRO Nº 14:** Opinión de docentes acerca de los resultados en los docentes de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	DOCENTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
7a. Se tienen estrategias para conocer la percepción de los docentes acerca del servicio educativo que Brindan.	2	11	6	33	2	11	7	39	1	6	18	100
7b. Se cuentan con indicadores sobre el desempeño docente.	2	11	10	55	1	6	4	22	1	6	18	100

*Fuente:* Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

**CUADRO Nº 15:** Opinión de estudiantes acerca de los resultados en los docentes de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	ESTUDIANTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
7a. Se tienen estrategias para conocer la percepción de los docentes acerca del servicio educativo que Brindan.	76	29	89	34	47	18	33	13	17	6	262	100
7b. Se cuentan con indicadores sobre el desempeño docente.	48	18	79	30	74	28	33	13	28	11	262	100

*Fuente:* Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

## INTERPRETACIÓN

Los docentes en un 39% y 34% de las estudiantes manifiestan estar en DESACUERDO y ACUERDO respectivamente que la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo tiene estrategias para conocer la percepción de los docentes acerca del servicio educativo que brindan.

Tanto docentes (55%) como estudiantes (30%) opinan estar TOTALMENTE EN DESACUERDO, que en la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo se cuenta con indicadores sobre el desempeño docente.

Efectivamente, la I.E. no pone en práctica estrategias para conocer la percepción del servicio educativo por parte del docente, esto se contrasta, con la inexistencia de una ficha de desempeño laboral del docente, en la que se establezcan los indicadores y su valoración, por lo que es urgente trabajar en la sensibilización de la importancia del proceso de evaluación. Haciendo énfasis que las áreas de

desempeño laboral del profesor son la docencia, la administración y la investigación (Art. 59º Ley Nº 28044). Vinculando la formación inicial del docente, su capacitación y su actualización en el servicio.

Teniendo en cuenta que el ascenso es un mecanismo de promoción y reconocimiento de la formación y experiencia adquiridas, del desempeño e idoneidad profesional y del dominio creciente de determinadas competencias del profesor en su Nivel Magisterial, lo que lo habilita para asumir nuevas y mayores responsabilidades, a la vez que le da acceso a una mejor remuneración. (Art. 23º Ley de Carrera Pública Magisterial).

**CUADRO Nº 16:** Opinión de docentes acerca de los resultados en los padres de familia de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	DOCENTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
8a. Se tienen estrategias para conocer la percepción de los padres de familia acerca del servicio educativo que le brindan a sus hijos.	2	11	5	28	2	11	6	33	3	17	18	100
8b. Se cuentan con indicadores sobre la percepción del padre de familia sobre el servicio educativo brindado.	1	5	4	22	5	28	5	28	3	17	18	100

*Fuente:* Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

**CUADRO Nº 17:** Opinión de estudiantes acerca de los resultados en los padres de familia de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	ESTUDIANTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
8a. Se tienen estrategias para conocer la percepción de los padres de familia acerca del servicio educativo que le brindan a sus hijos.	101	38	60	23	49	19	33	13	19	7	262	100
8b. Se cuentan con indicadores sobre la percepción del padre de familia sobre el servicio educativo brindado.	41	16	79	30	88	33	31	12	23	9	262	100

*Fuente:* Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

## INTERPRETACIÓN

El 33% de docentes y 38% de estudiantes sostienen que están en DESACUERDO y TOTALMENTE DE ACUERDO en relación a la existencia de estrategias para conocer la percepción de los padres de familia acerca del servicio educativo que les brindan a sus hijos.

Los docentes (28%) y estudiantes (33%) expresan que NO SABEN NO OPINAN sobre la existencia de indicadores acerca de la percepción del padre de familia sobre el servicio educativo brindado.

Esta desvinculación con el padre de familia se debe a que la Institución Educativa no cumple una de sus funciones que estipula el art. 68º de la Ley 28044 que es “rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa”.

Ya que, la familia es responsable de la educación integral de sus hijos. A los padres de familia les corresponde informarse sobre la calidad del servicio educativo, velar por ella, por el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos; así como participar y colaborar en el proceso educativo, ya que la familia, es el núcleo fundamental de la sociedad.

**CUADRO Nº 18:** Opinión de docentes acerca de los resultados en la comunidad de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	DOCENTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
9a. La institución educativa tiene impacto en la comunidad.	4	22	9	50	3	17	2	11	0	0	18	100
9b. Se cuenta con indicadores para valorar el impacto de la institución educativa en la comunidad.	2	10	3	17	3	17	5	28	5	28	18	100

*Fuente:* Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

**CUADRO Nº 19:** Opinión de estudiantes acerca de los resultados en la comunidad de la Institución Educativa “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN”

SUBCRITERIOS	ESTUDIANTES										TOTAL	
	5		4		3		2		1			
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
9a. La institución educativa tiene impacto en la comunidad.	43	16	42	16	87	33	44	17	46	18	262	100
9b. Se cuenta con indicadores para valorar el impacto de la institución educativa en la comunidad.	45	17	58	22	91	35	34	13	34	13	262	100

**Fuente:** Cuestionario Calidad de la Gestión Institucional en la Institución Educativa. – Agosto 2016

## INTERPRETACIÓN

El 50% de los docentes expresan estar DE ACUERDO que la I.E. INSTITUCIÓN EDUCATIVA “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN” DEL DISTRITO DE PÍTIPO tiene impacto en la comunidad. Mientras que el 33% de las estudiantes NO SABEN NO OPINAN al respecto.

De los docentes, el 17% de ellos expresan estar DESACUERDO y el 28% en DESACUERDO que se cuenta con indicadores para valorar el impacto de la institución educativa en la comunidad; con respecto a las estudiantes se observa que el 13% de ellos están TOTALMENTE EN DESACUERDO, el otro 13% en DESACUERDO y el 35% de estudiantes NO SABE NO OPINA. La opinión de la mayoría de los docentes, puede ser a que subjetivamente, asocien el impacto de la institución con la infraestructura o la elección del padre de familia al matricular a sus hijos en esta I. E., pero ello, obedece a que es la única I.E. en la localidad, exclusivamente para niñas y adolescentes.

Por lo tanto, es necesario elaborar indicadores para detectar la percepción que los responsables de las instituciones y colectivos del entorno tienen sobre la I.E., o en forma indirecta a través de la demanda que hacen de sus servicios. Considerando factores como el reconocimiento a la labor del Centro en el entorno social, preocupación por él, y preocupación del personal del Centro para insertarse en la cultura comunal / vecinal.

Es importante la valoración anual del plan de actividades complementarias con la participación de las instituciones comunales que tengan relación con el servicio educativo desarrollado en la I. E.

### **3.1.2. Resultados obtenidos de los Instrumentos de Gestión Institucional**

Para cumplir con este objetivo se analizó los instrumentos de gestión institucional, identificando fortalezas y debilidades.

#### **a) PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

##### **FORTALEZAS**

- Define un estilo propio de la Institución Educativa
- Participación mayoritaria de equipos de trabajo
- Tiene en cuenta el análisis del contexto y las necesidades de los estudiantes.

##### **DEBILIDADES**

- El PEI no orienta el Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno y demás documentos de gestión.
- Inexistencia de valores prioritarios del PEI (responsabilidad, respeto, solidaridad y tolerancia) en los objetivos estratégicos de la I. E.
- Falta de evaluación periódica entre lo planteado y lo ejecutado.
- Formulación inconclusa del PEI.
- Escasa difusión del PEI
- El PEI es aprobado sin la opinión del Consejo Educativo Institucional.
- El PEI no potencia el consenso de los distintos sectores de la comunidad educativa.

#### **b) REGLAMENTO INTERNO**

##### **FORTALEZAS**

- El Reglamento Interno se reformula anualmente sin la formalidad que se requiere.
- Es consensuado, participativo.
- Es un instrumento de gestión que está a disposición de la comunidad educativa.

### **DEBILIDADES**

- El Reglamento Interno no refleja los objetivos del PEI y del PAT.
- El Reglamento Interno es un documento administrativo engorroso y nada práctico.
- El Reglamento Interno no facilita la creatividad e innovación.
- Escaso uso del Reglamento Interno por los actores educativos.
- El Reglamento Interno no es un documento útil para la evaluación de la Institución Educativa.
- Los cambios aprobados en Plenaria no se cumplen a cabalidad.
- Las normas de convivencia no favorecen las relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

### **3. PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)**

#### **FORTALEZAS**

- Es un documento consensuado con los docentes.
- Está a disposición de la Comunidad Educativa.

#### **DEBILIDADES**

- Incoherencia con los objetivos definidos en el PEI.
- No prioriza los objetivos contenidos en el Proyecto Curricular Institucional para el año escolar.
- Escasa partida presupuestaria para las actividades programadas.
- Descoordinación en el desarrollo de las actividades educativas de la Institución Educativa.
- No tiene en cuenta las directrices establecidas por el CONEI.
- Falta de un procedimiento sistemático de seguimiento y evaluación.
- Limitada utilidad para la evaluación interna de la I.E.
- Es elaborado sin considerar el Informe de Gestión Anual.

### **d) INFORME DE GESTIÓN ANUAL**

#### **FORTALEZAS**

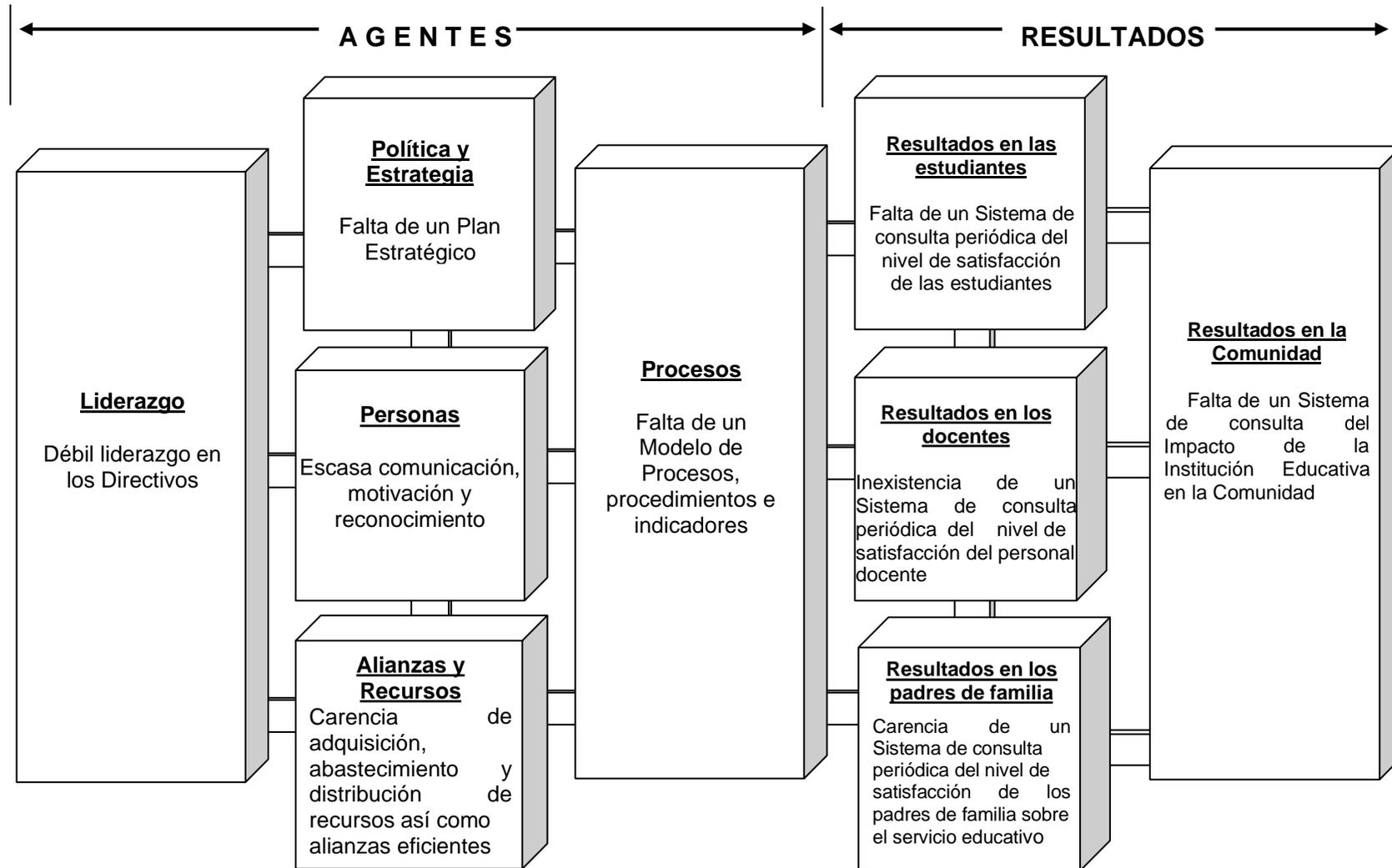
- No existe

## **DEBILIDADES**

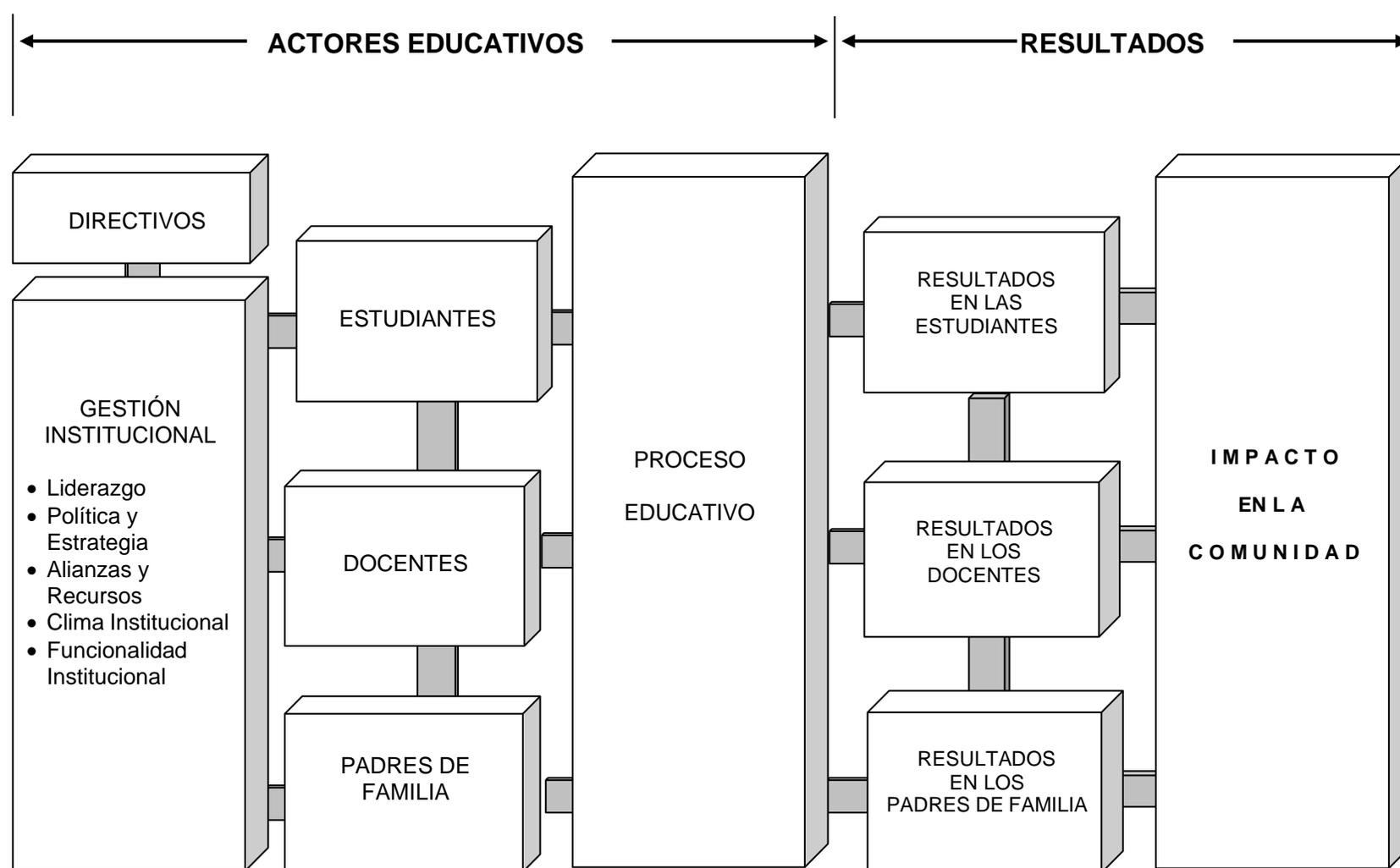
- No recoge la evaluación de la comunidad educativa sobre el cumplimiento del PAT.
- Falta de utilidad como instrumento de evaluación interna del funcionamiento de la Institución Educativa.
- Carencia de propuestas de mejora para la elaboración de la Programación Anual del año siguiente.
- No es un instrumento de trabajo útil y eficaz.
- No permite la reflexión de la comunidad educativa sobre la evaluación de la Programación Anual.
- El Equipo Directivo no tiene en cuenta el Informe de Gestión Anual para planificar el año siguiente ni como elemento básico de la toma de decisiones.

El análisis documental de los instrumentos de gestión institucional nos permiten decir, que la gestión institucional tiene muchas debilidades, por lo que es necesario fortalecerla teniendo como base el proceso de auto-evaluación que permite el trabajo en conjunto de los diversos actores educativos, conllevándolo a comprometerse para mejorar la gestión institucional.

### 3.2. MARCO TEÓRICO



## ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UNA CULTURA DE AUTOEVALUACIÓN



## ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON PROYECTOS

1. **Proyecto:** Institucionalización de la autoevaluación
2. **Proyecto:** Fortalecimiento del liderazgo de los actores educativos
3. **Proyecto:** Mejora del Clima Institucional
4. **Proyecto:** Promoción de Redes de Investigación Inter - Institucionales e Intersectoriales.
5. **Proyecto:** Evaluación de Resultados: Directivos, profesores, estudiantes, padres de familia y comunidad.

**Proyecto 1:** Institucionalización de la autoevaluación

**Objetivo:** Lograr que se internalice la cultura de autoevaluación en los actores educativos de la I.E. N° 11521

Nº	Actividades	Responsables	Presupuesto	Tiempo
1	Formación del Equipo de Autoevaluación, conformado por: - Representantes de docentes (4) - Representantes de personal adm. (1) - Representantes de estudiantes (2) - Representantes de PP. FF. (2)	Directivos de la I.E.	s/. 50.00	1 semana
2	Formalización del Comité mediante Resolución Directoral dándole autonomía en la conducción del proceso de autoevaluación.	Director de la I.E.	-----	2 días
3	Planificación del proceso de autoevaluación.	Equipo de autoevaluación	50.00	1 semana
4	Talleres de sensibilización a los actores educativos sobre autoevaluación, objetivos, misión, visión, valores de la I.E.	Equipo de autoevaluación	150.00	6 semanas
5	Difusión del proceso de autoevaluación: trípticos, murales, gigantografías, etc.	Equipo de autoevaluación	100.00	4 semanas
6	Aplicación de instrumentos de recogida de información.	Equipo de autoevaluación	200.00	2 semanas
7	Procesamiento y análisis de la información.	Equipo de autoevaluación	100.00	2 meses
8	Elaboración del Informe de Autoevaluación.	Equipo de autoevaluación	80.00	6 semanas
9	Diseño del Plan de Mejora.	Equipo de autoevaluación	120.00	2 meses
10	Evaluación del proceso de autoevaluación.	Equipo de autoevaluación	50.00	1 mes
11	Difusión de los Resultados.	Equipo de autoevaluación	100.00	2 semanas
T O T A L			s/. 1 000.00	

**Proyecto 2: FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DE LOS ACTORES EDUCATIVOS**

**Objetivo** : Potenciar el liderazgo de la Comunidad Educativa.

Nº	Actividades	Responsables	Presupuesto	Tiempo
1	Constitución del equipo de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante del Consejo Educativo Escolar (1)</li> <li>• Representante del Consejo Académico (1)</li> <li>• Representante de la Defensoría Escolar de la Niña y Adolescente (1)</li> <li>• Representante del Municipio Escolar (1)</li> <li>• Representante del Comité Ambiental Escolar (1)</li> <li>• Representante de la Comunidad Magisterial (1)</li> <li>• Representante de Tutoría y Orientación Educativa. (1)</li> <li>• Representante de Asociación de Padres de Familia. (1)</li> </ul>	Equipo Directivo	S/. 50.00	1 semana
2	Reconocimiento del Equipo de Trabajo: Resolución Directoral	Equipo de Trabajo	--	2 días
3	Elaboración del Plan de Trabajo	Equipo de Trabajo	50.00	1 semana
4	Talleres de sensibilización en forma bimestral <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Liderazgo Personal                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoestima</li> <li>• Visión</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Equilibrio Mental</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul> </li> <li>b) Liderazgo Interpersonal                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Entrega de poder</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul> </li> </ul>	Equipo de Trabajo	250.00	2 meses

5	Difusión del Plan de Mejora: trípticos, mosquitos, boletines.	Equipo de Trabajo	100.00	1 mes
6	Aplicación de instrumentos para evaluar:	Equipo de trabajo	200.00	3 meses
	- Equipo Directivo			
	- Gestión del Personal			
	- Satisfacción del Profesorado			
	- Impacto Educativo			
7	Procesamiento y análisis de la información			
8	Difusión de los Resultados	Equipo de Trabajo	100.00	2 meses
9	Supervisión, monitoreo y Evaluación	Equipo de Trabajo	100.00	1 mes
10	Diseño del Plan de Mejora.	Equipo de trabajo	50.00	2 semanas
		Equipo de trabajo	120.00	2 meses
TOTAL			s/.	1020.00

**Proyecto 3: MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

**Objetivo** : Fortalecer las relaciones interpersonales y la cultura organizacional de los actores educativos.

Nº	Actividades	Responsables	Presupuesto	Tiempo
1	Constitución en Plenaria del equipo de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante del Consejo Educativo Institucional (2)</li> <li>• Representante de Comunidad Magisterial (1)</li> <li>• Representantes de Pleno de Presidentes de Aula (1)</li> <li>• Representante de Tutoría y Orientación Educativa (1)</li> <li>• Representante de Convivencia Escolar Democrática (1)</li> <li>• Representante de la Defensoría Escolar de la Niña y Adolescente (1)</li> </ul>	Equipo Directivo	s/. 50.00	1 semana
2	Formalización del Equipo de Trabajo: Resolución Directoral.	Director de la I.E.	.-.	2 días
3	Elaboración del Plan de Trabajo	Equipo Técnico	50.00	1 semana
4	Talleres de sensibilización: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores que obstaculizan las relaciones interpersonales.</li> <li>- Factores que apoyan el mejoramiento de las relaciones interpersonales.</li> <li>- Cultura Organizacional.</li> </ul>	Equipo Técnico	180.00	3 semanas
5	Aplicación de instrumentos de evaluación del clima institucional. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivencia entre directivos y profesores.</li> <li>• Convivencia entre profesores.</li> </ul>	Equipo Técnico	250.00	2 meses

	Convivencia entre profesores y estudiantes. Convivencia entre estudiantes. • Organización de la convivencia.			
6	Procesamiento y análisis de la información.	Equipo Técnico	50.00	2 meses
7	Paseos, retiros espirituales, reuniones de confraternidad (onomásticos, celebración de fechas cívicas), aniversario de la I.E.	Equipo Técnico	120.00	3 meses
8	Difusión de resultados: mosquitos, boletines.	Equipo Técnico	80.00	2 semanas
9	Diseño del Plan de mejora de la convivencia.	Equipo Técnico	100.00	1 mes
10	Supervisión, monitoreo y evaluación.	Equipo Técnico	50.00	3 meses
TOTAL			s/. 930.00	

**Proyecto 4: PROMOCIÓN DE REDES DE INVESTIGACIÓN INTER INSTITUCIONALES E INTER SECTORIALES**

**Objetivo** : Fomentar la difusión de experiencias diversas de investigación educativa

<b>Nº</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo</b>
1	Constitución de Equipos de Investigación Institucional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros del Consejo Académico (CONA) (2)</li> <li>• Miembros del Comité Ambiental Escolar (CAE) (1)</li> <li>• Miembros de la Defensoría Escolar de la Niña y Adolescente (DESNA) (1)</li> <li>• Miembros de Tutoría y Orientación Educativa (TOE) (1)</li> </ul>	Equipo Directivo	s/. 50.00	1 semana
2	Constitución de Redes de Investigación Interinstitucionales e Intersectoriales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrantes de I.E. públicas y privadas.</li> <li>• Integrantes de organizaciones cívico-culturales y religiosas de la Región.</li> <li>• Integrantes de Consejo Participativo Local (COPALE).</li> </ul>	Equipo de Investigación Institucional	--	2 meses
3	Reconocimiento de Red de Investigación Institucional.	Director Regional de Educación. Chiclayo	20.00	1 semana
4	Reconocimiento de Red de Investigación Intersectorial.	Presidente Regional de Lambayeque	20.00	1 semana
5	Elaboración de Planes de Investigación Educativa.	Equipo de Investigación Institucional e Intersectorial	150.00	1 mes
6	Taller de Capacitación para el desarrollo de capacidades en los docentes y representantes de los diversos sectores para la investigación.	Equipo de Investigación Institucional e Intersectorial	160.00	3 meses
7	Encuentros de Investigación Educativa que den cuenta de experiencias de investigación.	Redes de Investigación	200.00	2 meses
8	Gestión para el financiamiento nacional e internacional.(Firma de convenios entre instituciones educativas o con otros sectores).	Redes de Investigación	150.00	3 meses
<b>T O T A L</b>			s/. 750.00	

**Proyecto 5: EVALUACIÓN DE RESULTADOS:** Directivos, profesores, estudiantes, padres de familia y comunidad

**Objetivo** : Obtener juicios de valor de los actores educativos sobre el impacto de la Institución Educativa

Nº	Actividades	Responsables	Presupuesto	Tiempo
1	Conformación del Equipo de Vigilancia Ciudadana: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrantes del Consejo Educativo Institucional (8)</li> <li>• Representante de Municipio Distrital (1)</li> <li>• Representante de DESNA (2)</li> <li>• Representante de Tutoría (2)</li> </ul>	CONEI	s/. 50.00	1 semana
2	Formalización del Equipo de Vigilancia Ciudadana.	Director de la I.E.	-.-	2 días
3	Elaboración del Plan de Trabajo.	Equipo Vigilancia Ciudadana	50.00	1 semana
4	Elaboración de instrumentos de evaluación de resultados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del Personal del Centro</li> <li>• Satisfacción de los estudiantes.</li> <li>• Satisfacción de las familias.</li> <li>• Impacto en la comunidad.</li> <li>• Impacto en la sociedad.</li> <li>• Resultados del Centro.</li> </ul>	Equipo Vigilancia Ciudadana	100.00	1 mes
5	Aplicación de instrumentos de evaluación.	Equipo Vigilancia Ciudadana	150.00	2 meses
6	Procesamiento y análisis de la información.	Equipo Vigilancia Ciudadana	100.00	1 mes
7	Elaboración del Informe de Resultados.	Equipo Vigilancia Ciudadana	50.00	3 semanas
8	Difusión de Resultados.	Equipo Vigilancia Ciudadana	150.00	2 semanas
9	Diseño del Plan de Mejora	Equipo Vigilancia Ciudadana		
<b>T O T A L</b>			s/. 650.00	

## CONCLUSIONES GENERALES

1. La observación participante, revela que el clima institucional necesita ser fortalecido con la confianza, el respeto y la valoración de los demás. En cuanto a la cultura organizacional, los docentes y estudiantes aún no internalizan aspectos básicos del sistema de significados compartidos.
2. Los docentes y estudiantes manifiestan que hay deficiencias en la gestión institucional de la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipu, porque existe un débil liderazgo en los directivos, evidenciado en una escasa comunicación, motivación y reconocimiento en los actores educativos, carencia de un plan estratégico, de un plan de aprovisionamiento y de alianzas eficientes. Por otro lado, no existe un sistema de consulta periódica del nivel de satisfacción de docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, lo que no permite medir el impacto de la institución educativa de Ferreñafe.
3. El análisis de los documentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo y el Informe de Gestión Anual, revelan debilidades como: falta de aprobación por el Consejo Educativo Institucional, carencia de planes de formación en servicio, falta de evaluación periódica, falta de financiamiento para las actividades programadas, rendición de cuentas de la ejecución del presupuesto anual y la escasa difusión de éstos.
4. Por la información anterior, se puede decir que la escasa cultura de autoevaluación en docentes y estudiantes repercute en la gestión Institucional Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipu, sin embargo es posible desarrollar una cultura de autoevaluación, si se implanta estrategias que permitan que los actores educativos internalicen el proceso de autoevaluación.

5. Las deficiencias detectadas en la gestión institucional originaron la propuesta de estrategias para desarrollar una cultura de autoevaluación en los actores educativos a través de cinco proyectos: Institucionalización de la autoevaluación, fortalecimiento del liderazgo de los actores educativos, mejora del clima institucional, promoción de Redes de Investigación Institucional e Intersectorial y evaluación de resultados, estos proyectos requieren del compromiso e involucramiento de la comunidad educativa en la que es, prioritario internalizar una cultura de autoevaluación que permita generar planes de mejoramiento continuo.
6. Referente a la institucionalización de la autoevaluación es importante la decisión institucional y conformación del equipo responsable de: la planificación del proceso de autoevaluación, el desarrollo de las etapas del proceso de autoevaluación, el diseño del plan de mejora y evaluación del proceso de autoevaluación con el objetivo de lograr que se internalice la cultura de autoevaluación en los actores educativos de la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo.
7. En cuanto al fortalecimiento del liderazgo de los actores educativos es importante la constitución de un fuerte equipo de trabajo integrado por personas capaces de crear energía y visión humana, lograr una comunicación eficiente con los demás, así como el autodidactismo, la autoevaluación y el autocontrol. Debe emprender las bases de la atmósfera organizacional, monitorear su cumplimiento, la detección temprana de conflictos y la solución mediante la negociación; para así obtener una apropiada satisfacción laboral, donde los actores educativos trabajen llevados por la inercia del clima institucional.
8. Para la mejora del Clima Institucional es importante que el Proyecto Educativo Institucional, el Reglamento Interno y el Plan de Tutoría y Orientación Educativa estén suficientemente coordinados y coherentes, como para producir una convergencia de recursos en favor de un buen clima escolar, que refuerce los factores de socialización y convivencia. Las personas que integran el equipo de trabajo deben tener actitudes y

trato personal adecuado entre los miembros de la comunidad y evaluar la convivencia entre estudiantes, profesores, directivos y profesores, profesores y estudiantes.

9. La inadecuada formación para la investigación en los docentes, ha limitado la constitución de una comunidad de docentes investigadores. Por ello, es importante que los equipos de investigación educacional promuevan el desarrollo de acciones de sistematización de experiencias de Investigación Educativa formando Redes Institucionales e Intersectoriales con temas prioritarios, articulado a los objetivos del Proyecto Educativo Nacional a través de talleres de capacitación, encuentros de investigación y gestión para el financiamiento de los mismos; ya que la investigación es el medio del conocimiento de la realidad y la transformación del país.

## RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

- 1.- A los Directivos de la Institución Educativa “Amalia Campos de Beleván” del distrito de Pítipo, para que acojan las estrategias alcanzadas en esta investigación y las implementen, lo que permitirá fortalecer el liderazgo en los directivos, la comunicación, motivación y reconocimiento de los actores educativos así como, elaborar un modelo de procesos, y procedimientos de gestión institucional y un plan estratégico que la direccionen, teniendo en cuenta los resultados alcanzados tanto en los estudiantes, personal docentes, padre de familia como en la comunidad en general; impulsando así, el desarrollo de una cultura de autoevaluación contribuyendo en la mejora de la calidad educativa.
  
- 2.- A los Docentes de la I.E, para que se comprometan e internalicen el proceso de evaluación educativa, reconociendo la trascendencia de la autoevaluación como proceso regulador, ya que permitirá conocer el nivel de satisfacción de sus usuarios (internos y externos) sobre el servicio educativo brindado.
  
- 4.- Se sugiere que se realicen otras investigaciones en el que se involucre a los padres de familia y comunidad en general para medir el impacto de la institución educativa y estudios que permitan evaluar la efectividad de los proyectos propuestos para ampliarlos y enriquecerlos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional de Rectores. (2001). *Modernización para la Acreditación. Áreas o campos de acción*. Lima: ANR.
2. Ballón, C. (2002). *Evaluación, Acreditación y Calidad de la Evaluación*. México.
3. Brull, E. (2006). *El Modelo EFQM de Excelencia* [Resumen]. Cuadernos de Gestión, 1 – 7.
4. Castillo, S. (2002). *Compromisos de la evaluación educativa* Madrid – España. Editorial Prentice Hall
5. Canton, I. (2000). *Evaluación, Cambio y calidad en las organizaciones educativas*. Buenos Aires: FUNDEC.
6. Dirección Regional de Educación (2005). Seminario Taller Autoevaluación de instituciones educativas. Lambayeque.
7. Escuela Superior Politécnica del Litoral (2005). ESPOL (2005) Proyecto de Autoevaluación Institucional con fines de acreditación. Guayaquil.
8. Estatefanía, J. (2000). *Evaluación Interna del Centro y Calidad Educativa*. Madrid.
9. Etiennette, M. (2003). *Calidad, autoevaluación y mejoramiento*. Primer curso Internacional de Calidad y Acreditación Universitaria. Lima: San Marcos.
10. Gairín, I. (1999). *La evaluación de instituciones de educación no formal*. En JIMENES, B. (Coord): *Evaluación de programas, centros y profesores*. Madrid, síntesis.
11. Irigoín, M. (2003). *Calidad, autoevaluación y mejoramiento*. Primer Curso Internacional de Calidad y Acreditación Universitaria. Chile.
12. Lamarra, N. (2005). Capítulo 2. La evaluación y la acreditación de la calidad. Situación, tendencias y perspectivas. IESALC, Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe. 2000 – 2005.
13. Lemaitre, D., Wndersman, A. (1996). Aseguramiento de la calidad en tiempo de cambio: la experiencia de Chile, en CNA, Colombia, Tomo II.
14. Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa N° 28740 (2006, Mayo 23) El Peruano, Normas

- Legales, pp. 319260-319264. Lima – Perú.
15. *Ley General de Educación* N° 28044. (2003, julio 28). J.C. Edición Lima – Perú.
  16. *Ley que institucionaliza la acreditación de Facultades o Escuelas de Medicina* N° 27154 (1 999, Julio 11). El peruano. Normas Legales. Lima – Perú.
  17. *Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial* N° 29062 (2007, julio 11). El Peruano. Normas Legales. Lima – Perú.
  18. Malagón, M. (2003) (Comp.). *Planificación institucional en la educación. Un reto estratégico de cambio para los gerentes educativos innovadores*. Lambayeque – Perú: Fondo editorial de la FACHSE-UNPRG.
  19. Marcelo, W., Cojal B. (Comp.). (s/f) *Gestión Educativa*. Lambayeque – Perú. Fondo Editorial de la FACHSE – UNPRG.
  20. Ministerio de Educación; Vice Ministerio de Gestión Institucional (2000). *Módulo 4: Evaluación Institucional. Escuela de Directores*. Lambayeque – Perú.
  21. Ministerio de Educación (2002). *La autoevaluación como mecanismo de mejoramiento de la gestión escolar*. Quebecor World, Lima.
  22. Ministerio de Educación. Vice Ministerio de Gestión Institucional (2005). *Manual de Evaluación Institucional de la Escuela Pública*. Editora y Comercializadora Cartolan EIRL. Lima - Perú.
  23. Ministerio de Educación; (s/f) Vice Ministerio de Gestión Institucional *Módulo II Curso de Capacitación en Gestión a Directores de Instituciones Educativas Públicas de la Región Lambayeque*. Instrumentos de Gestión. Lambayeque.
  24. Ministerio de Educación (s/f) *Vice Ministerio de Gestión Institucional Módulo II. Gestión y Liderazgo en las organizaciones inteligentes* Lima.
  25. Monge, M. (2003). *Evolución de la Evaluación en la Educación Universitaria*.
  26. Nieto, Carmen., Ros, Lorenzo. (2006, setiembre). *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total*. Ponencia presentada en el X

- Congreso de Ingeniería de Organización. Universidad Politécnica de Cartagena, Valencia.
27. Peña, M. (2003). *Acreditación Universitaria y algunas experiencias internacionales*. Cuba.
  28. Piñeyro, M. (2000). *Guía de Autoevaluación y Mejoramiento de la Escuela*. México.
  29. Polaino, C., Balmaseda O. y otros. (2003). *SEA – M: Un proyecto para el mejoramiento continuo de la calidad*. La Habana – Cuba.
  30. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo. (2005, abril 29). Decreto Supremo N° 009 - 2005-ED. El Peruano. Normas Legales, pp. 291720 – 291730. Lima: Perú.
  31. Reglamento de la Ley N° 28740. Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2007, julio 10). Decreto Supremo N° 018-2007-ED. El Peruano. Normas Legales. pp. 348782 -348794.
  32. Saavedra, L., Salazar, J. (2006). *Modelo de Autoevaluación para la Carrera de Economía*. Tesis para optar el Grado Académico de Doctor, Ciencias de la Educación, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.
  33. Salcedo, H. (1998). *La evaluación de la Educación Superior en perspectiva internacional*. Venezuela.
  34. Santos, M. (1993). *Estrategias para la evaluación interna de centros educativos. Curso de formación para equipos directivos*. Madrid.
  35. Tunnerman, C. (2003). *La Universidad Latinoamericana ante los retos del siglo XXI*, Capítulo 6. *Tendencia contemporánea en la Transformación de la Educación Superior. 4. Los desafíos de la calidad*.
  36. Varela, G. (2002). *La Autoevaluación como base para la planificación estratégica de una Institución de Educación Superior*. Argentina.
  37. Vargas, M., Salazar J. (2006). *Módulo de Evaluación de la Calidad de los procesos universitarios*. Lambayeque: Perú.

## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
UNIDAD DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**CUESTIONARIO**

**CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA**

**PRESENTACIÓN:**

Estoy realizando la investigación titulada “ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE AUTOEVALUACIÓN COMO PROCESO ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA I.E. “AMALIA CAMPOS DE BELEVÁN” DEL DISTRITO DE PÍTIPO por ello, es necesario conocer su opinión sincera acerca de la calidad de la gestión institucional. Agradezco su valioso aporte.

**INSTRUCCIÓN:**

A cada ítem marca con un aspa (x) asignando el puntaje que consideres conveniente, teniendo en cuenta lo siguiente:

Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	No sabe no opina 3	Desacuerdo 2	Totalmente Desacuerdo 1			
<b>CRITERIOS</b>			<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>1.- LIDERAZGO</b>							
<b>1a.</b> Los directivos desarrollan la misión, la visión, los valores y principios éticos y actúan como modelo de una cultura de excelencia. <b>1b.</b> Los directivos se comprometen para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua de la gestión institucional de la institución educativa. <b>1c.</b> Los directivos interactúan con estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad. <b>1d.</b> Los directivos motivan, apoyan y reconocen al personal. <b>1e.</b> Los directivos definen e impulsan el cambio en la Gestión institucional.							
<b>2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>							
<b>2a.</b> La política y la estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras, de los actores educativos. <b>2b.</b> La política y la estrategia se basa en la información sobre las actividades relacionadas con el rendimiento y el aprendizaje de las estudiantes. <b>2c.</b> La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza periódicamente. <b>2d.</b> La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un proceso de difusión apropiado.							

<p><b>3. PERSONAS</b></p> <p><b>3a.</b> Se planifica y mejora los recursos humanos de la Institución educativa.</p> <p><b>3b.</b> Se identifica, desarrolla y mantiene el conocimiento y las capacidades de docentes y estudiantes.</p> <p><b>3c.</b> Las personas de la organización se implican y asumen sus responsabilidades.</p> <p><b>3d.</b> Existe diálogo permanente entre las personas de la Institución.</p> <p><b>3e.</b> Se recompensa, reconoce y atiende a las personas de la organización.</p>					
<p><b>4. ALIANZAS Y RECURSOS</b></p> <p><b>4a.</b> Se tiene convenios con instituciones externas (municipalidad, comedor, centro de salud, etc.).</p> <p><b>4b.</b> Se cuenta con los recursos económicos y financieros suficientes.</p> <p><b>4c.</b> Existe un mantenimiento adecuado del local, equipos y materiales.</p> <p><b>4d.</b> Se cuenta con la tecnología apropiada a las necesidades de la institución.</p> <p><b>4e.</b> Se difunde la información y el conocimiento del trabajo educativo a través de ferias, exposiciones, folletos, murales, etc.</p>					
<p><b>5. PROCESOS</b></p> <p><b>5a.</b> Se diseña y gestiona sistemáticamente el proceso educativo.</p> <p><b>5b.</b> Se mejoran los procesos a través de estrategias novedosas.</p> <p><b>5c.</b> Se diseña y desarrolla el servicio educativo basándose en las necesidades y expectativas de las estudiantes.</p> <p><b>5d.</b> Se brinda un servicio educativo de calidad.</p> <p><b>5e.</b> Se mejora las relaciones con las estudiantes.</p>					
<p><b>6. RESULTADOS EN LAS ESTUDIANTES</b></p> <p><b>6a.</b> Se tienen estrategias para conocer la percepción de las estudiantes acerca del servicio educativo que reciben.</p> <p><b>6b.</b> Se cuentan con indicadores de rendimiento escolar.</p>					
<p><b>7. RESULTADOS EN LOS DOCENTES</b></p> <p><b>7a.</b> Se tienen estrategias para conocer la percepción de los docentes acerca del servicio educativo que brindan.</p> <p><b>7b.</b> Se cuentan con indicadores sobre el desempeño docente.</p>					
<p><b>8. RESULTADOS EN LOS PADRES DE FAMILIA</b></p> <p><b>8a.</b> Se tienen estrategias para conocer la percepción de los padres de familia acerca del servicio educativo que le brindan a sus hijos.</p> <p><b>8b.</b> Se cuentan con indicadores sobre la percepción del padre de familia sobre el servicio educativo brindado.</p>					
<p><b>9. RESULTADOS EN LA COMUNIDAD</b></p> <p><b>9a.</b> La institución educativa tiene impacto en la comunidad.</p> <p><b>9b.</b> Se cuenta con indicadores para valorar el impacto de la institución educativa en la comunidad.</p>					

<b>GUIA DE OBSERVACIÓN</b>					
<b>AMBITO: PLANIFICACIÓN</b>					
<b>PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)</b>					
INDICADORES: Si (de 1 a 4, según valoración) y NO	NO	SI			
		1	2	3	4
1. Los objetivos del Plan Anual son derivados del Proyecto Educativo Institucional.					
2. El avance de las actividades corresponde a la programación.					
3. Las actividades son evaluables en su desarrollo.					
4. El Plan Anual de Trabajo se ha elaborado en el mes de la planificación.					
5. Los recursos financieros son suficientes para cubrir todas las actividades.					
6. Existen ejemplares del Plan Anual de Trabajo en poder del Equipo Directivo.					
7. Se hacen reuniones para analizar el avance del Plan Anual de Trabajo.					
8. Tiene en consideración las propuestas de la comunidad educativa.					
9. Tiene un procedimiento sistemático de seguimiento y evaluación.					
10. Es un documento útil para la evaluación interna de la I.E.					

GUIA ANÁLISIS DE DOCUMENTOS					
AMBITO: PLANIFICACIÓN					
CRITERIO: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL					
INDICADORES		SI			
NO Si: de 1 a 4 según valoración	NO	1	2	3	4
1. Ha sido aprobado por el Consejo Educativo Institucional.					
2. Tiene en cuenta el análisis del contexto y las necesidades de los estudiantes.					
3. Contiene principios y objetivos de la acción educativa.					
4. Establece una estructura organizativa en el Centro.					
5. Contiene el Reglamento Interno.					
6. Guardan coherencia las diferentes partes de los que se compone.					
7. Es fácil de comprender por parte de todos los niveles.					
8. Está relacionado con el resto de documentos institucionales del centro.					
9. La organización del centro está al servicio de los objetivos del Proyecto Educativo.					
10. El Proyecto Educativo potencia el consenso de los distintos sectores de la comunidad educativa.					

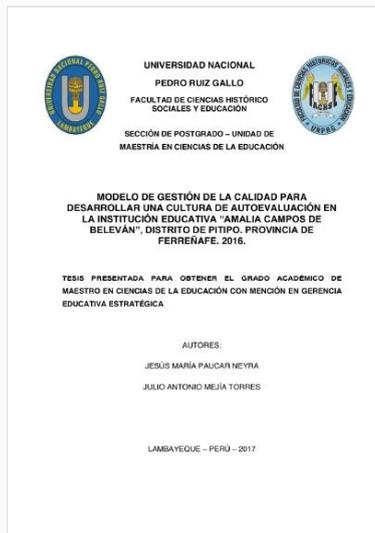


## Recibo digital

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: Paucar Mejia  
Título del ejercicio: Quick Submit  
Título de la entrega: INFORME-PAUCAR-MEJIA  
Nombre del archivo: TESIS\_JESU\_S\_MARI\_A\_-\_JULIO\_ANTONIO.docx  
Tamaño del archivo: 612.26K  
Total páginas: 96  
Total de palabras: 22,202  
Total de caracteres: 121,433  
Fecha de entrega: 13-feb.-2024 04:57p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega... 2294158536



Derechos de autor 2024 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Dr. Jorge Castro Kikuchi  
DNI N° 16453781  
Asesor

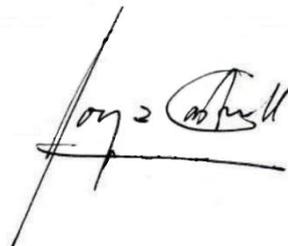
## INFORME-PAUCAR-MEJIA

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

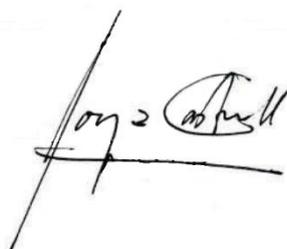
### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Catolica de Santo Domingo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Institución Universitaria Digital de Antioquia</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>ridaa.unicen.edu.ar</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>gredos.usal.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>guzlop-editoras.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>sigla.regionlambayeque.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>dspace.uclv.edu.cu</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>



Dr. Jorge Castro Kikuchi  
DNI N° 16453781  
Asesor

9	<b>m.moam.info</b> Fuente de Internet	<1 %
10	<b>Basilio, Virginia Julissa Calderon. "Satisfaccion de Vida Escolar: Estrategias de Afrontamiento y de Gestion Educativa, en el 3º, 4º y 5º ano de Educacion Secundaria del Colegio Mayor Secundario Presidente del Peru – Chaclacayo.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021</b> Publicación	<1 %
11	<b>autoevaluacioncaminoalaexcelencia.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<1 %
12	<b>dokumen.tips</b> Fuente de Internet	<1 %
13	<b>documents.tips</b> Fuente de Internet	<1 %
14	<b>LUCÍA RÍOS ÁLVAREZ. "La gestión del marketing en el marco de la filosofía de calidad total y su influencia en las pymes de la región bajo del estado de Guanajuato, México.", Universitat Politecnica de Valencia, 2007</b> Publicación	<1 %
15	<b>Submitted to Universidad Técnica de Machala</b> Trabajo del estudiante	<1 %
16	<b>alfa.minedu.gob.pe</b>	



Dr. Jorge Castro Kikuchi  
DNI N° 16453781  
Asesor

Fuente de Internet

<1 %

17

Submitted to Universidad de Caldas

Trabajo del estudiante

<1 %

18

acreditacion.bibliotecologia.cl

Fuente de Internet

<1 %

19

uantof.cl

Fuente de Internet

<1 %

20

Cajavilca Reyes, Katheryn Del Rosario | Rojas, Goymorin Teresa Loayza. "Estudio De Casos En Dos Instituciones Educativas Publicas De Nivel Primaria En Lima Metropolitana, Analisis De La implementacion De Los Compromisos De gestion Escolar: Monitoreo y Acompañamiento De La Practica Pedagogica y Gestion De La Convivencia Escolar Durante El 2019.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021

Publicación

<1 %

21

Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia

Trabajo del estudiante

<1 %

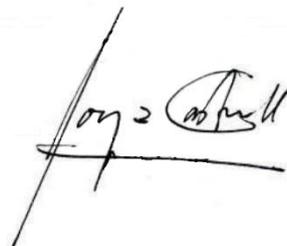
Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dr. Jorge Castro Kikuchi  
DNI N° 16453781  
Asesor